Pendekatan Holistik Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja Dosen Universitas La Tansa Mashiro

Puri Rohmatulloh*

* STAI La Tansa Mashiro

Article Info

Keywords:

Human Resource Development, Job Satisfaction, Lecturer Performance, Organizational Support, Work-Life Balance.

Abstract

This study examines the relationship between CPD, training quality, self-efficacy, leadership support, and tridharma workload with lecturer job satisfaction (N = 85) using correlation analysis, linear regression, and mediation-moderation testing. The results indicate significant positive associations between training quality ($\beta_{std} \approx 0.26, p < 0.001$) and self-efficacy ($\beta_{std} \approx 0.26, p < 0.001$) with job satisfaction; CPD and leadership support showed smaller positive effects, while tridharma workload was negatively correlated ($\beta \approx -0.06, p < 0.001$) and moderated the effectiveness of CPD. These findings support the role of resources within the Job Demands-Resources framework; however, causal interpretations are limited by the cross-sectional design. To strengthen inferential validity, it is recommended to: (1) report standardized effect sizes and 95% confidence intervals, test regression assumptions, and assess VIF; (2) apply bootstrap or SEM for mediation testing; (3) center variables before interaction analysis; and (4) employ qualitative triangulation or longitudinal designs to enhance generalizability and policy relevance..

Corresponding Author:

purirohmatulloh21@gmail.com

Penelitian ini menguji hubungan antara CPD, kualitas pelatihan, self-efficacy, dukungan pimpinan, dan beban tridharma dengan kepuasan kerja dosen (N=85) menggunakan analisis korelasi, regresi linear, serta uji mediasi dan moderasi. Hasil menunjukkan hubungan positif signifikan antara kualitas pelatihan ($\beta_{std} \approx 0.26, p < 0.001$) dan self-efficacy ($\beta_{std} \approx 0.26, p < 0.001$) terhadap kepuasan kerja; CPD dan dukungan pimpinan menunjukkan efek positif lebih kecil, sedangkan beban tridharma berkorelasi negatif ($\beta \approx -0.06, p < 0.001$) dan memoderasi efektivitas CPD. Temuan mendukung peran resources dalam kerangka Job Demands-Resources, namun interpretasi sebab-akibat dibatasi oleh desain cross-sectional. Untuk meningkatkan kekuatan inferensi disarankan: (1) laporkan ukuran efek standar dan CI 95%, uji asumsi regresi, serta VIF; (2) gunakan bootstrap/SEM untuk mediasi; (3) centering variabel sebelum analisis interaksi; dan (4) lakukan triangulasi kualitatif atau studi longitudinal untuk memperkuat generalisasi dan relevansi kebijakan institusional.

Pendahuluan

Dalam era global yang kompetitif dan penuh dinamika, pengembangan sumber daya manusia (SDM) dosen dengan pendekatan holistik menjadi kebutuhan strategis bagi perguruan tinggi, termasuk Universitas La Tansa Mashiro. Berbeda dengan pendekatan konvensional yang cenderung menekankan pada pelatihan teknis atau peningkatan keterampilan pedagogis semata, pendekatan holistik mengintegrasikan dimensi emosional, intelektual, sosial, spiritual, dan lingkungan kerja akademik (Beehr, 2022; Saks, 2023). Hal ini penting karena kepuasan kerja dosen tidak hanya ditentukan oleh kompensasi finansial atau beban mengajar, melainkan juga oleh kualitas pengalaman dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi, peluang pengembangan karier

akademik, serta tingkat dukungan institusi terhadap kesejahteraan mereka (Gomez-Mejia et al., 2022; Armstrong & Taylor, 2023). Dengan demikian, pendekatan holistik dalam pengembangan SDM dosen tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi profesional tetapi juga membangun lingkungan akademik yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan menyeluruh. Implementasi strategi ini terbukti memiliki korelasi positif dengan peningkatan motivasi intrinsik, loyalitas, serta produktivitas akademik dosen (Schaufeli, 2021; Alzyoud & Bani-Hani, 2024).

Dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya di Universitas La Tansa Mashiro, penerapan pendekatan holistik dalam pengelolaan SDM menjadi semakin penting di tengah dinamika digitalisasi, tuntutan tridharma, serta kompetisi global perguruan tinggi. Konsep Sustainable Human Resource Management (SHRM) tidak sekadar berorientasi pada efisiensi kerja, tetapi menekankan integrasi kesejahteraan dosen secara fisik, mental, sosial, dan profesional. Hal ini sejalan dengan temuan Kramar (2014) dan Ehnert et al. (2016) yang menegaskan bahwa SHRM merupakan strategi keberlanjutan organisasi yang memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), kesehatan psikologis, serta pengembangan karier jangka panjang tenaga akademik. Lebih lanjut, studi Chung (2022) dan Putra & Santoso (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan perguruan tinggi dalam mempertahankan kepuasan kerja dosen sangat bergantung pada penciptaan lingkungan kerja inklusif, dukungan digitalisasi pembelajaran, serta kebijakan manajemen SDM yang responsif terhadap kebutuhan personal dan profesional dosen. Dengan demikian, penerapan pendekatan holistik pada pengembangan SDM di Universitas La Tansa Mashiro berfungsi bukan hanya sebagai strategi peningkatan kepuasan kerja, melainkan juga sebagai fondasi keberlanjutan institusional yang mendukung daya saing akademik dalam jangka panjang.

Pendekatan holistik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) menekankan bahwa pengembangan dosen tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis seperti pedagogik atau penelitian, melainkan juga mencakup aspek kesejahteraan emosional, sosial, fisik, dan spiritual. Pendekatan ini diyakini lebih mampu meningkatkan kepuasan kerja karena dosen dipandang sebagai individu utuh yang memiliki kebutuhan multidimensi (Situmorang et al., 2023; Khaeruman & Tabroni, 2024). Dalam konteks perguruan tinggi, terutama Universitas La Tansa Mashiro, kepuasan kerja dosen tidak cukup dijelaskan oleh kompensasi dan beban kerja semata, melainkan juga oleh dukungan institusi terhadap keseimbangan tridharma, peluang pengembangan karier akademik, serta iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif. Sejalan dengan kerangka Resource-Based View (RBV), dosen merupakan aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif institusi. Oleh karena itu, program pengembangan SDM holistik harus mencakup dukungan kesehatan mental, keseimbangan kerja-hidup, mentoring akademik, serta akses berkelanjutan pada riset dan publikasi (Barney, 2020; Amzat & Padil, 2022). Praktik ini terbukti memperkuat komitmen dan keterlibatan dosen, yang berdampak pada kinerja tridharma serta reputasi institusi (Valentin, 2024; Al-Kurdi et al., 2023).

Selain itu, pendekatan holistik juga menuntut penciptaan budaya kerja akademik yang mendukung kolaborasi lintas disiplin dan menghargai keragaman. Hal ini penting mengingat lingkungan universitas yang semakin terdigitalisasi, di mana pemanfaatan teknologi tidak hanya mempermudah administrasi, tetapi juga memperkaya pengalaman belajar-mengajar dan penelitian (Zhou & Pan, 2023). Dengan demikian, pengembangan SDM holistik bukan sekadar strategi manajerial, melainkan investasi jangka panjang untuk memastikan kepuasan kerja dosen yang pada akhirnya meningkatkan daya saing institusi di tingkat nasional maupun global.

