

COMPENSATION, MOTIVATION, PERFORMANCE AND WORK SPIRITUALITY OF LECTURERS: A STRATEGY MODEL FOR DEVELOPING HIGHER EDUCATION RESOURCES IN INDONESIA

Syukron Sazly¹, Diana Tambunan², Muhamad Harun³, Suwanda Aditya Saputra⁴

^{1,2,3,4} Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta

Email: syukron.szy@bsi.ac.id

Artikel History:

Artikel masuk: 10/01/2024

Artikel revisi: 11/01/2024

Artikel diterima: 31/01/2024

Keywords:

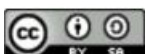
*Compensation Performance,
Motivation, Work Spirituality*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan ukuran sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemodelan teoritis tentang cara mengukur dan meneliti terkait kinerja pegawai khususnya dosen pada perguruan tinggi di Indonesia. Penulis menggunakan teori perilaku organisasi yang diambil dari teori Colquitt yang menjabarkan model perilaku organisasi secara menyeluruh. Metode yang digunakan penulis adalah metode kualitatif dengan menggunakan studi pustaka, menganalisis teori secara teori dari 30 peneliti terdahulu yang telah dipublikasikan di jurnal internasional terindeks Scopus dan juga jurnal nasional terakreditasi. Hasilnya, faktor kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan faktor spiritualitas kerja sebagai variabel moderasi turut menentukan besarnya pengaruh tersebut. Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti beberapa faktor selain kompensasi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik sebagai variabel prediktor maupun variabel moderasi.

ABSTRACT

Employee performance is one of the most important factor to achieve an organization objectives. Employee performance is a measurement the ability of employees to carry out their tasks and obligations well and with high satisfaction. This research aims to develop theoretical modeling on how to measure and research related to employee performance, especially lecturers at tertiary institutions in Indonesia. The theory we used is based on the theory put forward by Colquitt which explains the Integrative Model of Organizational Behavior. The research method is qualitative with literature study, theoretically analyzing theories from 30 previous researchers which have been published in Scopus indexed international journals and also accredited national journals. The result shows, compensation and motivation factors have a positive and significant influence on employee performance and also the work spirituality factor as a moderating variable which also determines the level of this influence. Recommendations to future researchers to examine several factors other than compensation and motivation that influence employee performance, both as predictor variables and moderating variables.



PENDAHULUAN

Dunia akademisi di Indonesia baru-baru ini mendapat perhatian yang terus menerus. Inti dari masalah ini terutama berasal dari kegagalan pemerintah untuk membangun sistem insentif yang layak, mengakibatkan banyak kalangan dosen harus menggunakan pekerjaan tambahan untuk menjaga stabilitas keuangan. Bersamaan dengan itu, para dosen di Indonesia diberi mandat untuk mengambil tanggung jawab di luar mengajar saja. Tanggung jawab ini termasuk mengembangkan berbagai proyek untuk menghasilkan karya ilmiah, berpartisipasi dalam upaya ilmiah, dan mengelola tugas-tugas administrasi yang rumit. Secara luas diakui bahwa dosen di Indonesia menerima remunerasi yang cukup rendah dibandingkan dengan rekan-rekan internasional mereka di posisi yang sama. Memang tidak layak untuk secara langsung menyamakan gaji dosen secara nominal dengan gaji negara lain. Meskipun demikian, adalah mungkin untuk mengevaluasi proporsi pendapatan terhormat dosen dalam kaitannya dengan biaya barang dan jasa standar di negara tertentu. Penilaian ini memungkinkan perbandingan gaji dosen antarnegara bagian berdasarkan rasio pendapatan yang wajar.

Di Hong Kong, dosen baru yang memulai karir mereka sebagai pendidik junior dengan pangkat asisten profesor riset biasanya menerima gaji HKD 45.000, yang setara dengan Rp 85 juta per bulan. Di sebagian besar lembaga pendidikan, jumlah nominal ini dilengkapi dengan tunjangan tambahan, seperti biaya perjalanan antar negara bagian, subsidi untuk sewa apartemen, dan hibah berbasis kinerja, sesuai dengan beban kerja standar. Semua faktor ini memberi pendidik kesempatan untuk terlibat dalam merangsang pengejaran akademik dan memajukan upaya profesional mereka. Beban kerja standar yang disebutkan di atas termasuk pengajaran 12 SKS mata kuliah per semester, memberikan bimbingan, mengelola dana bantuan penelitian yang disediakan negara, menerbitkan beberapa karya ilmiah di jurnal terakreditasi, serta melakukan tanggung jawab administrasi yang relatif lebih sederhana dibandingkan dengan yang di Indonesia. Akibatnya, dosen di negara ini dapat menjalani gaya hidup yang memuaskan. (Tauchid Komara Yuda, 2023)

Masalah gaji dosen telah mendapat perhatian yang signifikan karena dirasakan kurangnya kecukupannya. Sebuah survei yang dilakukan di antara 1.300 responden

mengungkapkan bahwa mayoritas dosen mendapatkan gaji yang tidak sesuai dengan kontribusi mereka. Kisaran gaji yang dilaporkan sebagian besar pada rentang Rp 2 juta sampai dengan angka Rp 5 juta per bulan. Akibatnya, beberapa dosen terpaksa menduduki posisi administratif di lembaga masing-masing, sementara yang lain mencari posisi mengajar tambahan di kampus yang berbeda untuk menambah penghasilan mereka. Para peneliti LP3ES bahkan menemukan bahwa hanya 5% dosen yang mendapatkan gaji di atas Rp 5 juta, yang setara dengan upah minimum di Kota Bekasi. Artinya, pekerja pabrik di Kota Bekasi, dengan hanya ijazah SMA, dapat memperoleh jumlah yang sama dengan dosen yang telah menyelesaikan setidaknya gelar sarjana atau magister. Paradoksnya, biaya pendidikan terus meningkat setiap tahun bagi siswa Indonesia. yaitu kenaikan biaya pendidikan rata-rata tahunan sebesar 15-20 persen. Ini menyiratkan bahwa kenaikan biaya kuliah yang diterapkan oleh universitas terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan finansial dosen. Jelas bahwa masalah ini melampaui pembangunan infrastruktur fisik belaka. (Supriyadi, 2023)

