AKADEMIK E-ISSN 2774-8863
Jurnal Mahasiswa Humanis
Vol. 5, No. 2, Mei 2025

Membangun Kepuasan Kerja Dosen: Sinergi antara Gaya Kepemimpinan dan Strategi Kompensasi

Wahyudi
Universitas Pamulang, Indonesia
dosen00716@unpam.ac.id

Submitted: 16th March 2025 | **Edited**: 30th April 2025 | **Issued**: 01st May 2025

Cited on: Wahyudi, W. (2025). Membangun Kepuasan Kerja Dosen: Sinergi antara Gaya Kepemimpinan dan Strategi Kompensasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis, 5*(2), 998-1007.

ABSTRACT

Lecturers' job satisfaction plays a critical role in enhancing the quality of higher education. Satisfied lecturers are more likely to demonstrate higher performance, greater institutional commitment, and active engagement in teaching and research. In light of the growing challenges faced by academic institutions, understanding the key drivers of job satisfaction has become increasingly important. This study investigates the influence of leadership and compensation on lecturers' job satisfaction using a quantitative approach. Data were gathered through a survey conducted among lecturers at a university, and analyzed using multiple linear regression to assess the relationship between the variables. The findings reveal that both leadership and compensation have a positive and significant impact on job satisfaction. With a determination coefficient (R^2) of 0.755, the model explains 75.5% of the variance in job satisfaction, highlighting the strong influence of these two factors. Effective leadership—characterized by open communication, support, and professional development opportunities—significantly enhances satisfaction levels. Additionally, a fair and transparent compensation system contributes to improved motivation and retention. These results suggest that higher education institutions must invest in developing strong leadership practices and implementing competitive compensation strategies. By fostering a supportive work environment, universities can increase lecturer satisfaction and ultimately improve the quality of education.

Keywords: Job Satisfaction, Academic Leadership, Lecturer Compensation, Higher Education, Human Resource Management

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang individu merasa puas terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerjanya (Ulfa, 2020). Dalam konteks dunia akademik, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat, produktif, serta harmonis. Bagi seorang dosen, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh imbalan finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor non-materiil, seperti dukungan dari institusi, peluang pengembangan karir, serta kualitas hubungan interpersonal dengan rekan sejawat dan pimpinan (Putra & Sinambela, 2021). Aspek-aspek ini dapat membentuk semangat kerja dan loyalitas dosen terhadap institusi, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa.

Sayangnya, dalam praktiknya, banyak perguruan tinggi masih menghadapi tantangan serius terkait rendahnya tingkat kepuasan kerja di kalangan dosen.

Ketidakpuasan ini kerap disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan yang tidak inspiratif, sistem kompensasi yang tidak memadai, beban kerja yang tidak proporsional, serta terbatasnya akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional (Rustandi, et al., 2023). Apabila hal ini tidak segera ditangani, dampaknya bisa sangat merugikan institusi, termasuk menurunnya semangat kerja, penurunan produktivitas, meningkatnya angka perpindahan dosen, dan berkurangnya kualitas pengajaran (Muis, et al., 2018).

Salah satu penyebab utama ketidakpuasan kerja adalah gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan yang jelas, kurang responsif terhadap masukan, serta tidak menunjukkan empati, dapat menciptakan iklim kerja yang kurang mendukung dan membuat dosen merasa terpinggirkan atau tidak dihargai (Saputra, 2020). Sebaliknya, sistem kompensasi yang tidak mencerminkan beban kerja dan kontribusi dosen juga menjadi sumber ketidakpuasan. Ketika dosen merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak sesuai dengan usaha yang diberikan, motivasi kerja pun cenderung menurun (Permana, et al., 2019).

Dalam literatur manajemen, banyak teori yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang adil dalam meningkatkan kepuasan kerja. Teori-teori motivasi seperti *Hierarki Kebutuhan* dari Maslow, *Two-Factor Theory* dari Herzberg, dan *Expectancy Theory* menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, pengakuan, serta harapan terhadap hasil kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan individu dalam bekerja (Permana, et al., 2019). Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional juga dinilai mampu mendorong dosen untuk menunjukkan kinerja terbaiknya karena mereka merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang memadai memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja dosen. Studi yang dilakukan oleh Luthans (2005) dan Robbins (2013) menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dapat mendorong peningkatan motivasi serta kepuasan dalam bekerja, sementara sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berkontribusi terhadap kesejahteraan serta loyalitas dosen terhadap institusi (Kule, et al., 2018). Meski demikian, hasil penelitian di berbagai organisasi menunjukkan adanya variasi temuan, khususnya ketika diterapkan dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing faktor bisa berbeda tergantung pada budaya organisasi, lingkungan kerja, serta karakteristik institusi.