Di era digital, pendekatan holistik pengembangan SDM juga menuntut integrasi teknologi dalam mendukung kepuasan kerja dosen. Pemanfaatan digital HR analytics memungkinkan perguruan tinggi, termasuk Universitas La Tansa Mashiro, mengakses data kinerja dan kebutuhan dosen secara real-time, sehingga kebijakan pengembangan karier, evaluasi kinerja, hingga dukungan kesejahteraan dapat diberikan lebih cepat dan akurat (Bondarouk & Brewster, 2023). Praktik ini sejalan dengan pandangan Schiemann et al. (2022) bahwa manajemen SDM berbasis digital berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan akademisi melalui sistem feedback yang berkelanjutan, perencanaan karier yang jelas, serta fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional dosen. Penerapan pendekatan holistik dalam konteks perguruan tinggi tidak hanya menjadi instrumen untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan, yang berfokus pada kesejahteraan dosen secara menyeluruh, baik dari aspek psikologis, sosial, maupun profesional. Dengan demikian, kepuasan kerja dosen tidak lagi dipandang semata dari perspektif

kompensasi finansial, tetapi juga dari kualitas hubungan interpersonal, dukungan pengembangan akademik, serta atmosfer organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan tinggi global (Salanova et al., 2021; Demerouti, 2022).

Pendekatan holistik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dosen mencakup perhatian yang seimbang terhadap dimensi profesional, personal, dan psikososial. Dalam konteks akademik, dosen tidak hanya dituntut menghasilkan publikasi ilmiah, melaksanakan tridharma, serta mencapai target akreditasi, tetapi juga menghadapi tekanan administratif dan kebutuhan menjaga keseimbangan kehidupan pribadi. Pemahaman bahwa dosen merupakan individu utuh menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak dapat hanya diukur dari insentif finansial atau peluang promosi, melainkan juga dari terpenuhinya kesejahteraan emosional, mental, fisik, serta dukungan sosial yang memadai (Deci & Ryan, 2020; Bakker & Demerouti, 2017). Salah satu aspek utama dari pendekatan holistik adalah keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Dalam konteks Universitas La Tansa Mashiro, keseimbangan ini menjadi tantangan nyata bagi dosen yang harus membagi waktu antara beban tridharma, tanggung jawab keluarga, serta tuntutan sosial masyarakat lokal. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa dosen yang memperoleh fleksibilitas dalam pengelolaan waktu cenderung mengalami tingkat *burnout* lebih rendah dan komitmen organisasional lebih tinggi (Taris et al., 2021; Putra & Utami, 2023).

Selain itu, pengembangan berkelanjutan melalui program pelatihan pedagogik, penelitian, dan teknologi pembelajaran digital merupakan elemen strategis untuk menjaga relevansi kompetensi dosen. Akses yang luas terhadap *continuous professional development* (CPD) memperkuat loyalitas dosen dan memastikan keterlibatan akademik yang berkesinambungan (Darling-Hammond et al., 2020). Dengan demikian, pelatihan tidak sekadar meningkatkan keterampilan teknis, melainkan juga memperkuat identitas profesional sebagai pendidik dan peneliti. Faktor lain yang semakin krusial adalah kesejahteraan psikologis. Beban kerja yang tinggi dan tuntutan publikasi berpotensi meningkatkan stres akademik. Oleh karena itu, universitas perlu menyediakan sistem dukungan sosial, layanan konseling, serta manajemen stres yang terstruktur. Praktik ini terbukti meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja di berbagai perguruan tinggi global (Kinman & Wray, 2020; Bhargava, 2024). Dengan mengintegrasikan keseimbangan kerja-hidup, pengembangan profesional berkelanjutan, dan dukungan kesejahteraan psikologis, Universitas La Tansa Mashiro dapat membangun ekosistem akademik yang inklusif dan produktif. Pendekatan holistik ini bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja dosen, tetapi juga memperkuat daya saing institusi dalam menghadapi tantangan global pendidikan tinggi.

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) tradisional, pendekatan yang bersifat terfragmentasi menjadi salah satu kendala utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Selama ini, program pengembangan cenderung berfokus pada pelatihan teknis atau peningkatan keterampilan tertentu secara parsial, tanpa mempertimbangkan kebutuhan dosen sebagai individu holistik yang memikul tanggung jawab tridharma perguruan tinggi. Pendekatan parsial semacam ini sering kali gagal menjawab kompleksitas peran dosen yang menuntut keseimbangan antara pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Akibatnya, banyak dosen mengalami ketidakpuasan kerja karena kebutuhan mereka dalam aspek kesejahteraan mental, fisik, spiritual, serta pengembangan karier berkelanjutan tidak sepenuhnya terakomodasi. Kondisi ini dapat berimplikasi pada rendahnya motivasi, menurunnya loyalitas institusional, dan bahkan berpotensi mengurangi produktivitas akademik yang berdampak pada kualitas institusi secara keseluruhan (Gause, 2024; Malik & Nilashi, 2023; Dessler, 2020). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan holistik yang tidak hanya menekankan keterampilan teknis, tetapi juga merangkul dimensi emosional, sosial, spiritual, serta dukungan kelembagaan yang berkelanjutan. Dalam konteks Universitas La Tansa Mashiro, hal ini menjadi penting untuk membangun kepuasan kerja dosen yang integral dan mendukung pencapaian visi strategis perguruan tinggi di era persaingan global.

Teori kepuasan kerja merupakan landasan penting dalam memahami bagaimana pendekatan holistik pengembangan SDM dapat memengaruhi kesejahteraan dan motivasi dosen. Dua teori utama yang sering dijadikan rujukan adalah Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow dan Teori Keadilan John Stacey Adams. Maslow menekankan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan mulai dari fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943/2019). Dalam konteks dosen Universitas La Tansa Mashiro, kebutuhan ini tidak hanya mencakup kompensasi dan keamanan kerja, tetapi juga akses pada pengembangan karier akademik, kesempatan penelitian, pengakuan akademis, serta ruang untuk aktualisasi diri melalui kontribusi

ilmiah dan pengabdian masyarakat (Handoyo & Setiawan, 2022). Sementara itu, Teori Keadilan Adams (1965) menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Dosen akan mengevaluasi kepuasan kerjanya dengan membandingkan input (misalnya beban mengajar, riset, publikasi, dan pengabdian) dengan output (gaji, penghargaan, promosi jabatan akademik). Ketika terjadi ketidakseimbangan, muncul potensi ketidakpuasan dan disengagement (Colquitt et al., 2021; Ghani et al., 2023). Oleh karena itu, pengembangan SDM holistik di perguruan tinggi harus memastikan sistem remunerasi, penilaian kinerja, dan promosi jabatan akademik berjalan transparan dan adil.

Kedua teori ini saling melengkapi dalam kerangka pengembangan SDM holistik. Maslow memberi penekanan pada pemenuhan kebutuhan individu yang berlapis, sedangkan Adams menekankan dimensi keadilan relasional dalam organisasi. Keduanya sangat relevan bagi dosen, karena kepuasan kerja mereka tidak hanya ditentukan oleh faktor material, tetapi juga oleh rasa keadilan, pengakuan akademik, keseimbangan kerja-hidup, dan peluang aktualisasi diri. Dengan memahami dinamika ini, Universitas La Tansa Mashiro dapat membangun strategi pengembangan SDM yang menyeluruh, integratif, dan adaptif untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja dosen dalam jangka panjang (Mayasari et al., 2023; Peretz, 2024; Lou et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pendekatan holistik pengembangan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen di Universitas La Tansa Mashiro. Pendekatan holistik di sini dipahami tidak hanya sebatas pelatihan teknis, tetapi juga mencakup aspek kesejahteraan emosional, pengembangan karier berkelanjutan, serta keseimbangan kehidupan-kerja yang inklusif. Dengan kerangka ini, penelitian berusaha menjawab kelemahan pendekatan SDM tradisional yang cenderung terfragmentasi, sehingga dosen sering kali hanya dipandang sebagai tenaga pengajar tanpa mempertimbangkan kebutuhan mereka sebagai individu utuh (Kooij et al., 2023; Saks, 2022). Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen SDM, khususnya dalam ranah pendidikan tinggi di Indonesia. Banyak studi terdahulu hanya menyoroti aspek parsial seperti kompensasi atau beban kerja dosen, namun jarang yang mengkaji keterhubungan multidimensi kesejahteraan dengan kepuasan kerja secara menyeluruh (Bratianu, 2023; Bakker & Demerouti, 2020). Dengan demikian, penelitian ini menutup kesenjangan riset tersebut dan menawarkan perspektif baru berbasis pendekatan holistik. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan memberi rekomendasi bagi manajemen Universitas La Tansa Mashiro dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih komprehensif. Hal ini meliputi: (1) program peningkatan kesejahteraan mental dan fisik dosen, (2) dukungan pengembangan karier akademik berkelanjutan, (3) kebijakan keseimbangan kerja-hidup, serta (4) budaya organisasi yang lebih inklusif. Penerapan strategi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak pada peningkatan motivasi, loyalitas, serta produktivitas akademik dosen yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis universitas di tengah persaingan global (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Mayasari et al., 2023).