Namun ditengah polemik terkait tingkat kesejahteraan dosen yang masih minim, ternyata minat untuk menjadi dosen tidak surut, bahkan semakin meningkat, terbukti dari data berikut ;

Gambar .1.1
Perkembangan Jumlah Tenaga Dosen Di Indonesia



Sumber : Biro Pusat Statistik (BPS) RI

Badan Pusat Statistik (BPS) telah mendokumentasikan bahwa pada tahun 2022, jumlah dosen di Indonesia adalah 316.912. Angka ini mencerminkan pertumbuhan 1,69% dibandingkan tahun sebelumnya, yang terdiri dari 311.642 individu. Dengan memeriksa pola tersebut, menjadi jelas bahwa jumlah dosen di Indonesia berada pada posisi yang terus tumbuh. Untuk menyelidiki secara spesifik, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Penelitian, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) RI, memiliki total 269.325 dosen, sedangkan Kementerian Agama RI, mempekerjakan 47.587 dosen. Dari segi afiliasi akademik, sebanyak 108.630 dosen berafiliasi dengan PTN selama tahun sebelumnya. Sebaliknya, perguruan tinggi swasta (PTS) mempekerjakan 208.282 dosen (Sadya., 2023). Nilai strategis dosen di negara ini menjadi lebih bermakna terkait tanggung jawabnya yang besar dalam mendidik generasi muda, khususnya mahasiswa untuk menjadi pemimpin bangsa di masa depan, dimana jutaan generasi muda menjadi taruhan dari kinerja dosen tersebut. Tabel berikut ini adalah jumlah mahasiswa di Indonesia yang bertambah setiap tahunnya selama 10 tahun terakhir.

Gambar .1.2

Perkembangan Jumlah Mahasiswa Di Indonesia



Sumber : Biro Pusat Statistik (BPS) RI

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada faktor lain yang membuat dosen selalu berupaya memiliki kinerja yang maksimal, menunjukkan bahwa kompensasi bukanlah penentu utama bagi seorang dosen. Banyak motivasi mendorong individu untuk mengejar karir sebagai dosen, salah satunya adalah keyakinan bahwa pengetahuan ilmiah tidak ada

habisnya dan akan terus berkembang meskipun terbagi. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan tidak menguras, melainkan meningkatkan utilitasnya. Selain itu, ada rasa kepuasan yang berbeda ketika siswa yang telah menerima pendidikan unggul dan mencapai kesuksesan. Dosen bangga menyaksikan mantan siswa mereka menjadi tokoh terkenal dan berpengaruh, sambil tetap menghargai ajaran yang diberikan kepada mereka. Bagi seorang dosen, mendidik siswa adalah usaha yang mulia, dan kepuasan tertinggi terletak pada mengetahui bahwa keberhasilan siswa mereka akan berdampak positif bagi diri mereka dan masyarakat, khususnya kalangan bisnis sebagai pengguna kemampuan mereka nantinya. Selain itu, ada alasan spiritual terkait dengan keputusan menjadi dosen, karena berbagi pengetahuan dengan siswa dianggap sebagai investasi untuk imbalan di masa depan.

Tidak hanya berbagi pengetahuan memiliki kualitas yang mulia dan menerangi orang lain, tetapi juga mengumpulkan berkah dari kekuatan yang lebih tinggi. Selain itu, rasa hormat masyarakat terhadap profesi dosen tetap tinggi secara konsisten, seperti yang ditunjukkan oleh apresiasi yang berkelanjutan. Tentu saja peningkatan secara kuantitas ini harus diikuti dengan peningkatan secara kualitas, dengan kata lain, kinerja dosen Indonesia harus meningkat agar target Indonesia menjadi negara maju tahun 2045 menjadi kenyataan. Untuk itu, dalam penelitian ini, penulis ingin mengkonfirmasi beberapa faktor yang berhubungan dan berdampak pada kinerja dosen serta mengusulkan penambahan variabel baru yang diperlukan untuk memperkaya model yang sudah ada yang dapat menjadi model pengukuran kinerja dosen pada berbagai institusi pendidikan tinggi di tanah air.

LANDASAN TEORI

Kinerja Dosen

Kinerja karyawan, yang dalam institusi pendidikan adalah merupakan suatu informasi yang menunjukkan sejauh mana pencapaian kualitas kerja seorang dosen. Ada beberapa indikator berdasarkan Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai yang menentukan ukuran

kinerja dosen, yaitu kinerja di bidang pendidikan dan pengajaran, tugas menyelenggarakan penelitian dan tugas menyelenggarakan pengabdian masyarakat. (Putri et al., 2019). Kinerja kerja dosen juga dapat meliputi upaya dosen, baik tindakan maupun perilaku yang berada di luar deskripsi pekerjaan mereka, namun dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen adalah nilai yang diharapkan dari apa yang dilakukan dosen dalam organisasi yang relevan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. (Majid et al., 2019).

Tunjangan kinerja dosen dalam bentuk remunerasi, merupakan upaya untuk memberikan kompensasi yang sepadan atas pengabdian dosen kepada perguruan tinggi. Kebijakan remunerasi terdiri dari berbagai komponen. McCloy, dkk. (1994) menyatakan bahwa kinerja karyawan tergantung pada tiga faktor utama, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan motivasi. Seorang karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki ketiga faktor tersebut karena organisasi membutuhkan kompetensi karyawan yang memiliki kualitas tinggi yang akan berdampak pada kinerja. Motivasi merupakan faktor pendorong yang membuat aspek keterampilan dan pengetahuan memberikan hasil yang maksimal. Dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan dalam hal ini dosen, tidak lepas dari adanya kompensasi yang tinggi atau peran yang dianggap sesuai (Rheny et al., 2021)