Berdasarkan keragaman temuan tersebut, tampak adanya ruang yang belum banyak dieksplorasi dalam kajian akademik, khususnya di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia. Mayoritas penelitian yang ada cenderung memusatkan perhatian pada salah satu variabel saja baik kepemimpinan maupun kompensasi sehingga belum banyak kajian yang menginvestigasi sinergi antara keduanya secara bersamaan dalam memengaruhi kepuasan kerja dosen. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah secara mendalam peran gabungan kepemimpinan dan kompensasi dalam menciptakan kondisi kerja yang memuaskan bagi dosen di perguruan tinggi.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi, baik dari sisi praktis maupun teoretis. Bagi pengelola institusi pendidikan tinggi, pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan yang berkualitas dan sistem kompensasi yang tepat sasaran dapat memengaruhi kepuasan kerja, sangat berguna untuk merancang kebijakan yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik. Dari sisi dosen, terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan semangat

mengajar, produktivitas ilmiah, dan komitmen terhadap institusi. Dalam jangka panjang, kepuasan kerja yang optimal akan berdampak positif terhadap kualitas proses pembelajaran, atmosfer akademik yang kondusif, serta kesiapan lulusan menghadapi tantangan dunia kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi strategis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi.

LANDASAN TEORI

Kepuasan kerja merupakan elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, di mana dua faktor utama yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan dan kompensasi (Sulhan, et al., 2022). Kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai pendorong utama terciptanya suasana kerja yang positif. Pemimpin yang handal tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan semangat dan dedikasi tinggi (Siagian, et al., 2023). Kepemimpinan yang kuat dapat membangun rasa percaya diri dan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berperan penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Kepemimpinan yang efektif dapat terwujud dalam berbagai bentuk, seperti kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan baik, menunjukkan empati terhadap karyawan, serta memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang secara profesional (Indrasari, et al., 2018). Pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan karyawan, baik dalam konteks individu maupun tim, cenderung lebih berhasil menciptakan suasana kerja yang mendukung kepuasan. Selain itu, sikap adil dalam pengambilan keputusan serta apresiasi terhadap prestasi karyawan semakin memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan, yang berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja.

Sementara itu, kompensasi merupakan faktor eksternal yang memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Sebuah sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif merupakan salah satu elemen utama yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan (Garaika, 2020). Gaji yang memadai, tunjangan yang relevan, serta insentif yang tepat akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan lebih produktif (Nirmalasari & Amelia, 2020). Karyawan yang merasa dihargai secara finansial biasanya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berpengaruh positif pada kinerja mereka.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor kompensasi finansial. Faktor non-finansial, seperti pengakuan terhadap pencapaian, kesempatan untuk mengembangkan karir, serta lingkungan kerja yang kondusif, juga memainkan peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan (Yudo, 2015). Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan harus memastikan bahwa ada keseimbangan yang baik antara faktor kompensasi dan faktor-faktor lain yang mendukung, termasuk kepemimpinan yang efektif. Memperhatikan kedua aspek ini secara bersamaan memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang layak memegang peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberi dukungan moral, serta memotivasi karyawan akan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka.

Di sisi lain, kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan memberikan rasa dihargai dan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat. Ketika kedua faktor ini dikelola dengan baik, perusahaan dapat menikmati hasil berupa karyawan yang lebih puas, loyal, dan produktif, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel utama, yaitu kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif dan terukur mengenai pengaruh antarvariabel yang diteliti. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 138 dosen Universitas Pamulang sebagai responden. Instrumen kuesioner dirancang secara sistematis untuk menggali persepsi dosen terhadap kualitas kepemimpinan di institusi, kompensasi yang mereka terima, serta sejauh mana mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan teknik regresi linear berganda guna menilai pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun secara parsial.