Metode Penelitian

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*, dengan dua tahap: (1) studi pustaka sistematis (PRISMA) untuk menyusun kerangka konseptual pengembangan SDM holistik, dan (2) survei kuantitatif pada dosen Universitas La Tansa Mashiro (N=85) untuk menguji secara empiris keterkaitan CPD, WLB, self-efficacy, dukungan pimpinan, dan beban tridharma terhadap kepuasan kerja. Instrumen disusun berdasarkan literatur (Armstrong, 2020; Schaufeli, 2017; Li et al., 2021) dan diuji reliabilitas internal (Cronbach's $\alpha = 0,79-0,84$). Analisis data dilakukan dengan regresi linear, uji mediasi (self-efficacy), dan moderasi (beban tridharma), serta analisis subkelompok. Pendekatan ini memungkinkan integrasi *theoretical synthesis* dengan bukti empiris, sejalan dengan kerangka HRD holistik. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap konsep, teori, dan praktik pengembangan SDM yang terintegrasi dengan aspek kesejahteraan kerja akademisi. Sejalan dengan Creswell & Poth (2018), pendekatan kualitatif relevan untuk menggali makna, perspektif, dan keterkaitan antar konsep dalam literatur. Studi pustaka sistematis ini mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Page et al., 2021), yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis literatur secara transparan dan terstruktur. Fokus literatur diarahkan pada tema: *pengembangan SDM holistik*,

work-life balance, kepuasan kerja dosen, dan kesejahteraan psikologis dalam konteks perguruan tinggi. Literatur diambil dari database kredibel seperti Scopus, ScienceDirect, JSTOR, dan Google Scholar dengan kata kunci: “*holistic HRD*,” “*faculty job satisfaction*,” “*work-life balance in academia*,” dan “*higher education human capital development*.”

Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal, prosiding, dan laporan penelitian 2018–2024 yang relevan dengan topik. Sementara itu, literatur klasik seperti karya Armstrong (2020) tentang *Strategic Human Resource Management* dan Schaufeli (2017) tentang *work engagement* digunakan untuk memperkuat fondasi teoretis. Analisis data dilakukan dengan analisis tematik (Braun & Clarke, 2021), melalui pengkodean literatur yang menghasilkan tema utama seperti: (1) pengembangan profesional berkelanjutan dosen (*continuous professional development*), (2) keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), (3) kesejahteraan psikologis dan spiritual, serta (4) kepuasan kerja akademik. Analisis ini memungkinkan peneliti menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana pengembangan SDM holistik memengaruhi kepuasan kerja dosen di Universitas La Tansa Mashiro, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan riset untuk kajian empiris di masa depan.

Dalam menentukan sumber data, penelitian ini berfokus pada literatur ilmiah yang kredibel, relevan, dan mutakhir, dengan prioritas publikasi 10 tahun terakhir yang terindeks Scopus, WoS, atau Sinta 1–2. Pemilihan literatur didasarkan pada kontribusinya terhadap tema pengembangan SDM holistik dan kepuasan kerja dosen dalam konteks pendidikan tinggi. Sumber utama meliputi jurnal ilmiah internasional bereputasi (misalnya *Human Resource Development International*, *International Journal of Educational Management*), buku akademik, laporan riset kelembagaan, serta artikel pada basis data seperti ScienceDirect, JSTOR, Taylor & Francis, Springer, dan Google Scholar. Kriteria pemilihan literatur menekankan pada kajian yang membahas dimensi pengembangan SDM (kompetensi, pelatihan berkelanjutan, *work-life balance*, dan *well-being*), serta faktor kepuasan kerja dosen (motivasi intrinsik–ekstrinsik, beban tridharma, dukungan organisasi). Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya mengumpulkan teori umum, tetapi juga mengintegrasikan kerangka konseptual utama seperti *Human Capital Theory* (Becker, 1993), *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959), *Job Satisfaction Framework* (Locke, 1976), serta perspektif kontemporer HRM holistik (Lengnick-Hall et al., 2009; Guest, 2017). Pemilihan literatur yang ketat ini memastikan bahwa analisis memiliki dasar akademis yang kuat, relevan dengan isu aktual kepuasan kerja dosen Universitas La Tansa Mashiro, sekaligus membuka ruang identifikasi kesenjangan penelitian dalam konteks lokal, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis yang lebih tajam.

Proses pengumpulan data dalam studi pustaka ini dilakukan secara sistematis dengan pendekatan *systematic literature review* yang diadaptasi dari pedoman PRISMA (Page et al., 2021). Pencarian literatur menggunakan basis data JSTOR, ScienceDirect, Google Scholar, dan DOAJ dengan kata kunci seperti “*holistic human resource development*,” “*faculty job satisfaction*,” “*work-life balance in academia*,” serta “*lecturer wellbeing*.” Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal bereputasi internasional (Scopus/WoS), buku akademik, serta laporan penelitian 2015–2024 yang secara spesifik membahas pengembangan SDM di sektor pendidikan tinggi dan kepuasan kerja dosen. Kriteria eksklusi meliputi sumber non-akademis, artikel populer, serta penelitian yang tidak relevan dengan konteks pendidikan tinggi. Literatur yang terpilih kemudian dievaluasi menggunakan *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)* untuk memastikan kualitas dan relevansi akademisnya.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2019) untuk mengidentifikasi pola konseptual utama yang terkait dengan pengembangan SDM holistik dan kepuasan kerja dosen. Tema-tema yang muncul meliputi: (1) keseimbangan kerja-hidup dosen dalam menghadapi beban tridharma perguruan tinggi; (2) pengembangan profesional berkelanjutan melalui pelatihan dan penelitian; (3) kesejahteraan psikologis serta dukungan organisasi; dan (4) integrasi nilai lokal dan spiritualitas dalam pengembangan SDM. Analisis ini tidak hanya menggambarkan hubungan antar tema, tetapi juga menyusunnya dalam kerangka konseptual yang

menjelaskan bagaimana pendekatan holistik dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen di Universitas La Tansa Mashiro.

Hasil dan Pembahasan

Hasil: Keseimbangan Kerja–Hidup Dosen

Temuan penelitian ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan kerja–hidup (work–life balance) menjadi salah satu determinan utama kepuasan kerja dosen Universitas La Tansa Mashiro. Dari total N = 85 responden, sebanyak 67% menyatakan bahwa keberhasilan dalam menjaga keseimbangan antara tridharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian) dengan kehidupan pribadi sangat menentukan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Haar et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa work–life balance berhubungan positif dengan *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Pasca-pandemi, studi terbaru juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan manajemen beban akademik menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan dosen (Adisa et al., 2022; Zhang & Liu, 2023).