Maka kinerja dosen adalah pencapaian kerja seorang dosen yang diukur dari beberapa factor antar lain terkait pendidikan dan pengajaran, yang bisa dilihat dari kualitas pemahaman mahasiswa yang diajar, seberapa banyak penelitian yang dilakukan dan seberapa besar manfaat dari penelitian tersebut serta bagaimana sumbangsih profesi dosen yang dijalani tersebut terhadap perkembangan dan kemajuan masyarakat sekitar. Pengukuran kinerja ini memerlukan instrument yang memiliki reliabilitas dan validitas yang bisa dipertanggungjawabkan. Penilaian ini pun memerlukan beberapa tahapan dan periode waktu tertentu. Lebih jauh pada situasi tertentu kinerja dosen secara langsung berkaitan dengan seberapa baik mereka percaya bahwa kebutuhan mereka dipenuhi di tempat kerja. Meskipun penelitian akademis menunjukkan bahwa respon ekstrim terhadap ketidakpuasan yang tinggi jarang terjadi pada institusi pendidikan tinggi dosen yang tidak puas jarang menyumbangkan ide-ide baru. namun terkadang meresponnya dengan cara yang lebih positif, yaitu mereka

akan terinspirasi untuk bekerja lebih keras untuk membantu orang lain (Enock Katere et al., 2022)). Ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja Dosen , antara lain dengan memberdayakan karyawan itu sendiri. Pemberdayaan adalah perilaku memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bernegosiasi, berpartisipasi, mempengaruhi, dan bertanggung jawab terhadap keputusan organisasi melalui pendelegasian wewenang sehingga tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai. Menurut Akhtar & Malik (2015) dalam (Putra & Rahyuda, 2019) pemberdayaan dapat membuat karyawan menjadi lebih bertanggung jawab karena mengalami proses redistribusi kekuasaan dan informasi dalam suatu organisasi sehingga mereka melakukan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif. Peneliti terdahulu berkesimpulan bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Jika perusahaan cukup memberdayakan karyawan maka mereka akan menyadari pentingnya pekerjaan dan peningkatan kinerja.

Kompensasi

Kompensasi merupakan indikator yang paling dominan dalam melahirkan kinerja pegawai, karena kompensasi merupakan alasan utama seseorang ingin bekerja (Putra & Rahyuda, 2019). Kompensasi merupakan suatu penghargaan yang diterima oleh pegawai perusahaan, baik berupa uang maupun tidak sebagai imbalan karena telah mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik dan menjaga eksistensi perusahaan agar tetap beroperasi sesuai dengan fungsinya. tujuan. (Putri et al., 2019). Terkait kompensasi (Tai et al., 2021) Saat ini, dosen belum puas dengan penghasilan dan kompensasinya. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, perguruan tinggi perlu memiliki kebijakan pembayaran kompensasi yang sesuai kepada dosen.

Kebijakan kompensasi dan tunjangan (pendapatan) harus ditetapkan dan dipertimbangkan sebagai alat motivasi dan dorongan terhadap kualitas pengajaran dan kebijakan ini harus didasarkan pada kriteria yang jelas, kinerja dosen dan kontribusinya terhadap hasil universitas secara keseluruhan.. Sejalan dengan pernyataan tersebut beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terbukti positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen, Dimensi kompensasi dominan yang dibentuk oleh faktor “pembayaran

finansial langsung” merupakan kompensasi yang mempengaruhi motivasi dosen. Pada dasarnya kompensasi menjadi dasar untuk memotivasi seseorang, termasuk dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan pekerjaannya. Dengan demikian kompensasi dikatakan mempengaruhi motivasi dan semangat seseorang dalam menjalankan tugasnya (Manurung, 2020)

Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang bersemangat untuk bekerja dan mendapatkan hasil terbaik dimana hal tersebut akan berdampak pada kepuasan diri. Menurut teori dua faktor atau teori Herzberg yang dapat memotivasi disebabkan oleh dua faktor, yaitu (1) unsur intrinsik; pekerjaan itu sendiri, peluang kemajuan, pengakuan atau penghargaan, keberhasilan, tanggung jawab (2) unsur ekstrinsik; gaji, supervisor, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja (Putri et al., 2019). Motivasi, menurut (Rheny et al., 2021) mempunyai akar kata “motif” yang mempunyai arti dorongan atau niat kepada seseorang. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg (2012) menjelaskan adanya faktor motivasi yang terkait dengan kepuasan atau sebaliknya ketidakpuasan. Motivasi yang timbul dalam diri dosen membantu meningkatkan prestasinya.

Menurut teori ini motivasi terdiri dari dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Adapun yang dimaksud dengan faktor intrinsik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja, unsur-unsurnya adalah prestasi kerja, jenis pekerjaan, cita-cita dan kesempatan pengembangan diri. Sedangkan faktor ekstrinsik menurut Herzberg (2012) adalah faktor yang berkaitan erat dengan lingkungan kerja, keadaan tempat kerja, jaminan kerja, penghargaan atas dedikasi dan prestasi kerja serta kebijakan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan kerja (policy). Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya saja dosen. Jika dosen merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka sulit mengharapkan kinerja yang baik dari dosen tersebut. Lingkungan kerja seorang dosen di suatu universitas, misalnya hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan sejawat, dan suasana kerja di kantor. Terkait hal tersebut, ((Manurung, 2020) menjelaskan, seseorang tidak akan melakukan pekerjaan karena

keterpaksaan atau ingin dipuji atau ingin memperoleh imbalan. Bagi orang yang memiliki etos kerja tinggi, bekerja adalah suatu hal yang wajib, sesuatu yang harus dilakukan.

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang. Orang bekerja karena mereka mengharapkan imbalan: gaji, pangkat atau penghargaan. Hubungan kerja di perusahaan misalnya, sebagian besar didasarkan pada motivasi ekstrinsik. Hubungan seperti ini seringkali berujung pada pemogokan, jika manajemen tidak memberikan penghargaan kepada serikat pekerja yang diinginkan. Pemimpin hendaknya mengembangkan motivasi intrinsik dan meminimalkan motivasi ekstrinsik.