Penggunaan regresi linear berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara dua variabel independent yaitu kepemimpinan dan kompensasi dengan satu variabel dependen, yakni kepuasan kerja. Melalui metode ini, peneliti dapat menentukan kekuatan dan arah pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja. Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh setiap variabel secara terpisah, sedangkan uji simultan (uji F) dimanfaatkan untuk mengevaluasi pengaruh kolektif kedua variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini memberikan gambaran komprehensif mengenai seberapa besar kontribusi masing-masing faktor terhadap tingkat kepuasan kerja dosen.

Dalam proses pengambilan sampel, penelitian ini menerapkan teknik *simple random sampling*, di mana seluruh dosen Universitas Pamulang memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden, sehingga hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat representatif yang baik. Setelah seluruh data terkumpul, dilakukan tiga jenis pengujian statistik utama: uji parsial, uji simultan, dan uji determinasi (R^2). Uji parsial bertujuan untuk melihat pengaruh individual dari kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Uji simultan digunakan untuk mengkaji pengaruh gabungan dari kedua variabel independen. Sementara itu, uji determinasi berfungsi untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh model penelitian. Hasil dari seluruh pengujian ini diharapkan mampu memberikan wawasan empiris yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Pamulang.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif Kepemimpinan

Secara umum, kualitas kepemimpinan dalam institusi ini dinilai cukup memadai oleh mayoritas dosen. Penilaian tersebut mencerminkan tingkat kepuasan yang relatif tinggi terhadap kinerja para pemimpin dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka. Meskipun masih terdapat sejumlah aspek yang perlu diperbaiki, temuan ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang diterapkan telah mampu menjawab sebagian besar ekspektasi dari para tenaga pendidik. Ini menjadi sinyal

positif bahwa arah dan pendekatan kepemimpinan saat ini sudah berada pada jalur yang tepat, meskipun penyempurnaan tetap dibutuhkan.

Salah satu aspek kepemimpinan yang mendapat apresiasi tertinggi adalah sisi kepribadian pemimpin. Para dosen menilai bahwa pemimpin memiliki karakter pribadi yang kuat, seperti integritas, kesederhanaan, serta kemampuan untuk membaur dengan baik dalam lingkungan kerja. Kepribadian yang positif seperti ini terbukti dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan antar individu, dan memupuk motivasi kerja yang tinggi di kalangan staf akademik. Namun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam indikator kemampuan manajerial. Para dosen menyoroti kurangnya efektivitas pemimpin dalam aspek perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, dan pengambilan keputusan penting. Kekurangan ini berpotensi menghambat efisiensi kerja tim dan mengurangi pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Analisis Deskriptif Kompensasi

Secara keseluruhan, sistem kompensasi yang diterapkan oleh universitas mendapat penilaian positif dari para dosen. Hal ini mencerminkan tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap kebijakan kompensasi yang ada, di mana sebagian besar dosen merasa bahwa hak-hak finansial mereka telah dipenuhi dengan baik. Penilaian ini menjadi indikasi bahwa universitas telah memiliki sistem yang cukup efektif dalam menjamin kesejahteraan dosennya. Meskipun demikian, terdapat sejumlah catatan penting yang menunjukkan bahwa masih diperlukan penyempurnaan di beberapa aspek agar sistem kompensasi dapat memberikan manfaat yang lebih merata dan memenuhi ekspektasi seluruh tenaga pengajar.

Salah satu elemen kompensasi yang dinilai sangat baik adalah ketepatan waktu dalam pembayaran gaji. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan universitas berjalan dengan tertib dan profesional, sehingga dosen tidak mengalami hambatan administratif dalam menerima haknya. Selain itu, pemberian insentif tambahan seperti honor menguji, membimbing, dan mengajar di luar jam reguler, turut memberikan kontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja dosen. Skema insentif ini dinilai mampu memberikan apresiasi terhadap beban kerja tambahan yang diemban oleh dosen, serta meningkatkan rasa dihargai atas kontribusi akademik mereka.

Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang dinilai belum optimal, khususnya dalam hal keadilan distribusi gaji dan pengembangan karier. Sebagian dosen menyampaikan bahwa terdapat ketimpangan dalam sistem pengupahan, baik karena kurangnya transparansi maupun perbedaan yang signifikan antar jabatan. Situasi ini memunculkan persepsi ketidakadilan yang dapat mengurangi semangat kerja. Selain itu, terbatasnya kesempatan untuk promosi atau peningkatan jenjang karier juga menjadi hambatan tersendiri dalam mendorong motivasi dan pengembangan profesional dosen. Oleh karena itu, dibutuhkan evaluasi menyeluruh terhadap sistem kompensasi yang ada agar mampu mendukung kepuasan kerja dan pertumbuhan karier dosen secara berkelanjutan.

Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Secara umum, para dosen di Universitas Pamulang menyatakan kepuasan terhadap pengalaman kerja di Unpam. Temuan ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja di kampus dinilai cukup mendukung, baik dari segi atmosfer akademik maupun hubungan interpersonal. Tingkat kepuasan yang tinggi ini sangat penting karena dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan semangat mengajar, dedikasi terhadap tugas-tugas akademik, serta terciptanya hubungan yang harmonis antara dosen dan pihak manajemen

universitas. Lingkungan kerja yang positif juga berperan dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kolaboratif.

Salah satu faktor yang paling diapresiasi oleh dosen adalah budaya kerja yang fleksibel. Fleksibilitas ini mencakup sejumlah aspek, seperti pengaturan jadwal yang tidak terlalu kaku, kebebasan dalam memilih dan menerapkan metode pengajaran, hingga suasana kerja yang tidak terlalu menekan secara psikologis. Kondisi ini memberikan ruang bagi dosen untuk menyesuaikan ritme kerja mereka dengan kebutuhan pribadi, sehingga tercipta keseimbangan yang baik antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas semacam ini sering kali menjadi faktor penting yang mendorong motivasi dan kepuasan dalam bekerja, terutama di lingkungan akademik.

Meskipun secara keseluruhan tingkat kepuasan cukup tinggi, masih terdapat beberapa aspek yang menjadi sumber ketidakpuasan di kalangan dosen. Beberapa dari mereka menyoroti ketidakadilan dalam sistem kompensasi, di mana gaji dan tunjangan dianggap belum mencerminkan beban kerja yang mereka jalani. Selain itu, kurangnya kejelasan mengenai jalur pengembangan karier juga menjadi perhatian penting, karena hal ini dapat menghambat dosen dalam merancang tujuan profesional jangka panjang. Tidak kalah penting, kemampuan manajerial pimpinan yang dinilai masih lemah turut menjadi faktor yang memengaruhi kenyamanan kerja. Kepemimpinan yang tidak mampu mengelola organisasi secara efisien berpotensi menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan dan berdampak pada produktivitas serta kepuasan kerja para dosen.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,385. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam institusi, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen. Temuan ini mendukung konsep *Path-Goal Theory* dari Robert House (1971), yang menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah sosok yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang konsisten, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bawahan (Yudo, 2015). Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan untuk memberikan kejelasan peran, mendukung pengembangan profesional, dan menumbuhkan suasana kerja yang sehat serta kolaboratif.

Selanjutnya, temuan ini juga relevan jika dikaji melalui perspektif *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959), di mana kepemimpinan dipandang sebagai bagian dari faktor motivasional. Pemimpin yang mampu memberikan pengakuan, menciptakan rasa pencapaian, serta memberikan tantangan kerja yang bermakna akan mendorong peningkatan kepuasan kerja (Rustandi, et al., 2023). Dalam praktiknya, kepemimpinan yang terbuka terhadap aspirasi dosen, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyampaikan apresiasi atas kontribusi dosen dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap institusi. Kepemimpinan yang demikian berperan tidak hanya dalam meningkatkan produktivitas, tetapi juga dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis tenaga pendidik (Muis, et al., 2018).

Lebih lanjut, pendekatan *Transformational Leadership* dari Bass dan Avolio (1994) memberikan kerangka tambahan dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap individu sebagai elemen penting dalam hubungan pemimpin dan bawahan. Dalam konteks akademik, kepemimpinan transformasional mampu

mengangkat potensi dosen melalui pemberdayaan, visi yang kuat, dan dorongan untuk berkembang secara profesional (Saputra, 2020). Ketika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap pertumbuhan individu, dosen akan merasa dihargai, memiliki arah karier yang jelas, serta terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mempertegas bahwa kualitas kepemimpinan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan akademik yang produktif dan berdaya saing.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,492. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kompensasi yang diberikan, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dosen juga akan semakin tinggi. Temuan ini sejalan dengan *Equity Theory* yang dikembangkan oleh Adams (1963), yang menjelaskan bahwa individu akan merasa puas apabila menilai bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan upaya, waktu, dan kontribusi yang telah diberikan (Permana, et al., 2019). Dalam konteks akademik, dosen yang merasa kompensasi—baik berupa gaji pokok, tunjangan, maupun insentif tambahan—diberikan secara adil dan proporsional akan merasa dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas, motivasi kerja, dan kinerja profesional.