Tabel 1. Persepsi Dosen terhadap Keseimbangan Kerja–Hidup

Indikator Work–Life Balance	Dosen Puas (%)	Dosen Tidak Puas (%)	Rerata Skor (1–5 Likert)	Catatan Penting
Beban tridharma seimbang (mengajar, riset, abdimas)	62%	38%	3,2	Beban penelitian dianggap lebih berat pasca-Kemenristekdikti mewajibkan publikasi bereputasi
Fleksibilitas jadwal mengajar	71%	29%	3,8	Mayoritas puas dengan jadwal fleksibel, tetapi sebagian terbebani kuliah malam/akhir pekan
Waktu untuk keluarga dan riset pribadi	65%	35%	3,4	Banyak dosen kesulitan menyeimbangkan riset dan waktu keluarga
Dukungan teknologi pembelajaran (LMS, e-learning)	58%	42%	3,1	Sebagian besar mengeluhkan kurangnya pelatihan teknis e-learning
Beban administratif (laporan, akreditasi)	49%	51%	2,9	Beban administrasi dianggap berlebihan dan mengganggu fokus tridharma
Kebijakan universitas terkait WLB (cuti, izin riset)	54%	46%	3,0	Dosen berharap ada cuti riset khusus dan dukungan finansial penelitian

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa work–life balance (WLB) merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kepuasan kerja dosen di Universitas La Tansa Mashiro. Mayoritas responden menilai bahwa fleksibilitas jadwal mengajar (71% puas, skor 3,8) menjadi aspek yang paling mendukung tercapainya keseimbangan. Namun demikian, beban administratif (51% tidak puas, skor 2,9) dan tuntutan publikasi riset pasca regulasi Kemenristekdikti menimbulkan tekanan yang cukup besar bagi sebagian dosen. Selain itu, dukungan teknologi pembelajaran (skor 3,1) dinilai masih terbatas karena minimnya pelatihan teknis. Secara umum, dosen mampu menyeimbangkan tridharma dengan kehidupan pribadi, tetapi terdapat tantangan nyata pada sisi riset, administrasi, dan dukungan institusional. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja dosen sangat dipengaruhi oleh kebijakan universitas terkait fleksibilitas, dukungan riset, dan manajemen beban akademik. Untuk memperoleh gambaran kuantitatif yang lebih objektif

mengenai kepuasan kerja dan variabel-variabel terkait, dilakukan analisis deskriptif dan uji reliabilitas instrumen. Statistik deskriptif ini penting untuk menunjukkan distribusi data, kestabilan pengukuran, serta konsistensi internal variabel yang diteliti.

Tabel 2. Statistik Deskriptif dan Reliabilitas

Variabel	Mean	SD	Rentang	α/ω
Kepuasan Kerja (Y)	4.77	0.25	3.97–5.00	$\alpha = 0.82$
Jam CPD (X1, jam/tahun)	39.21	9.25	13.8–64.6	—
Jumlah Workshop (X2, kali/tahun)	3.12	1.04	1–6	—
Kualitas Pelatihan (X3, 1–5)	4.06	0.58	3.0–5.0	$\alpha = 0.84$
Research Self-Efficacy (M, 1–5)	4.03	0.39	3.0–5.0	$\alpha = 0.81$
Beban Tridharma (Z, SKS)	11.49	2.95	4.6–21.2	—
Dukungan Pimpinan (kontrol)	3.69	0.73	2.5–5.0	$\alpha = 0.79$

Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dosen berada pada kategori sangat tinggi ($M = 4,77$; $SD = 0,25$) dengan reliabilitas instrumen yang baik ($\alpha = 0,82$). Dari sisi pengembangan profesional berkelanjutan (CPD), rata-rata dosen mencatat 39,21 jam/tahun dan mengikuti sekitar 3 workshop per tahun, menandakan adanya upaya institusi untuk mendukung peningkatan kompetensi. Namun, variabilitas jam CPD cukup tinggi ($SD = 9,25$), sehingga terdapat kesenjangan akses antarindividu. Kualitas pelatihan dinilai tinggi ($M = 4,06$; $\alpha = 0,84$), sejalan dengan self-efficacy penelitian yang juga relatif kuat ($M = 4,03$; $\alpha = 0,81$), menunjukkan bahwa dosen merasa percaya diri dalam menjalankan aktivitas akademiknya. Sebaliknya, beban tridharma cukup besar ($M = 11,49$ SKS; rentang 4,6–21,2), yang berpotensi menjadi tekanan kerja. Faktor kontrol berupa dukungan pimpinan dinilai moderat ($M = 3,69$; $\alpha = 0,79$), yang berarti masih ada ruang perbaikan dalam aspek kepemimpinan dan dukungan kelembagaan. Secara keseluruhan, deskripsi ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja dosen relatif tinggi, masih terdapat faktor penghambat berupa beban tridharma dan keterbatasan dukungan pimpinan yang dapat memengaruhi stabilitas kepuasan. Setelah memperoleh gambaran umum melalui analisis deskriptif, langkah berikutnya adalah menguji hubungan kausal antarvariabel. Analisis regresi linear (Tabel 3) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dosen, sekaligus menentukan variabel mana yang menjadi prediktor terkuat.

Tabel 3. Hasil Regresi Linear

Variabel	Koefisien (β)	t-value	Sig. (p)	Interpretasi
Jam CPD (jam/tahun)	0.010	4.28	0.000	Semakin banyak jam CPD, semakin tinggi kepuasan kerja.
Kualitas Pelatihan	0.264	6.39	0.000	Kualitas pelatihan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.
Dukungan Pimpinan	0.128	4.11	0.000	Dukungan pimpinan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja.
Self-Efficacy	0.263	5.77	0.000	Dosen yang percaya diri lebih puas dalam pekerjaannya.
Beban Tridharma	-0.059	-8.66	0.000	Beban tridharma berlebih menurunkan kepuasan kerja.

$R^2 = 0.613 \rightarrow 61,3\%$ variabilitas kepuasan kerja dijelaskan model.

Hasil regresi linear (Tabel 3) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen Universitas La Tansa Mashiro sangat dipengaruhi oleh faktor pengembangan profesional, dukungan institusional, dan beban tridharma. Jam *Continuing Professional Development* (CPD) berpengaruh positif meski dengan koefisien kecil ($\beta = 0.010$, $p < 0.001$), menegaskan bahwa semakin banyak jam pelatihan

yang diikuti dosen, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Yang paling dominan adalah kualitas pelatihan ($\beta = 0.264$, $p < 0.001$), diikuti oleh self-efficacy ($\beta = 0.263$, $p < 0.001$), yang menunjukkan bahwa mutu pelatihan serta kepercayaan diri dosen dalam melaksanakan tridharma menjadi penentu utama kepuasan. Dukungan pimpinan juga signifikan ($\beta = 0.128$, $p < 0.001$), menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, beban tridharma memiliki pengaruh negatif yang kuat ($\beta = -0.059$, $p < 0.001$), menegaskan bahwa tuntutan akademik berlebihan justru menurunkan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, model ini menjelaskan 61,3% variabilitas kepuasan kerja ($R^2 = 0.613$), yang berarti faktor-faktor tersebut memberikan kontribusi substansial terhadap kondisi psikososial dosen. Untuk memperdalam pemahaman mengenai hubungan antarvariabel, dilakukan analisis korelasi. Tabel 4 berikut menyajikan kekuatan dan arah hubungan linear antara kepuasan kerja, jam CPD, kualitas pelatihan, self-efficacy, beban tridharma, dan dukungan pimpinan.

Tabel 4. Korelasi Antar Variabel

Variabel	1	2	3	4	5	6
1. Kepuasan Kerja	1.00					
2. Jam CPD	0.42**	1.00				
3. Kualitas Pelatihan	0.51**	0.39**	1.00			
4. Self-Efficacy	0.47**	0.33**	0.44**	1.00		
5. Beban Tridharma	-0.32**	-0.18	-0.24*	-0.21*	1.00	
6. Dukungan Pimpinan	0.38**	0.27*	0.31**	0.35**	-0.19	1.00

Catatan: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Hasil korelasi (Tabel 4) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen berhubungan positif signifikan dengan jam CPD ($r = 0.42$, $p < 0.01$), kualitas pelatihan ($r = 0.51$, $p < 0.01$), self-efficacy ($r = 0.47$, $p < 0.01$), dan dukungan pimpinan ($r = 0.38$, $p < 0.01$). Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi frekuensi pelatihan, mutu program, kepercayaan diri akademik, serta dukungan institusional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Sebaliknya, beban tridharma berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja ($r = -0.32$, $p < 0.01$), yang menandakan bahwa tuntutan kerja berlebih dapat menurunkan kepuasan meskipun faktor lain bersifat positif. Dengan demikian, pola korelasi ini memperlihatkan bahwa faktor pengembangan kapasitas (CPD, pelatihan, self-efficacy) dan dukungan institusi mampu memperkuat kepuasan kerja, sedangkan tekanan struktural (beban tridharma) justru mengikisnya. Meskipun korelasi memberikan gambaran awal mengenai arah hubungan antarvariabel, analisis ini belum mampu menjelaskan seberapa besar kontribusi relatif tiap faktor, peran mediasi self-efficacy, maupun moderasi beban tridharma. Oleh karena itu, digunakan regresi linear bertingkat untuk menguji secara lebih mendalam mekanisme pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel kunci terhadap kepuasan kerja dosen.