Motivasi (Meilani et al., 2020) merupakan suatu dorongan pada dalam diri seseorang untuk berusaha selalu tekun dalam melakukan pekerjaannya. Kemudian motivasi juga terbagi menjadi dua teori yaitu teori isi dan teori proses. Kedua teori tersebut berguna untuk memahami motivasi di tempat kerja. (1) Teori Isi merupakan fokus motivasi pada kebutuhan individu yang merupakan kekurangan fisiologis dan psikologis yang dirasakan sebagai sesuatu yang harus dikurangi atau dihilangkan. Teori ini mencoba menjelaskan perilaku kerja berdasarkan kebutuhan akan kepuasan dan pengaruh kebutuhan yang terhambat. (2) Teori Proses merupakan fokus motivasi pada pemikiran atau proses kognitif yang ada dalam pikiran seseorang dan mempengaruhi perilakunya dimana pendekatan konten mengidentifikasi kepastian kerja sebagai kebutuhan individu yang esensial. Pendekatan proses mengidentifikasi bagaimana seseorang memutuskan untuk berperilaku dalam berbagai cara untuk mendapatkan imbalan dan kesempatan kerja mengartikan motivasi sebagai kondisi pribadi tertentu yang menyebabkan seseorang melakukan aktivitas tertentu dengan harapan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Peserta menunjukkan seberapa terlibatnya mereka dan seberapa keras mereka bekerja terhadap pekerjaan mereka menggunakan skala motivasi kerja yang digunakan dan divalidasi oleh Wright (2004) (Demirkol & Nalla, 2018)

Motivasi juga sebagai "kekuatan psikologis yang menentukan perilaku, usaha. Motivasi juga membuat orang melakukan pekerjaan terbaiknya bahkan dalam keadaan sulit, mendefinisikan motivasi sebagai tekad karyawan untuk bekerja dengan baik, secara konsisten mencapai produktivitas tinggi dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Menurut Adler dan Gunderson, motivasi adalah landasan untuk menginspirasi orang agar memberikan yang

terbaik, baik pada tingkat pribadi maupun pada tingkat profesional. Berdasarkan ulasan tersebut, terdapat beberapa definisi motivasi diri (Singh & Mahmud, 2018) tindakan. Definisi ini menekankan aspek distribusi motivasi dan menjelaskan proses penting dimana individu diberikan kendali atas perilaku mereka. Sedangkan (Wibowo, 2014) dalam (Putra & Rahyuda, 2019) berpendapat bahwa Motivasi merupakan suatu proses perilaku yang menggerakkan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Unsur-unsur motivasi, di sisi lain, mencakup unsur-unsur seperti pembangkitan, pengarahan, pemeliharaan, penggerakan intensitas, ketekunan, dan pengejaran tujuan. (Putra & Rahyuda, 2019)

Motivasi Kerja (Kriswanto et al., 2021) adalah Motivasi yang terjadi dalam suatu organisasi atau situasi kerja atau lingkungan dalam suatu organisasi. Keberhasilan dan kegagalan dalam dunia pendidikan seringkali dikaitkan dengan motivasi kerja. Orang selalu mencari hal-hal yang baik. Oleh karena itu, pendorong semangat Anda dalam bekerja bergantung pada apa yang ingin anda capai di masa depan. Motivasi memiliki tiga komponen utama. Bergerak berarti menciptakan dalam diri seseorang kekuatan yang menyebabkan seseorang bertindak dengan cara tertentu. Untuk mengarahkan atau menyalurkan perilaku. Pada saat yang sama, ini memastikan arah tujuan anda. Tindakan seseorang diarahkan pada sesuatu. Untuk mempertahankan perilaku, lingkungan harus memperkuat (memperkuat) intensitas, dorongan, dan kekuatan individu.

Spiritualitas Kerja

(Okfrima et al., 2022) menyatakan , organisasi yang memperhatikan aspek spiritual kerja akan terhubung, karyawan akan lebih merasa berarti dalam bekerja dan akan berkinerja lebih baik, mereka lebih banyak muncul dan berkontribusi pada semangat kerja yang lebih baik. Karyawan juga ingin memiliki pengawasan pada pekerjaannya, mencapai keseimbangan kehidupan kerja, dan memiliki lebih banyak makna dalam pekerjaannya. Menurut Albuquerque, Cunha, Martins, & Sá (2014); Petchsawang & Duchon (2012) dalam (Okfrima et al., 2022) spiritualitas di tempat kerja adalah pemahaman seseorang terhadap hubungan seseorang dengan Tuhan, meliputi: kehidupan pikiran, sikap, pendapat, perasaan dan harapan seseorang terhadap orang lain . Makna, dan cara berekspresi. Hubungan dalam

kehidupan sehari-hari spiritualitas di tempat kerja tidak lagi terikat pada aturan formal yang membolehkan penipuan, namun mengikuti aturan moral, etika, dan kemanusiaan yang mengarah pada kebenaran dan kesalehan. Di tempat kerja yang spiritual, bisnis dipahami sebagai ekosistem bukan medan perang, perusahaan adalah komunitas bukan mesin, manajemen adalah layanan bukan otoritas, manajer adalah guru bukan konsultan, karyawan adalah mitra bukan asisten, dan motivasi datang dari sudut pandang. Alih-alih rasa takut, perubahan adalah pertumbuhan dan bukan penderitaan. Namun secara teori, spiritualitas bukanlah agama yang ditentukan oleh keyakinan, praktik, dan pemikiran. spiritualitas hanyalah hubungan antara emosi manusia dan Tuhan.

Dalam (Reviews, 2018), spiritualitas di tempat kerja terdiri dari upaya seseorang untuk memenuhi suatu tujuan, rasa keterhubungan dan hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja serta keselarasan individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Spiritualitas di tempat kerja tidak selalu dan pada hakikatnya terikat pada agama, namun juga didasarkan pada pertimbangan filosofis dan nilai-nilai individu. Spiritualitas berkaitan dengan staf yang memandang dirinya secara spiritual dan bermoral, karena emosi dan mentalitas spiritual perlu dipercepat. Melalui keyakinan khusus dan penekanan pada kerangka formalnya, suatu agama menjadikan pemeluknya tersingkir dari agama lain, padahal spiritualitas merupakan fenomena universal, liberal, dan intelektual.

