

# KEPUASAN KERJA: APAKAH JENJANG JABATAN AKADEMIK MEMBUAT PERBEDAAN?

*Ariesya Aprillia<sup>1</sup>, Rony Setiawan, Nonie Magdalena*

Program Studi S-1 Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha  
Jl. Prof. drg. Suria Sumantri, M.P.H. No. 65 Bandung 40164  
Email: <sup>1</sup>april.lie@hotmail.com

## Abstrak

Kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh banyak hal dan hal ini dapat meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja mereka. Jenjang Jabatan Akademik (JJA) merupakan salah satu prediktor untuk mengukur kepuasan kerja dosen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis apakah ada perbedaan kepuasan kerja berdasarkan JJA. Dosen tetap di Universitas Kristen Maranatha Bandung merupakan sampel dalam penelitian ini, pengambilan sampel memakai probability sampling dengan simple random sampling. Metode studi literatur, survei dengan kuesioner, wawancara, dan juga focus group discussion (FGD) sebagai metode pengumpulan data. Uji instrumen memakai uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data memakai One Way Analysis of Variance (ANOVA) untuk membandingkan nilai rata-rata sampel yang tidak saling berhubungan. Simpulannya, ada perbedaan kepuasan kerja berdasarkan JJA, semakin tinggi JJA, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Facet kepuasan kerja yang tertinggi dari Lektor Kepala yaitu mereka memiliki kesempatan untuk bekerja sendiri di tempat kerja, puas terhadap gaji apabila dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, dan kebebasan untuk menggunakan penilaian mereka sendiri. Secara keseluruhan, facet yang paling kecil nilai kepuasan kerjanya adalah kesempatan untuk menjadi “seseorang” di komunitas, maka saran bagi manajemen perguruan tinggi adalah melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan, terutama aspek yang memiliki pengaruh langsung pada kinerja dan tingkat kepuasan mereka. Apabila manajemen perguruan tinggi melakukan hal ini, kemungkinan para dosen akan merasa bahwa eksistensi mereka dihargai. Hal ini dapat membuka jalan ke hubungan yang lebih berbasis kepercayaan antara manajemen perguruan tinggi dan para dosen. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja para dosen akan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

**Kata kunci:** jenjang jabatan akademik, kepuasan kerja, perguruan tinggi

## PENDAHULUAN

Kualitas generasi mendatang di negara berkembang bergantung pada kualitas pendidikan tingginya yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kemajuan sebuah bangsa (Aziz, Mahmood, & Bano, 2018). Institusi pendidikan tinggi dianggap sebagai sumber tertinggi lembaga pengetahuan dan yang melatih tenaga ahli di berbagai bidang kehidupan (Khalid, Irshad, & Mahmood, 2012).

*Internal stakeholders*, dalam hal ini karyawan memiliki peran penting dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada para *external stakeholders* dan dapat menciptakan kepuasan (Paryanto, 2016; Aprillia & Magdalena, 2018). Berkaitan dengan hal tersebut, apabila karyawan dapat memberikan layanan yang baik maka dapat menjadi keunggulan bersaing bagi institusi (Aprillia, Setiawan, dan Munthe, 2017). Banyak peneliti dan konsultan SDM (sumber

daya manusia) telah mengakui pentingnya karyawan dalam kelancaran operasi organisasi mana pun (Chen, Yang, Shiau, & Wang, 2006; Khalid et al., 2012). Tujuan survei kepuasan karyawan selain untuk menemukan tingkat kepuasan karyawan tetapi juga untuk menentukan perbaikan yang diperlukan. Oshagbemi & Hickson (2003) menggunakan JDI (*Job Descriptive Index*) untuk mengukur kepuasan kerja; Chen et al. (2006) menggunakan IS Level (*Importance-Satisfaction Level*) untuk mengukur kepuasan kerja; Eyupoglu & Saner (2009), Toker (2011), Saner & Eyupoglu (2012), serta Saner & Eyupoglu (2013) menguji kepuasan kerja menggunakan MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*); Akpofure, Ikhifa, Grace, Imide, Israel, & Okokoyo (2006), Platsidou & Diamantopoulou (2009), dan Saba (2011) menggunakan JSI (*Job Satisfaction Inventory*) untuk mengukur kepuasan kerja; Sadeghi & Pihie (2013) menggunakan *Wood Faculty Job Satisfaction/Dissatisfaction Scale* (WFJSDS) untuk mengukur kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Berbagai jenis instrumen tersebut memberikan sumbangsih terhadap industri jasa pendidikan walaupun berbeda-beda alat ukurnya.