Tabel 5. Regresi Linear Bertingkat (Mediasi & Moderasi)

Variabel	Model A (β , SE)	Model B + Mediator (β , SE)	Model C + Moderasi (β , SE)
Jam CPD (X1)	0.010 (0.002)***	0.009 (0.002)***	0.008 (0.002)***
Kualitas Pelatihan (X3)	0.264 (0.041)***	0.231 (0.039)***	0.225 (0.040)***
Self-Efficacy (M)	—	0.263 (0.046)***	0.241 (0.048)***
Beban Tridharma (Z)	-0.059 (0.007)***	-0.054 (0.007)***	-0.051 (0.008)***
X $\times$ Beban Tridharma	—	—	-0.032 (0.011)**
Dukungan Pimpinan (kontrol)	0.128 (0.031)***	0.116 (0.029)***	0.113 (0.030)***
$R^2 / \Delta R^2$	0.524	0.589 (+0.065)	0.613 (+0.024)
N	85	85	85

Catatan: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$

Hasil regresi menunjukkan bahwa Jam CPD dan Kualitas Pelatihan secara konsisten berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Namun, pengaruh ini semakin kuat ketika Self-Efficacy ditambahkan sebagai mediator (Model B), yang meningkatkan R^2 dari 0,524 menjadi 0,589. Artinya, kepercayaan diri akademik menjadi mekanisme psikologis kunci yang menjembatani antara CPD dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Beban Tridharma terbukti memperlemah efek CPD terhadap kepuasan ($\beta = -0.032$, $p < 0.01$ pada interaksi moderasi). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan berkualitas tinggi dapat meningkatkan kepuasan, dampaknya akan tereduksi bila dosen menghadapi beban tridharma yang berlebihan. Dengan kata lain, CPD bekerja optimal hanya dalam konteks beban kerja yang proporsional. Selain itu, dukungan pimpinan tetap signifikan pada semua model, menegaskan bahwa faktor kelembagaan memiliki peran mendasar dalam menjaga kepuasan kerja dosen, bahkan ketika faktor personal (self-efficacy) dan beban kerja diperhitungkan.

Tabel 6. Analisis Subkelompok: Efektivitas Pelatihan

Subkelompok	Δ Kepuasan (sd unit) High vs Low CPD	Catatan
Jabatan: Lektor Kepala vs Asisten Ahli	+0.41	Efek CPD lebih kuat pada Lektor Kepala (akses riset & publikasi lebih tinggi)
Fakultas/Prodi: Eksakta vs Sosial-Humaniora	+0.36	Dosen eksakta lebih diuntungkan karena pelatihan terkait metodologi riset & publikasi
Beban Tridharma: Tinggi vs Rendah	+0.52	Efek CPD signifikan hanya pada dosen dengan beban tridharma rendah; pada beban tinggi, manfaat CPD berkurang drastis

Hasil regresi sebelumnya menunjukkan bahwa CPD dan kualitas pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Namun, kekuatan pengaruh tersebut tidak seragam di semua kelompok dosen. Variasi muncul berdasarkan jabatan akademik, bidang keilmuan, dan tingkat beban tridharma. Untuk melihat perbedaan pola ini secara lebih rinci, dilakukan analisis subkelompok sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 6. Analisis menunjukkan bahwa efek CPD paling menonjol pada dosen Lektor Kepala dibanding Asisten Ahli (+0,41), yang dapat dijelaskan oleh akses riset dan publikasi yang lebih besar pada jenjang jabatan tinggi. Di tingkat program studi, dosen eksakta memperoleh manfaat lebih besar dari CPD (+0,36), karena pelatihan metodologi riset dan publikasi lebih relevan dengan kebutuhan bidang mereka. Temuan paling kritis muncul pada faktor beban tridharma: CPD meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan pada dosen dengan beban rendah (+0,52), tetapi manfaatnya berkurang drastis ketika beban tridharma tinggi, menandakan adanya *diminishing return* akibat tekanan kerja berlebih. Untuk memperkuat temuan tersebut, penelitian ini kemudian dibandingkan dengan hasil studi terdahulu mengenai faktor-faktor kepuasan kerja dosen sebagaimana dirangkum pada Tabel 7.

Tabel 7. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu dan Temuan Penelitian Ini

Aspek yang Diteliti	Temuan Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian Ini (Universitas La Tansa Mashiro)	Sumber
Work–Life Balance	Work–life balance berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	67% dosen menyatakan work–life balance sebagai faktor utama kepuasan kerja.	Haar et al. (2019)
Beban Kerja Akademik	Beban tridharma yang tinggi menurunkan job satisfaction	38% dosen menyatakan tidak puas dengan beban tridharma	Winefield et al. (2014); Temuan

Aspek yang Diteliti	Temuan Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian Ini (Universitas La Tansa Mashiro)	Sumber
	dan meningkatkan risiko burnout.	yang berlebih.	lapangan
Fleksibilitas Jadwal	Fleksibilitas mengajar meningkatkan well-being dosen dan produktivitas riset.	71% dosen puas dengan fleksibilitas jadwal mengajar.	Houston et al. (2006); Data survei internal
Waktu untuk Keluarga & Riset	Keseimbangan personal-riset berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen.	65% dosen puas, namun masih ada 35% yang merasa terbebani.	Boyd & Harris (2010); Data survei internal
Dukungan Psikologis & Lingkungan	Dukungan institusi (counseling, mental health program) meningkatkan job satisfaction.	Dosen menilai dukungan psikologis masih terbatas, berdampak pada kepuasan kerja.	Kinman & Johnson (2019); Temuan lapangan
Infrastruktur & Teknologi	Keterbatasan infrastruktur digital menghambat efektivitas pengajaran dan riset.	Sebagian dosen menilai dukungan teknologi masih moderat, terutama dalam e-learning.	Marginson (2017); Temuan lapangan

Tabel 7 memperlihatkan adanya kesesuaian maupun perbedaan antara penelitian terdahulu dan temuan di Universitas La Tansa Mashiro. Secara umum, faktor work-life balance kembali terbukti menjadi penentu utama kepuasan kerja, di mana 67% dosen menjadikannya faktor dominan, selaras dengan temuan Haar et al. (2019). Pada aspek beban tridharma, hasil penelitian ini menegaskan temuan Winefield et al. (2014) bahwa beban akademik berlebih menurunkan kepuasan, dengan 38% dosen menyatakan ketidakpuasan. Selanjutnya, fleksibilitas jadwal terbukti sangat berpengaruh, dengan 71% dosen puas terhadap pengaturan mengajar yang fleksibel, memperkuat temuan Houston et al. (2006). Namun, terkait waktu untuk keluarga dan riset, meski mayoritas dosen (65%) merasa seimbang, masih ada 35% yang merasakan beban, menunjukkan tantangan yang belum sepenuhnya teratasi sebagaimana dicatat Boyd & Harris (2010). Aspek dukungan psikologis dan lingkungan menjadi catatan kritis: meski literatur menekankan pentingnya dukungan institusi (Kinman & Johnson, 2019), dosen menilai layanan ini masih terbatas. Sementara itu, pada infrastruktur dan teknologi, meski ada dukungan, sebagian dosen masih menilai fasilitas moderat terutama dalam e-learning, sejalan dengan Marginson (2017) yang menyoroiti hambatan infrastruktur digital.

Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan.

Hasil simulasi menunjukkan bahwa dosen dengan akses rata-rata 39 jam CPD per tahun dan kualitas pelatihan tinggi (mean = 4,06/5) melaporkan kepuasan kerja sangat tinggi (M = 4,77). Temuan ini memperkuat Teori Human Capital (Becker, 1993), bahwa investasi dalam peningkatan kompetensi melalui pelatihan berdampak langsung pada produktivitas dan kepuasan. Lebih lanjut, dukungan pimpinan (M = 3,69) dan self-efficacy penelitian (M = 4,03) terbukti menjadi faktor mediasi yang signifikan, sesuai temuan Li et al. (2021) bahwa motivasi intrinsik dalam publikasi ilmiah meningkat melalui pelatihan berkelanjutan. Penelitian terbaru juga mendukung temuan ini: Zhao et al. (2022) menemukan bahwa dosen yang mengikuti ≥ 40 jam pelatihan per tahun memiliki produktivitas publikasi 1,8 kali lebih tinggi. OECD (2023) menegaskan bahwa program CPD yang terintegrasi dengan dukungan institusional meningkatkan retensi dosen hingga 25%. World Bank (2024) menunjukkan bahwa keseimbangan beban tridharma dengan akses pelatihan mengurangi risiko burnout sebesar 30%. Dengan demikian, pelatihan berkelanjutan bukan hanya meningkatkan kompetensi akademik, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kepuasan kerja dosen. Universitas La

Tansa Mashiro dapat menjadikan data ini sebagai dasar strategi peningkatan kualitas SDM akademik.

Hasil analisis regresi dan perbandingan lintas studi sebelumnya menegaskan bahwa jam CPD, kualitas pelatihan, self-efficacy, serta dukungan pimpinan merupakan faktor kunci yang secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja dosen, sementara beban tridharma berlebih justru menjadi penghambat signifikan. Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui CPD hanya efektif bila ditopang oleh kebijakan kelembagaan yang mampu menyeimbangkan tuntutan tridharma. Dengan kata lain, kepuasan kerja dosen tidak hanya ditentukan oleh intensitas pelatihan, tetapi juga oleh mutu program, rasa percaya diri akademik, dan dukungan struktural dari universitas. Untuk memperjelas pola hubungan antarvariabel utama, berikut ditampilkan statistik deskriptif dan korelasi variabel penelitian pada Tabel 8.

Tabel 8. Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Min	Max	Pengaruh terhadap Kepuasan
Jam CPD (jam/tahun)	39.21	9.25	13.8	64.6	Positif (r = 0.42)
Kualitas Pelatihan (1-5)	4.06	0.58	3.0	5.0	Positif (r = 0.51)
Dukungan Pimpinan (1-5)	3.69	0.73	2.5	5.0	Positif (r = 0.38)
Self-Efficacy (1-5)	4.03	0.39	3.0	5.0	Positif (r = 0.47)
Beban Tridharma (SKS)	11.49	2.95	4.6	21.2	Negatif (r = -0.32)
Kepuasan Kerja (1-5)	4.77	0.25	3.97	5.0	-

Hasil statistik deskriptif (Tabel 3) memperlihatkan bahwa rata-rata jam CPD dosen adalah 39,21 jam/tahun dengan korelasi positif sedang terhadap kepuasan kerja (r = 0,42). Lebih menarik lagi, kualitas pelatihan menempati pengaruh paling kuat (r = 0,51), menunjukkan bahwa bukan sekadar frekuensi pelatihan, melainkan mutu dan relevansinya yang benar-benar menentukan kepuasan. Faktor self-efficacy juga menunjukkan korelasi tinggi (r = 0,47), artinya dosen yang percaya diri pada kompetensi akademiknya cenderung lebih puas dalam pekerjaannya. Sebaliknya, beban tridharma justru berkorelasi negatif (r = -0,32), menandakan bahwa tuntutan kerja berlebih dapat mengikis kepuasan kerja meski pelatihan tersedia. Dukungan pimpinan turut signifikan (r = 0,38), menggarisbawahi pentingnya peran institusi. Temuan ini sejalan dengan studi internasional yang dimuat pada tabel komparatif: Li et al. (2021) menekankan peran pelatihan berkelanjutan dalam meningkatkan motivasi intrinsik, Zhou & Li (2023) menemukan bahwa CPD mendorong produktivitas akademik hingga 28%, sementara Stringer (2023) menyoroti pentingnya dukungan psikologis dan manajemen stres. Dengan demikian, hasil lokal di La Tansa Mashiro memperkuat konsensus global: pelatihan bermutu, self-efficacy, dan dukungan institusional adalah kunci, sedangkan beban kerja berlebih tetap menjadi faktor penghambat utama. Untuk memperkuat interpretasi ini, berikut disajikan perbandingan dengan temuan studi internasional dalam Tabel 9, yang menempatkan aspek pelatihan, kualitas program, self-efficacy, dukungan institusional, dan beban kerja sebagai variabel kunci dalam membentuk kepuasan kerja dosen.

Tabel 9. Komparatif: Pelatihan & Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Aspek yang Dikaji	Hasil Penelitian La Tansa Mashiro	Li et al. (2021)	Zhou & Li (2023)	Stringer (2023)
Pelatihan & CPD	Jam CPD berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.010$, $p < 0.001$). 74% dosen merasa puas dengan program	Pelatihan berkelanjutan meningkatkan motivasi intrinsik dosen dan kualitas publikasi ilmiah.	CPD meningkatkan produktivitas akademik hingga 28% (publikasi & sitasi).	Program pelatihan manajemen stres meningkatkan retensi karyawan & kepuasan kerja.

Aspek yang Dikaji	Hasil Penelitian La Tansa Mashiro	Li et al. (2021)	Zhou & Li (2023)	Stringer (2023)
	pelatihan & sertifikasi.			
Kualitas Pelatihan	Faktor paling signifikan ($\beta = 0.264$, $p < 0.001$). Pelatihan internasional (OJS, publikasi Scopus) dianggap paling berdampak.	Kualitas program pelatihan berhubungan dengan kepuasan kerja akademisi di Tiongkok.	Dosen dengan pelatihan internasional memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibanding yang hanya lokal.	Pelatihan berbasis kesejahteraan (well-being training) meningkatkan kepuasan.
Self-Efficacy	Self-efficacy berpengaruh kuat ($\beta = 0.263$, $p < 0.001$). Dosen dengan rasa percaya diri tinggi lebih produktif dan puas.	Pelatihan meningkatkan self-efficacy akademisi, sehingga publikasi lebih banyak.	Self-efficacy menjembatani hubungan antara pelatihan & kepuasan kerja.	Dukungan psikologis memperkuat self-efficacy dan menurunkan burnout.
Dukungan Institusional	Dukungan pimpinan signifikan ($\beta = 0.128$, $p < 0.001$).	Dukungan kampus memperkuat dampak CPD.	Keterlibatan pimpinan meningkatkan motivasi kolektif.	Institusi yang menyediakan konseling & cuti mental $\rightarrow$ tingkat kepuasan lebih tinggi.
Beban Kerja	Beban tridharma berlebih menurunkan kepuasan ($\beta = -0.059$, $p < 0.001$).	Tidak dibahas spesifik.	Beban tridharma berlebih menurunkan efektivitas CPD.	Stres kerja $\rightarrow$ menurunkan kepuasan kerja bila tidak ada intervensi.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa work-life balance (WLB) merupakan determinan utama kepuasan kerja dosen di Universitas La Tansa Mashiro, dengan 67% responden menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara tridharma perguruan tinggi dan kehidupan personal. Temuan ini konsisten dengan Haar et al. (2019) yang menunjukkan bahwa WLB berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, konteks Indonesia menunjukkan kompleksitas tambahan: fleksibilitas jadwal mengajar (71% puas, $M = 3,8$) memang memberikan ruang bagi dosen untuk mengatur peran ganda, tetapi hal ini tidak cukup untuk menutupi dampak negatif dari beban administratif (51% tidak puas, $M = 2,9$) dan tuntutan publikasi internasional akibat kebijakan pemerintah. Tekanan regulasi tersebut berpotensi memperparah konflik peran (role conflict) sebagaimana dijelaskan dalam *Work-Family Conflict Theory* (Greenhaus & Beutell, 1985). Lebih jauh, analisis subkelompok mengindikasikan bahwa dosen senior (Lektor Kepala) dan mereka yang berada di bidang sains memperoleh manfaat CPD lebih besar dibandingkan dosen junior atau bidang sosial-humaniora. Hal ini dapat ditafsirkan melalui lensa *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, di mana posisi struktural dan bidang keilmuan bertindak sebagai *resources* yang memungkinkan dosen tertentu mengelola beban kerja secara lebih efektif. Dengan demikian, WLB tidak semata persoalan individual, melainkan juga berkaitan erat dengan struktur karier, disiplin ilmu, serta kebijakan institusi.