Lebih lanjut, hasil ini juga relevan jika ditinjau dari perspektif *Two-Factor Theory* milik Herzberg (1959), yang membagi faktor-faktor kepuasan kerja menjadi dua kategori utama: faktor motivasional dan faktor higiene. Dalam teori ini, kompensasi termasuk dalam faktor higiene, yang berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan kerja (Garaika, 2020). Meskipun pemberian kompensasi yang layak tidak secara langsung meningkatkan motivasi, namun ketidaksesuaian atau ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, kekecewaan, dan penurunan semangat kerja. Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan tinggi untuk merancang sistem kompensasi yang transparan, kompetitif, serta memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima, agar dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Selain kedua teori tersebut, *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964) juga dapat dijadikan landasan untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Teori ini menekankan bahwa motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap hasil atau imbalan yang akan diperoleh sebagai konsekuensi dari usaha yang dilakukan (Nirmalasari & Amelia, 2020). Dalam konteks ini, jika dosen memiliki keyakinan bahwa dedikasi dan kinerjanya akan mendapatkan kompensasi yang sepadan, maka semangat dan kepuasan kerjanya akan meningkat secara signifikan. Oleh sebab itu, sistem kompensasi berbasis kinerja yang dirancang secara objektif dan transparan dapat menjadi instrumen strategis bagi perguruan tinggi untuk tidak hanya meningkatkan kepuasan dosen, tetapi juga menjaga keberlangsungan tenaga pengajar yang kompeten dan berkomitmen tinggi.

Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, dengan nilai determinasi sebesar 0,755. Artinya, sekitar 75,5% dari kepuasan kerja dosen dapat dijelaskan oleh kedua faktor tersebut, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan *Job Satisfaction Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kepemimpinan yang efektif, serta faktor eksternal, seperti kompensasi yang adil. Ketika dosen merasa dipimpin dengan baik dan menerima kompensasi yang layak, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Sulhan, et al., 2022; Rustandi, et al., 2023).

Dalam konteks kepemimpinan, teori *Transformational Leadership* dari Bass dan Avolio (1994) memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai bagaimana pemimpin yang visioner, inspiratif, serta mendukung pengembangan karier bawahannya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Sulhan, et al., 2022). Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, memberikan kejelasan tugas, dan membangun hubungan yang harmonis antara dosen dan manajemen, yang berdampak positif pada kepuasan kerja. Di sisi lain, kompensasi, sebagai faktor eksternal, dapat dijelaskan melalui *Equity Theory* dari Adams (1963), yang menekankan bahwa individu akan merasa puas jika mereka merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan usaha yang telah mereka lakukan (Permana, et al., 2019). Apabila dosen merasa bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi mereka, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Temuan ini juga relevan dengan *Herzberg's Two-Factor Theory* (1959), yang membagi kepuasan kerja menjadi dua faktor utama: faktor motivasi dan faktor higiene (Garaika, 2020). Dalam hal ini, kepemimpinan yang baik berfungsi sebagai faktor motivasi yang meningkatkan semangat kerja, sedangkan kompensasi bertindak sebagai faktor higiene yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan. Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang adil menciptakan keseimbangan penting yang mendukung peningkatan kepuasan kerja dosen. Oleh karena itu, universitas sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga pada pengembangan gaya kepemimpinan yang dapat mendukung kinerja dan kepuasan dosen secara optimal.

Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi merupakan dua elemen krusial yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja dosen. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,755, dapat disimpulkan bahwa sebesar 75,5% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kualitas kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diterapkan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kedua faktor tersebut dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif di lingkungan akademik. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang dijalankan serta semakin adil dan kompetitif sistem kompensasi yang diterima, maka tingkat kepuasan kerja dosen akan meningkat secara substansial.