Implikasi spiritualitas di tempat kerja dipertimbangkan pada tiga tingkatan: individu, kelompok dan kolaboratif dan organisasi. Pada tingkat individu, kerja spiritual adalah menikmati pekerjaan, penyerapan energi kerja, perasaan spiritual dalam bekerja. Di tingkat kelompok, ini terdiri dari perasaan fiksasi di tempat kerja yang merupakan hubungan komunikasi dengan rekan kerja lain, dukungan staf satu sama lain, dan tujuan bersama mereka. Pada tingkat organisasi, keterhitungan nilai terdiri dari keterkaitan dengan tujuan organisasi, kesesuaian nilai terdiri dari keterkaitan dengan tujuan organisasi, keterkaitan dengan nilai-nilai organisasi, dan rasa hormat organisasi terhadap stafnya. Mereka yang mengalami kehidupan spiritual dapat memajukan dan mengembangkan dirinya dan organisasinya melalui metode-metode yang sesuai dengan tujuan organisasi. Para peneliti percaya bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki banyak manfaat seperti; peningkatan

keaktivitas, kepercayaan, kejujuran dan keandalan, membangkitkan perasaan interaksi pribadi, meningkatkan komitmen organisasi, meningkatkan sikap kerja seperti peningkatan persetujuan kerja, penggabungan pekerjaan dan penurunan keinginan meninggalkan pekerjaan, peningkatan moralitas kerja, hati nurani dan motivasi yang mengarah (secara langsung atau tidak langsung).) untuk peningkatan efisiensi, profitabilitas dan kemandirian organisasi.

Dalam (Moon et al., 2018) spiritualitas kerja adalah konstruksi multifaset yang diasosiasikan dengan pencarian kebermaknaan dan tujuan dalam pekerjaan dan hidup sesuai dengan nilai-nilai yang dianut secara mendalam, yang mungkin mencakup hubungan dengan kekuatan yang lebih tinggi, yang sakral, Tuhan, atau yang ilahi. Spiritualitas di tempat kerja diwujudkan baik secara individu maupun tingkat individu dan organisasi. Pada tingkat individu, karyawan mengekspresikan diri spiritual mereka dalam bentuk pengalaman kognitif dan afektif berupa keyakinan akan hubungan spiritual dengan pekerjaan dan tempat kerja. Pada tingkat organisasi, spiritualitas organisasi tercermin melalui nilai spiritual yang merupakan bagian dari iklim dan budaya organisasi, yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya.

METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini mencoba mengusulkan preposisi proposal penelitian tentang kinerja dosen. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan survei literatur, yaitu penelitian kualitatif dengan pengembangan yang berasal dari literatur penelitian. Snyder dalam (Nur Islaminingsih et al., 2020) mengatakan survey literatur merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan dan mengekstrak intisari penelitian terdahulu serta menganalisis beberapa wawasan ahli yang tertulis dalam teks. Snyder menyimpulkan bahwa tinjauan literature dapat menjadi dasar bagi berbagai jenis penelitian, karena hasil tinjauan literatur memberikan wawasan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, menyediakan sumber daya untuk merangsang pengembangan kebijakan, merangsang penciptaan ide-ide baru dan bermanfaat. untuk berpikir. peralatan. bimbingan penelitian di bidang tertentu.. Pengukuran pengaruh

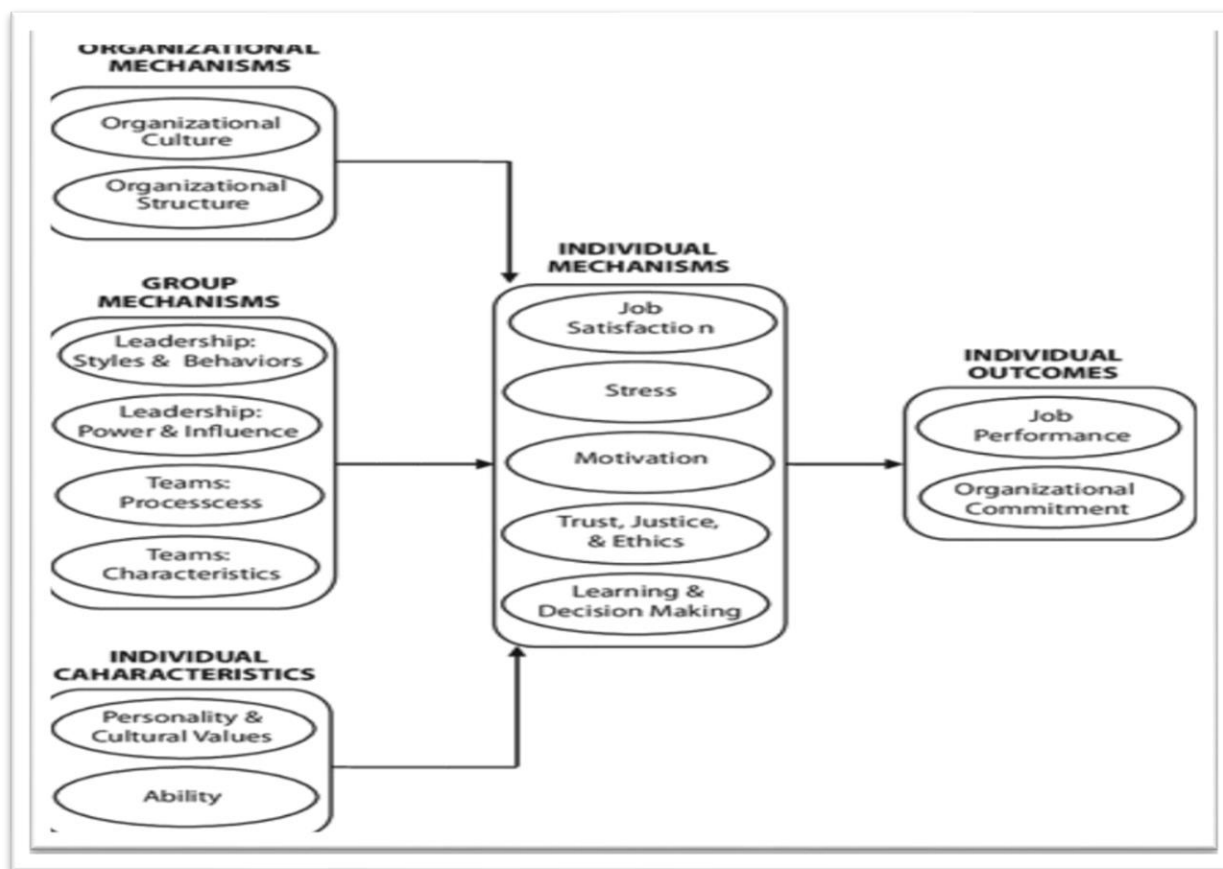
kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan memang banyak diteliti, pengaruh spiritualitas sebagai variabel moderator masih terbatas. Tulisan ini menguraikan beberapa temuan referensi peneliti sebelumnya dan eksplorasi dengan Grounded Theory tentang korelasi kompensasi, motivasi, kinerja karyawan dan spiritualitas kerja. Dari model yang diusulkan, diharapkan para pengambil kebijakan dapat mengetahui pentingnya spiritualitas kerja dalam mempengaruhi dampak pemberian kompensasi dan motivasi terhadap kinerja dosen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian penelitian ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Colquit (2009) untuk menjelaskan model perilaku organisasi intergratif, seperti terlihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Model Perilaku Organisasi Intergratif