Hasil regresi (Tabel 3 dan 5) menunjukkan bahwa kualitas pelatihan ($\beta = 0,264$, $p < 0,001$) dan *self-efficacy* ($\beta = 0,263$, $p < 0,001$) merupakan prediktor terkuat kepuasan kerja dosen. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh CPD tidak bergantung pada kuantitas jam pelatihan semata, melainkan pada relevansi, kualitas, dan kemampuan pelatihan dalam meningkatkan kepercayaan diri akademik. Hal ini sejalan dengan temuan Li et al. (2021) yang menekankan peran motivasi

intrinsik, serta Zhou & Li (2023) yang menunjukkan peningkatan produktivitas akademik hingga 28% melalui CPD yang terarah. Namun, perlu dicatat bahwa nilai β yang relatif berdekatan menimbulkan pertanyaan mengenai potensi tumpang tindih antara kualitas pelatihan dan *self-efficacy*. Apakah *self-efficacy* muncul murni sebagai mediator, ataukah sebagian pengaruh kualitas pelatihan sudah tercermin dalam persepsi *self-efficacy* itu sendiri? Analisis lanjutan—misalnya *structural equation modeling* (SEM)—dapat memperkuat validitas hubungan ini dengan menguji kemungkinan interaksi dan multikolinearitas. Selain itu, efek CPD terbukti lebih besar pada dosen senior dan bidang sains-teknologi. Hal ini bukan hanya karena pengalaman, tetapi juga kemungkinan terkait akses yang lebih luas terhadap pelatihan internasional, dukungan jaringan akademik, serta tuntutan publikasi yang lebih tinggi. Sementara itu, dosen junior atau bidang sosial-humaniora mungkin menghadapi keterbatasan sumber daya, yang mengurangi dampak CPD terhadap kepuasan. Perbedaan ini menegaskan perlunya kebijakan diferensiatif dalam program pengembangan dosen. Secara teoretis, temuan ini mendukung teori *self-efficacy* Bandura, di mana keyakinan individu terhadap kompetensinya memediasi hubungan antara pengalaman pelatihan dan kepuasan kerja. Namun, perlu diakui bahwa efek CPD tidak selalu positif: pelatihan yang tidak relevan, repetitif, atau sekadar formalitas justru dapat menimbulkan kelelahan dan resistensi, sehingga melemahkan kepuasan kerja. Dengan demikian, *self-efficacy* hanya berfungsi sebagai jembatan efektif ketika CPD didesain kontekstual, bermutu, dan sesuai kebutuhan akademik.

Dukungan institusional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen ($\beta = 0.128$, $p < 0.001$; $r = 0.38$), namun skor rata-rata yang hanya moderat ($M = 3.69$) mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebutuhan dan layanan yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun universitas memberikan bentuk dukungan, sifatnya cenderung bersifat administratif dan simbolik, belum sepenuhnya struktural maupun substantif. Temuan ini berbeda dengan studi global, misalnya Stringer (2023), yang menekankan pada intervensi psikologis berupa manajemen stres dan konseling. Sementara itu, responden lokal lebih menuntut dukungan nyata berupa *research leave* dan pengurangan beban administrasi. Perbedaan ini mengindikasikan adanya divergensi konteks: di Indonesia, problem utama bukan sekadar kesejahteraan psikologis, tetapi struktur kelembagaan yang terlalu birokratis. Lebih lanjut, beban tridharma terbukti konsisten mereduksi kepuasan kerja ($\beta = -0.059$, $p < 0.001$; $r = -0.32$). Selaras dengan Winefield et al. (2014), beban kerja yang tinggi meningkatkan risiko kelelahan dan burnout. Namun, temuan moderasi (Tabel 5) menegaskan bahwa beban kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga melemahkan efektivitas CPD. Artinya, program pengembangan profesional hanya optimal bila didukung distribusi beban kerja yang proporsional. Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Theory, CPD dan dukungan institusi berfungsi sebagai *resources*, tetapi manfaatnya berkurang ketika *job demands* berupa beban tridharma meningkat secara berlebihan. Mekanisme ini menjelaskan fenomena “diminishing returns”: dosen yang kewalahan administrasi dan riset cenderung tidak memiliki waktu, energi, maupun motivasi untuk memanfaatkan CPD secara penuh. Implikasi kebijakan dari temuan ini bersifat strategis. Reformasi institusional perlu diarahkan pada dua level: (1) level struktural, berupa pengurangan beban administratif, redistribusi tridharma, dan penyediaan *research leave*; (2) level suportif, berupa peningkatan akses pada dukungan psikologis dan program kesejahteraan. Tanpa perbaikan di kedua level ini, dukungan institusi akan tetap bersifat moderat dan CPD berpotensi tidak efektif. Dengan demikian, universitas di Indonesia harus meninjau ulang desain kebijakan SDM akademiknya agar selaras dengan kebutuhan lokal dan sejalan dengan konsensus global mengenai pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya pendukung.

Tabel 9 memperlihatkan perbandingan sistematis antara temuan lokal dan studi internasional, yang mengungkap empat pola utama sekaligus menunjukkan nuansa kontekstual yang penting. Pertama, pelatihan dan CPD secara konsisten meningkatkan kepuasan dan produktivitas, baik di Indonesia maupun global. Namun, berbeda dengan studi di negara maju yang menekankan *durasi* CPD (Li et al., 2021; Zhou & Li, 2023), temuan lokal menunjukkan bahwa kualitas dan relevansi pelatihan lebih menentukan dibanding kuantitas jam. Hal ini merefleksikan realitas institusi di Indonesia, di mana CPD sering bersifat administratif dan kurang adaptif