Dosen merupakan karyawan di institusi pendidikan tinggi. Dosen yang berkualitas tinggi adalah landasan sistem pendidikan yang sukses (Khalid et al., 2012). Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja dosen (Sadeghi & Pihie, 2013). Selain itu, apabila mereka puas dengan lingkungan kerjanya maka kualitas pengajaran dan penelitiannya dapat terpelihara dengan baik, selain itu karyawan yang puas akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kepuasan kerja pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi (Chen et al., 2006; Kurniasari, 2014; Setiawan & Mardalis, 2015; Hendroyogi & Harsono, 2016). Keadaan emosional dalam memandang pekerjaannya tidak menyenangkan atau menyenangkan disebut sebagai kepuasan kerja (Setiawan & Mardalis, 2015).

Jika dosen merasa puas, kualitas Tridarma Pendidikannya berupa Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat akan meningkat (Houston, Meyer, & Paewai, 2006; Chen et al., 2006). Apabila Tridharma Pendidikan meningkat, maka secara langsung akan mempermudah pengurusan Jenjang Jabatan Akademik (JJA), yang mana JJA merupakan pengakuan atas kemampuan akademik dalam lingkungan akademik.

Elemen sentral dalam sistem pendidikan tinggi yaitu dosen yang memegang berbagai tanggung jawab penting. Kinerja institusi pendidikan tinggi secara keseluruhan tergantung pada dosennya (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010). Memahami apakah dosen puas atau tidak puas terhadap pekerjaan mereka dapat mengarah pada peningkatan dan inovasi dalam pengajaran mereka. Hal ini juga akan menyebabkan absensi dan *turnover* yang lebih rendah, serta membantu menarik staf baru yang kompeten ke organisasi serta memenuhi tuntutan pemerintah (Eyupoglu & Saner, 2009).

Dosen sibuk dengan pekerjaan rumit di lingkungan yang semakin menuntut. Mereka memiliki tugas yang berbeda untuk dilakukan seperti mengajar, mendidik mahasiswa, meneliti, melakukan pengabdian kepada masyarakat, dan lain-lain yang mana kegiatan tersebut diwajibkan untuk pengurusan JJA. Dalam lingkungan kerja yang kompleks ini, dosen dipengaruhi oleh banyak hal dan ini dapat meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja mereka (Yilmaz et al., 2014).

Beberapa peneliti menyatakan JJA merupakan salah satu prediktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat JJA seorang dosen, kepuasan kerjanya semakin tinggi, dikarenakan beberapa keuntungan dan peluang yang bisa didapatkan seperti gaji dan tunjangan yang lebih besar, kesempatan yang lebih besar untuk menduduki sebuah jabatan, kesempatan untuk mengajukan hibah penelitian dengan dana yang lebih besar, kesempatan memperoleh angka sitasi publikasi yang tinggi, dan lain sebagainya

(Ssesanga & Garrett, 2005; Yilmaz, Celebi, & Cakmak, 2014, Agah, Kaniuka, & Chitiga, 2020; Eckhaus & Davidovitch, 2021).

Akprofure et al. (2006) mengukur kepuasan kerja di kalangan pendidik di Sekolah Tinggi Pendidikan di Nigeria Selatan; Eyupoglu & Saner (2009) menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan JJA pada 412 akademisi dari lima universitas di North Cyprus; Platsidou & Diamantopoulou (2009) mengukur tingkat kepuasan kerja 105 tenaga pendidik dari empat universitas di Yunani Utara; Awang, Ahmad, & Zin (2010) menginvestigasi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja 310 dosen di UiTM Kelantan; serta Mgaiwa (2021) menguji tingkat kepuasan kerja 116 tenaga pendidik dari dua universitas di Tanzania, hasil penelitian seluruh peneliti tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan JJA tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Liacqua, Schumacher, & Li (1995) melakukan penelitian terhadap 83 tenaga pengajar di Independent Private Business College Amerika Serikat; Lacy & Sheehan (1997) menguji kepuasan kerja 12.599 akademisi dari delapan negara (Australia, Jerman, Hongkong, Israel, Meksiko, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat); Oshagbemi (2000) mengukur tingkat kepuasan kerja 554 tenaga pengajar di 23 universitas di Inggris; Ssesanga & Garrett (2005) menguji kepuasan dan ketidakpuasan kerja 182 dosen dari dua universitas di Uganda; Toker (2011) menginvestigasi tingkat kepuasan kerja 648 akademisi di Turki; Yilmaz et al. (2014) mengukur tingkat kepuasan kerja 123 tenaga pengajar di Yildiz Technical University & Marmara University Turki; serta Agah et al. (2020) menguji tingkat kepuasan kerja dari 410 institusi pendidikan, hasil penelitian seluruh peneliti tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan JJA berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu tersebut menghasilkan hasil yang berbeda. Ada yang menyatakan bahwa JJA tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan hasil

penelitian lainnya menyatakan sebaliknya bahwa JJA berpengaruh terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi JJA maka kepuasan kerja yang dirasakan semakin tinggi pula.

Literatur tentang kepuasan karyawan di pendidikan tinggi masih belum matang dibandingkan dengan literatur tentang kepuasan mahasiswa (Chen et al., 2006), serta masih sedikit penelitian mengenai kepuasan kerja yang dikaitkan dengan JJA, jadi sebaiknya masih dilakukan penelitian dengan cara survei, wawancara, dan/atau FGD (*focus group discussion*).