Sumber : Colquit (2009)

Berdasarkan Gambar 2.1 di atas (Colquitt, Le Pine, 2011) dapat dijelaskan bahwa bagian paling kanan model memuat dua hasil utama yang menjadi perhatian peneliti perilaku organisasi, yaitu kinerja organisasi, kerja, dan komitmen terhadap organisasi. dalam apa yang kita sebut individu. Hasil. . Model ini juga menggambarkan hubungan antara setiap topik dan kinerja serta keterlibatan. Misalnya topik motivasi diakhiri dengan tulisan tentang hubungan antara motivasi dan kinerja serta antara motivasi dan komitmen. Model terintegrasi juga menggambarkan sejumlah mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi yang termasuk dalam istilah mekanisme individu. Hal ini mencakup kepuasan kerja, yang mencerminkan perasaan karyawan saat melakukan pekerjaan sehari-hari.

Mekanisme Individu lainnya adalah stres, yang mencerminkan reaksi psikologis karyawan terhadap persyaratan pekerjaan. Model ini juga mencakup motivasi, menangkap sumber energi yang menggerakkan usaha kerja karyawan. Selain itu terdapat dua faktor yang mencerminkan karakteristik setiap pegawai yaitu kepribadian, nilai budaya dan kompetensi yang termasuk dalam istilah Karakteristik Pribadi dan kesemuanya dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan yang lebih luas disebut mekanisme dan mekanisme kerja. pita. . organisasi (mekanisme organisasi)

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dkk, (Putri et al., 2019) terkait efek kompensasi dan motivasi pada kinerja dosen perguruan tinggi sektor swasta di Bandar Lampung, hasilnya kompensasi sangat penting karena berperan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja keras dan antusias, kinerja karyawan akan maksimal dan tujuan perusahaan akan dicapai. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Enock Katere et al., 2022) mengamati keterlibatan karyawan dan kinerja dosen di universitas swasta di Ghana. Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan korelasional. Stratified random sampling digunakan untuk memilih lima universitas swasta di Ghana, menghasilkan jumlah sampel 94 dengan menggunakan rumus Taro Yamane. Reliabilitas instrumen survei dinilai menggunakan Cronbach's alpha, yang memberikan

nilai reliabilitas sebesar 0,808, lebih besar dari kriteria yang biasanya diterima yaitu 0,70 dan dengan demikian dianggap sesuai untuk penelitian ini. Dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,710 diperoleh temuan bahwa kecuali budaya organisasi dan kepemimpinan, terdapat hubungan positif antara variabel independen komunikasi efektif, lingkungan kerja, kompensasi dan tunjangan, pelatihan dan pengembangan, dan kinerja dosen.

Namun hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Majid, (Majid et al., 2019) yang menyelidiki pengaruh pelatihan & pengembangan, kompensasi, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja kerja dosen di institusi pendidikan tinggi Nigeria. Data dikumpulkan dari 702 akademisi politeknik Nigeria barat laut dan kemudian dianalisis melalui algoritma metode kuadrat terkecil parsial (pls) dan teknik bootstrapping. Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa pelatihan & pengembangan dan keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja dosen, namun kompensasi tidak secara signifikan memprediksi prestasi kerja

Untuk penelitian yang dilakukan di dalam negeri, dengan responden staff manajemen dan pimpinan UNPAD dilakukan oleh Rheny (Rheny et al., 2021) menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui teknik wawancara mendalam dan studi literatur. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data tiga langkah yang terdiri dari proses reduksi data penelitian, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kebijakan remunerasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap upaya peningkatan motivasi dan kinerja dosen Universitas Padjadjaran. Sementara itu penelitian yang dilakukan di DKI Jakarta yang dilakukan oleh Manurung (Manurung, 2020) dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Kelautan wilayah DKI Jakarta. Pengambilan sampel dosen sebanyak 250 orang dari populasi penelitian sebanyak 290 orang. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Metode pengujian hipotesis melalui Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan

kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan mempengaruhi kinerja dosen.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Kriswanto et al., 2021) menyelidiki peran motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja tutor. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif. 73 tutor pendidikan nonformal Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) di eks Karesidenan Kedu dan Semarang, Indonesia, berpartisipasi dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga instrumen yaitu kuesioner prestasi kerja, motivasi kerja, dan iklim organisasi. Kemudian, data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan muncul sebagai prediktor prestasi kerja tutor. Secara independen, kedua faktor tersebut mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan lebih mungkin meningkatkan prestasinya, sedangkan motivasi kerja yang rendah akan menghambat prestasinya. Penelitian terkait tema tersebut juga dilakukan di Malaysia, yaitu terhadap kinerja ekspatriat yang bekerja di sektor ICT di Malaysia.

Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Mahmud (Singh & Mahmud, 2018) juga menguji efek mediasi penyesuaian budaya terhadap kinerja. Data dikumpulkan melalui simple random sampling dari sampel sebanyak 301 orang ekspatriat, yang hasilnya dianalisis dengan perangkat lunak AMOS. Hasilnya, kompetensi emosional dan yang berhubungan dengan pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja ekspatriat. Namun, dampak motivasi diri terhadap prestasi kerja ditemukan tidak signifikan. Temuan ini juga mendukung peran penyesuaian budaya sebagai mediator. Kerangka teori yang muncul dari penelitian ini mendukung hasil beberapa penelitian sebelumnya dan juga memunculkan beberapa gagasan baru seperti pentingnya kompetensi dan penyesuaian budaya.

Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan di rumah

sakit swasta di Malaysia (Hee et al., 2016). Kinerja pekerjaan di rumah sakit swasta sangat penting untuk mengatasi situasi yang menantang ini. Menurut teori motivasi, motivasi sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja. Ini adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk mencari dan mencapai kepuasan kebutuhan. Oleh karena itu, diyakini bahwa keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat menghasilkan kepuasan kebutuhan yang lebih besar dan pada gilirannya, menghasilkan kinerja kerja yang lebih tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan analisis konseptual motivasi dan kinerja kerja perawat di rumah sakit swasta di Malaysia, dengan berpedoman pada teori Dua Faktor Herzberg dalam menetapkan kerangka teori yang diusulkan. Hasil: Analisis konseptual kami menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan berhubungan positif dengan prestasi kerja perawat.

Terakhir, kajian literature yang dilakukan oleh Jeki dan Sulastri terkait tema ini (Jeki & Sulastri, 2019) ini khususnya pengaruh human capital, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yang melihat hubungan antara variabel bebas modal manusia, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan dan menganalisis artikel yang diterbitkan mengenai pengaruh sumber daya manusia, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Desain penelitiannya adalah tinjauan literatur. Artikel-artikel tersebut telah diterbitkan dalam lima tahun terakhir yang mewakili enam artikel berbeda secara akademis. Hasil tinjauan literatur menemukan bahwa sumber daya manusia, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh, Stress Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dengan Spritualitas Kerja sebagai variable Moderating

Penelitian yang dilakukan oleh (Tâm et al., 2016) ini bertujuan untuk menguji pengaruh moderasi kecerdasan spiritual terhadap hubungan antara stres dan prestasi kerja. Analisis terhadap 106 data dengan menggunakan analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa

stres perilaku berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hasilnya, ditemukan Spiritualitas Kerja memoderasi hubungan antara stres perilaku dan prestasi kerja secara signifikan. Temuan ini menunjukkan pentingnya kecerdasan spiritual dalam meningkatkan hubungan antara stres perilaku dan prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh. (FNA, 2017) pada PDAM Surabaya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan spiritualitas tempat kerja sebagai variable, dengan populasi sebanyak 135 karyawan Teknik analisis data menggunakan software smartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Spiritualitas di tempat kerja memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan spiritualitas di tempat kerja tidak memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Adi Pratama (Adhi Pratama & Fitriyani, 2022) ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim kerja, motivasi, dan rasa kebersamaan terhadap kinerja karyawan dengan spiritualitas sebagai variabel moderasi pada PDAM Purwa Tirta Dharma Grobogan, dengan sample sebesar 66 responden. Metode analisis adalah *Moderated Regression Analysis*. Hasilnya, menunjukkan bahwa iklim kerja, motivasi, dan rasa kebersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Suasana kerja dan rasa kebersamaan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi tidak berpengaruh. Spiritualitas dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh variabel iklim kerja, motivasi,

Penelitian yang dilakukan oleh Made P. Astakoni (Made Purba Astakoni et al., 2021) ini menganalisis pengaruh spiritualitas individu dalam memoderasi hubungan spiritualitas tempat kerja dengan komitmen organisasi, pada PDAM Kota Denpasar. Kabupaten Badung dan kabupaten Tabanan dengan populasi 902 orang dan jumlah sampel sebesar 200 orang responden. Teknik pengumpulan data, dan analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasilnya, spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen

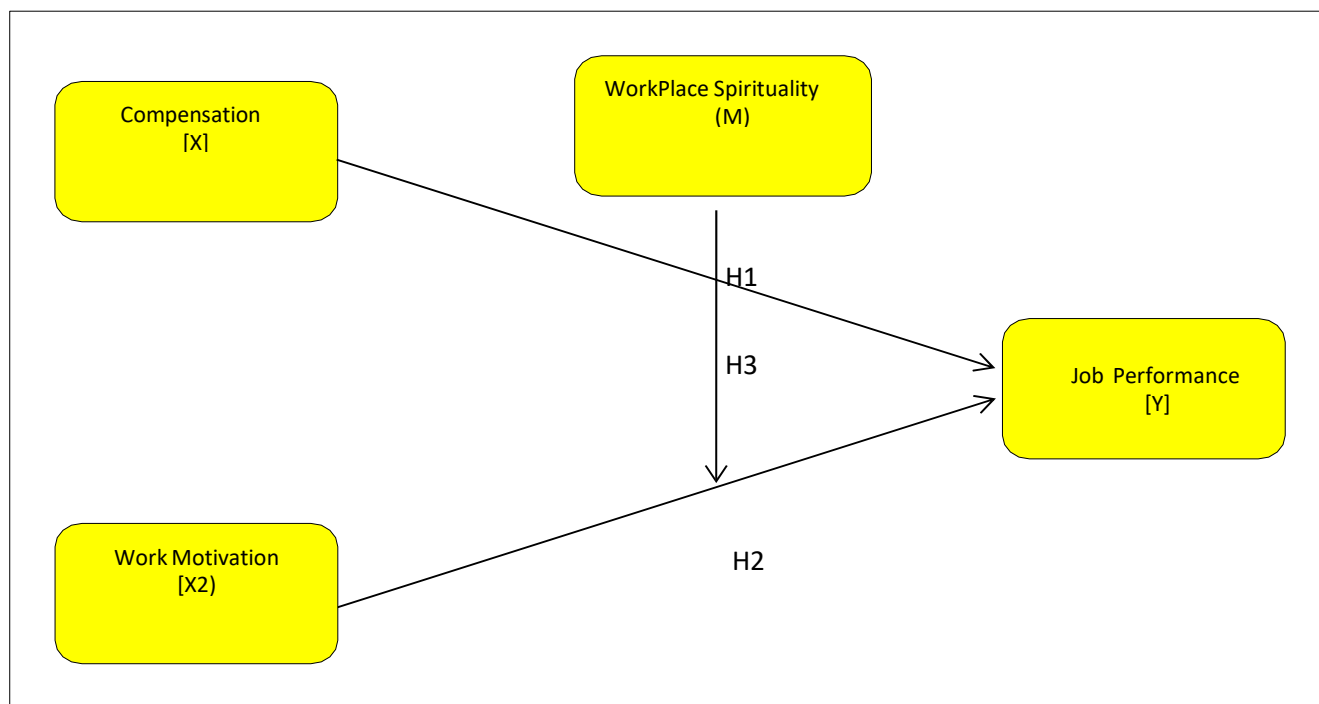
Research Model Proposal

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti yang telah

dipaparkan sebelumnya, maka penulis mengusulkan sebuah model untuk penelitian terkait kinerja dosen selanjutnya yang terkait dengan pengaruh variable kompensasi , motivasi kerja terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel spiritualitas kerja. Pertimbangannya, ternyata spiritualitas kerja dapat memperkuat pengaruh yang terjadi terkait pemberian kompensasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4.2