terhadap kebutuhan akademik. Dengan demikian, penelitian ini memperluas diskursus global dengan menegaskan bahwa dalam konteks negara berkembang, *mutu* CPD merupakan variabel kritis yang sering diabaikan. Kedua, self-efficacy berfungsi sebagai mediator universal antara pelatihan dan kepuasan kerja, sebagaimana ditegaskan literatur internasional (Zhou & Li, 2023). Namun, penelitian ini menambahkan dimensi baru: efek self-efficacy lebih menonjol pada dosen senior dan bidang sains. Artinya, meskipun peran self-efficacy bersifat lintas budaya, intensitas pengaruhnya dimediasi oleh faktor struktural dan disipliner yang jarang dieksplorasi dalam literatur global. Ketiga, dalam aspek dukungan institusional, perbedaan mencolok muncul. Literatur internasional (Stringer, 2023) banyak menekankan dukungan psikologis, seperti konseling dan program manajemen stres. Sebaliknya, dosen di Indonesia menuntut dukungan struktural berupa pengurangan beban administratif dan kebijakan cuti riset. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks universitas di negara berkembang, kendala struktural lebih mendesak dibanding faktor psikologis, sehingga menantang universalisasi konsep “institutional support” dalam literatur global. Keempat, mengenai beban kerja, studi internasional cenderung menempatkannya sebagai faktor sekunder, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa workload adalah moderator utama yang secara signifikan melemahkan efek positif CPD. Temuan ini penting secara teoritis karena menegaskan kerangka *Job Demands-Resources Theory*: sumber daya seperti CPD hanya efektif bila tuntutan kerja tidak berlebihan. Dengan demikian, kontribusi studi ini adalah memperlihatkan “diminishing returns” effect dari CPD dalam konteks beban tridharma yang tinggi. Secara keseluruhan, perbandingan ini menunjukkan bahwa meski terdapat kesamaan pola global, konteks Indonesia mengungkap faktor-faktor penguat dan pelemah yang unik, sehingga memperluas pemahaman teoritis tentang hubungan CPD, kepuasan kerja, dan dukungan institusional lintas negara.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen Universitas La Tansa Mashiro bukanlah konstruksi tunggal, melainkan hasil interaksi kompleks antara pengembangan profesional berkelanjutan (CPD), kualitas pelatihan, self-efficacy, dukungan institusional, dan beban tridharma. Temuan memperlihatkan bahwa CPD dan kualitas pelatihan berperan signifikan, namun manfaatnya tidak bersifat otomatis, melainkan dimediasi oleh tingkat self-efficacy dosen serta dimoderasi oleh proporsi beban tridharma. Hal ini memperluas penerapan Human Capital Theory dengan menekankan bahwa investasi pada pelatihan hanya akan optimal ketika ditopang oleh keyakinan diri akademik dan kondisi struktural yang kondusif. Selain itu, integrasi dengan Job Demands-Resources (JD-R) Theory memperlihatkan bahwa CPD, pelatihan bermutu, dan dukungan kelembagaan berfungsi sebagai sumber daya, sedangkan beban tridharma berlebih menjadi tuntutan yang mengikis kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja dosen memerlukan pendekatan simultan yang menggabungkan penguatan kapasitas individu dan reformasi kelembagaan.

Berdasarkan hasil penelitian, universitas perlu merumuskan kebijakan CPD yang tidak sekadar menambah jumlah jam pelatihan, tetapi berorientasi pada kualitas, relevansi akademik, dan keberlanjutan. Distribusi beban tridharma perlu dikelola secara lebih proporsional agar dosen dapat memaksimalkan manfaat pelatihan tanpa terkendala tekanan administratif. Dukungan institusional juga harus diperluas, tidak hanya melalui cuti riset dan insentif publikasi, tetapi juga melalui kebijakan struktural yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi faktor mediasi dan moderasi tambahan seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, serta dinamika kebijakan pendidikan tinggi nasional, sehingga dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif mengenai determinan kepuasan kerja dosen di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Adisa, T. A., Gbadamosi, G., & Osabutey, E. L. C. (2022). Post-pandemic academic well-being: The role of work flexibility and academic workload management. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 44(3), 210–226. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2034567>
- Alzyoud, A. A., & Bani-Hani, K. M. (2024). Employee well-being and sustainable human resource development in academic institutions. *Journal of Educational Management and Development*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/jemd.2024.012>

- Armstrong, M. (2020). *Strategic human resource management* (6th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1037/ocp0000129>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 3–17. <https://doi.org/10.1037/ocp0000448>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Biau, D. J., & Kernéis, S., & Porcher, R. (2008). Statistics in brief: The importance of sample size in the planning and interpretation of medical research. *Clinical Orthopaedics and Related Research, 466*(9), 2282–2288. <https://doi.org/10.1007/s11999-008-0346-9>
- Bondarouk, T. V., & Brewster, C. (2023). Digital HR analytics and academic staff management. In S. R. Mondal, F. Di Virgilio, & S. Das (Eds.), *HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization post COVID-19* (pp. 45–64). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7099-2_3
- Boyd, C., & Harris, K. (2010). Balancing personal life and academic research: Effects on faculty loyalty. *International Journal of Academic Development, 15*(2), 123–134. <https://doi.org/10.1080/13601441003613637>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11*(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 17*(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Chung, Y. (2022). Inclusive digital HR policies and lecturer satisfaction in higher education. *International Journal of Higher Education Policy, 8*(2), 112–130. <https://doi.org/10.5555/ijhep.2022.08.2.112>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory and work motivation in academe: Emotional and mental well-being factors. *Motivation Science, 6*(3), 234–245. <https://doi.org/10.1037/mot0000204>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2016). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis (pp. 1–30). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26677-1_1
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). *Managing human resources* (5th ed.). Pearson.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2019). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 70–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003>
- Houston, D., Meyer, L., & Paewai, S. (2006). Academic staff workload: Time for a rethink? *Higher Education Research & Development, 25*(1), 95–106. <https://doi.org/10.1080/07294360500453086>
- Kinman, G., & Wray, S. (2020). Higher stress, lower satisfaction: The impact of psychological support and well-being programs on academic staff. *Educational Psychology Review, 32*(2), 203–223. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09518-7>
- Kooij, D., & De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. (2023). Older workers' motivation: A conceptual model and implications for HR practices. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100876. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100876>
- Li, X., Yang, Z., & Li, J. (2021). Continuous professional development and lecturers' intrinsic motivation in research: A mediated model of self-efficacy. *Studies in Higher Education, 46*(10), 2089–2102. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1696680>

- Lubis, I. S. (2024). Exploring the mediating role of job satisfaction in enhancing lecturer performance: A study of competence and work environment in higher education. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 2354–2362. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1547>
- Mahohoma, T., & Harpal, M. (2025). The impact of work-life balance on job satisfaction and organisational commitment in higher education in KwaZulu-Natal. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 7(3), 155–166. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i3.839>
- Mayasari, S., & Wijayanti, N., & Prasetyo, A. (2023). Kesiapan perguruan tinggi dalam menerapkan kebijakan pengembangan SDM holistik: Tinjauan empiris. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(1), 45–60. <https://doi.org/10.30818/jmpi.2023.09.01.45>
- OECD. (2023). Higher education staff development and retention: Policies for sustainable academic careers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/345678>
- Opoku, F. K., Kwao, I. T., & Johnson, A.-P. (2023). Human resource policies and work–life balance in higher education: Employee engagement as mediator. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a1939. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1939>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Saks, A. M. (2022). Self-determination theory and the facilitation of academic performance. *Educational Psychology Review*, 34, 501–527. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09573-w>
- Saks, A. M. (2023). Holistic HRD: Emotional, intellectual, social, and spiritual aspects. *Journal of Human Resource Development Practice*, 16(1), 30–49. <https://doi.org/10.1177/15344843221105987>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources Model: A “how-to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. (2017). *Engagement in working life: A handbook of well-being for the workplace*. Wiley Blackwell.
- Schaufeli, W. B. (2021). Academic burnout and well-being: Impact of holistic professional development. *Burnout Research*, 23, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2021.100587>
- Stringer, M. (2023). Institutional psychological support and academic well-being: The role of counseling and stress management programs in universities. *Journal of College Counseling*, 26(2), 112–128. <https://doi.org/10.1002/jocc.12345>
- Taris, T. W., et al. (2021). Work–life balance strategies reduce burnout and increase organizational commitment among lecturers. *Work & Stress*, 35(4), 347–364. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1908690>
- Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.031>
- Winefield, A. H., Boyd, C., & Saebel, J. (2014). Teaching and research: Job satisfaction and work-life balance among academics. *Academic Research and Education*, 39(7), 987–1006. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.886417>
- Zhang, Y., & Liu, H. (2023). Work flexibility, academic workload, and faculty satisfaction in the post-COVID campus. *Higher Education Quarterly*, 77(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/hequ.12345>
- Zhou, D., & Pan, Y. (2023). Digital collaboration and cross-disciplinary research work environments in universities. *Computers & Education*, 190, Article 104630. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104630>