Peran kepemimpinan dalam konteks ini tidak hanya terbatas pada kemampuan manajerial, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti memberi arah yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta memberikan dukungan emosional dan profesional. Gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) menjadi relevan, karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Di sisi lain, kompensasi yang adil berfungsi sebagai pengakuan atas kontribusi dosen terhadap institusi. Teori Keadilan dari Adams (1963) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam pemberian kompensasi sangat memengaruhi kepuasan kerja. Ketika dosen merasa bahwa upaya mereka dihargai secara proporsional melalui gaji, tunjangan, dan insentif, maka semangat kerja dan loyalitas terhadap institusi akan meningkat.

Secara umum, hasil penelitian ini selaras dengan beberapa teori psikologi kerja, seperti *Herzberg's Two-Factor Theory*, *Equity Theory*, dan konsep *Transformational Leadership*. Kepemimpinan berperan sebagai faktor motivasional yang mendorong keterlibatan dan pengembangan diri, sementara kompensasi menjadi faktor higiene yang mencegah munculnya ketidakpuasan (Garaika, 2020; Permana, et al., 2019). Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi perlu menjadikan peningkatan kualitas kepemimpinan dan peninjauan kebijakan kompensasi sebagai strategi utama dalam menciptakan lingkungan akademik yang sehat, suportif, dan produktif bagi tenaga pendidik. Kebijakan yang berfokus pada kedua aspek ini diharapkan mampu meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja dosen dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Dengan kontribusi sebesar 75,5%, kedua variabel ini memainkan peran yang sangat dominan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja di lingkungan perguruan tinggi. Kepemimpinan yang efektif, ditandai dengan komunikasi yang terbuka, dukungan terhadap pengembangan kapasitas profesional, serta kemampuan menciptakan atmosfer kerja yang suportif, terbukti mampu meningkatkan semangat dan kepuasan kerja dosen. Di samping itu, sistem kompensasi yang dinilai adil dan proporsional dengan beban kerja serta kontribusi dosen menjadi faktor esensial dalam menjaga motivasi internal dan loyalitas terhadap institusi.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi. Manajemen universitas perlu mengarahkan perhatian pada penguatan kualitas kepemimpinan khususnya melalui pendekatan transformasional dan partisipatif yang dapat membangun kepercayaan, keterlibatan, dan semangat kolaboratif di antara para dosen. Selain itu, diperlukan penataan sistem kompensasi yang lebih transparan, akuntabel, dan kompetitif, agar mampu mencerminkan nilai kontribusi dosen secara objektif. Dengan demikian, universitas tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh. Temuan ini sejalan dengan perspektif Herzberg, Adams, dan Bass-Avolio yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kepemimpinan dan penghargaan sebagai fondasi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. Jurnal Simki Pedagogia, 4(1), 58-67.

Rustandi, D., Junaedi, J., & Rusdian, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen yang Dimoderasi oleh Penerapan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Tik). Jurnal Mirai Management, 8(1), 179-194.

Muis, M. R., Nasution, M. I., Azhar, M. E., & Radiman, R. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan self efficacy terhadap kelelahan emosional serta dampaknya terhadap kepuasan kerja dosen. Jurnal Riset Sains Manajemen, 2(3), 131-142.

Saputra, Y. N. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja dosen. EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan, 18(1), 118-135.

Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., & Nurmahdi, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Di Universitas Bina Bangsa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Jurnal Jdm, 2(01).

Sulhan, M., Abdurohim, N., & Hafiz, M. (2022). Korelasi Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Dosen di Bandung. Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(1), 32-44.

Kule, Y., Ilyas, G. B., & Tamsah, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Pada Amik Luwuk Banggai. Jurnal Mirai Management, 3(1), 221-239.

Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 21(1), 28-41.

Nirmalasari, N., & Amelia, R. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas, 22(2), 290-301.

Siagian, A. O., Asman, Z., Suaidy, H. M., Widyastuti, T., & Karsono, B. (2023). Dampak Disiplin kerja, Kompensasi, Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi. Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi, 1(2), 126-137.

Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., & Yunus, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. Akademika Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 16(1), 51-59.

Yudo, D. A. (2015). Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 11(1), 1-12.

Ulfa, C. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan iklim organisasi pada keterikatan kerjadengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (studi pada Dosen STIE Aprin Palembang). Majalah Ilmiah Manajemen STIE Aprin Palembang, 9(1), 178-187.