Model Penelitian Kinerja Dosen



Sumber : Hasil Kajian Literatur

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis mengusulkan sebuah model untuk penelitian terkait kinerja dosen selanjutnya yang terkait dengan pengaruh variable kompensasi , motivasi kerja terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel spiritualitas kerja. Variabel kompensasi dari beberapa peneltian sebagian besar menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja . Terkait dengan variable motivasi kerja, ternyata motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan besar kecilnya, atau positif tidaknya pengaruh kedua variable ini juga tergantung dengan spiritualitas kerja

seorang karyawan sebagai variable moderasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada pemberian kompenasi dan motivasi semata, namun perlu dikembangkan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan spriritualitas kerja karyawan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagi peneliti selanjutnya agar dapat mengkaji beberapa variabel lainnya yang memang belum atau masih terbatas untuk digunakan sebagai variabel moderasi, karena bias jadi suatu variabel yang sudah diyakini peneliti akan berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja karyawan, sebaiknya hasilnya akan berubah, bahkan berlawanan pada saat beberapa variabel moderasi tersebut dimasukkan dalam penelitian. Disinilah para peneliti harus lebih cermat, sehingga penelitiannya dapat menghasilkan berbagai keputusan yang tepat dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Le Pine, W. (2011). Improving performance and quality. In *PPI Pulp and Paper International* (Vol. 53, Issue 2).
- Demirkol, I. C., & Nalla, M. k. (2018). Enhancing Motivation and Job Satisfaction of Police Officers: A Test of High Performance Cycle Theory. *Criminal Justice and Behavior*, 45(12), 1903–1917. <https://doi.org/10.1177/0093854818796873>
- Enock Katere, Eunice Dorgbetor, Peter Sutinga, & Veronica Asare Bediako. (2022). Employee engagement and performance of lecturers in private Universities in Ghana. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(3), 416–424. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.15.3.0893>
- FNA, P. A. Y. U. (2017). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Spiritualitas Di Tempat Kerja Sebagai Variabel Moderator Pada Divisi *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(2013). <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/21752>
- Hee, O. C., Kamaludin, N., & Ping, L. (2016). Motivation and job performance among nurses in the health tourism hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 668–672.
- Kriswanto, H. D., Shofwan, I., Muarifuddin, & Siswanto, Y. (2021). Tutors' job performance: the role of work motivation and organizational climate. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 15, 3470–3480. <https://doi.org/10.46254/sa02.20210961>
- Majid, A. H., Fareed, M., Abboh, U. A., Halim, A., Majid, A., & Fareed, H. (2019). *HR Practices' Effect on Lecturers' Job Performance in Nigerian HEIs*. 8, 55–66. www.managementjournal.info
- Manurung, E. F. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of

- Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 112. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1741>
- Meilani, Y. F. C. P., Bernarto, I., & Berlianto, M. P. (2020). Impact of Motivation, Discipline, Job Satisfaction on Female Lecturer Performance at PH University. *Management and Economic Journal (MEC-J)*, 4(2), 93–104. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v4i2.8803>
- Moon, T., Youn, N., Hur, W., Kim, K., & Kim, K. (2018). *Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting*.
- Okfrima, R., Harto, B., Asbullah, M., Pratiwi, N., & Pasaribu, M. L. (2022). *Relationship Between Workplace Spirituality And Employee Engagement In The Milling Sector Of Pt . Family Raya*. 12(2), 2297–2304.
- Putra, P. E. D., & Rahyuda, A. G. (2019). The Role of Job Satisfaction in Mediating Relationship Between Psychological Empowerment and Lecturer Performance. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 7(3), 26–37. <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2019/08/Full-Paper-THE-ROLE-OF-JOB-SATISFACTION-IN-MEDIATING-RELATIONSHIP-BETWEEN-PSYCHOLOGICAL-EMPOWERMENT.pdf>
- Putri, L. R., Dewi, F. G., & Yuliansyah, Y. (2019). Effect of Compensation on the Performance of Private Higher Education Lecturers with Motivation as an Intervening Variable. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(12), 751–755. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss12.2061>
- Reviews, S. S. (2018). *THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY AND JOB PERFORMANCE AMONG STAFF OF AZAD ISLAMIC UNIVERSITY , IRAN*. 6(1), 14–18.
- Rheny, R., Elita, R. F. M., & Perbawasari, S. (2021). The Impact of Remuneration Policy on Increasing Lecturer's Motivation and Performance at Padjadjaran University. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(1), 44. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v5i1.34449>
- Sadya., S. (2023). *Indonesia Miliki 316.912 Dosen pada 2022 Indonesia Miliki 316.912 Dosen pada 2022*. <https://dataindonesia.id/pendidikan/detail/indonesia-miliki-316912-dosen-pada-2022>
- Singh, J. S. K., & Mahmud, N. H. N. (2018). Expatriates self-motivation, competencies, job performance and cultural adjustment: Empirical evidence from the ICT sector in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(3), 185–193. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.21.17158>
- Supriyadi, E. (2023). *Ironi kesejahteraan dosen-sekolah-tinggi tinggi-gaji-setara-umr-Bekasi*.
- Tai, T. D., Singh, H., & Hieu, V. M. (2021). Factors Affecting Lecturers' Commitment to their University - A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Webology*, 18(SpecialIssue), 71–91. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI03/WEB18021>
- Tâm, T., Và, N. C. Ú U., Giao, C. Ê N., Ngh, C., & Chu, Â N B Û I. (2016). 濟無No Title No Title No Title. 01, 1–23.
- Tauchid Komara Yuda. (2023). *Reformasi Kesejahteraan Dosen*. <https://mediaindonesia.com/opini/578941/reformasi-kesejahteraan-dosen>