Dari beberapa penelitian mengenai kepuasan karyawan yang dikaitkan dengan JJA yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian Eyupoglu & Saner (2009) paling mendekati dengan penelitian peneliti saat ini, maka dari itu penelitian ini memodifikasi instrumen dari Eyupoglu & Saner (2009) dengan menggunakan 20 butir pernyataan MSQ untuk mengukur kepuasan karyawan yang dikaitkan dengan JJA. Diajukan hipotesis penelitian:

$H_0$ : Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja berdasarkan jenjang jabatan akademik  
 $H_1$ : Terdapat perbedaan kepuasan kerja berdasarkan jenjang jabatan akademik

## METODE PENELITIAN

Kuantitatif deskriptif komparatif merupakan desain penelitian ini, yang memberikan gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara obyektif dengan membandingkan keberadaan satu variabel atau lebih pada dua atau lebih sampel atau pada waktu yang berbeda. Pada penelitian ini untuk mengetahui tanggapan dari responden mengenai tingkat kepuasan kerja berdasarkan JJA.

Dosen tetap Universitas Kristen Maranatha Bandung merupakan populasi pada penelitian, dengan pengambilan sampel memakai *probability sampling* dengan teknik acak sederhana. Penelitian ini memakai metode studi literatur, survei dengan kuesioner, wawancara, dan juga *focus group discussion (FGD)*. Tabel 1 memaparkan variabel penelitian.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Dimensi	Skala
JJA	Pengakuan atas kemampuan akademik dalam lingkungan akademik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum Memiliki</li> <li>• Asisten Ahli</li> <li>• Lektor</li> <li>• Lektor Kepala</li> <li>• Guru Besar</li> </ul>	Nominal
Kepuasan Dosen	Mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan keinginan individu terpenuhi dan sejauh mana ini dirasakan oleh karyawan lain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsic Satisfaction</li> <li>• Extrinsic Satisfaction</li> <li>• Overall Job Satisfaction</li> </ul>	Rasio

Sumber: Modifikasi dari Eyupoglu & Saner (2009)

*Pearson Correlation* dan *Cronbach Alpha* digunakan sebagai alat uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data memakai *One Way Analysis of Variance* (Anova) yang berfungsi untuk mengukur hubungan satu variabel dependen metrik dengan satu/lebih variabel independen non metrik/kategorikal. *Homogeneity of variance*, *random sampling*, dan *normality* harus dipenuhi saat menggunakan Anova. Jika nilai Sig. < 0.05 maka hipotesis nol akan ditolak yang artinya bahwa rata-rata kategori variabel independen tidak sama dalam memengaruhi variabel dependen atau adanya interaksi/pengaruh langsung variabel independen (*interaction/main effect*) pada variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan mengenai karakteristik responden, hasil uji validitas, reliabilitas, dan Anova. Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden (108 orang responden) dilihat dari usia, jenis kelamin, status pernikahan, lama bekerja, fakultas, pendidikan terakhir, status dosen, dan jenjang jabatan akademik.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
• Usia		
26 s/d 35	23	21.3
36 s/d 45	48	44.4
46 s/d 55	21	19.4
56 s/d 65	15	13.9
> 65	1	0.9

Keterangan	Jumlah	Persentase
• Jenis Kelamin		
Perempuan	67	62
Lelaki	41	38
• Status Pernikahan		
Menikah	79	73.1
Tidak Menikah	29	26.9
• Lama Bekerja		
< 6	14	13
6-10	17	15.7
11-15	33	30.6
16-20	22	20.4
21-25	9	8.3
26-30	9	8.3
31-35	2	1.9
> 35	2	1.9
• Fakultas		
F. Kedokteran	9	8.3
F. Teknik	15	13.9
F. Psikologi	12	11.1
F. Sastra	12	11.1
F. Ekonomi	18	16.7
F. Teknologi Informasi	12	11.1
F. Seni Rupa & Desain	16	14.8
F. Hukum	6	5.6
F. Kedokteran Gigi	8	7.4
• Pendidikan Terakhir		
S2	73	67.6
S3	32	29.6
Lainnya	3	2.8
• Status		
Pejabat Struktural	79	73.1
Dosen Biasa	28	25.9
Lainnya	1	0.9

Keterangan	Jumlah	Persentase
• JJA		
Belum Memiliki	11	10.2
Asisten Ahli	44	40.7
Lektor	42	38.9
Lektor Kepala	11	10.2

Nilai  $r$  (*corr.*)  $\geq 0.500$  yaitu berkisar antara 0.526-0.916 dengan nilai sig.  $\leq 0.05$  dan nilai koefisien *Cronbach Alpha* sebesar 0.952. Mengacu pada nilai tersebut, maka kuesioner yang dirancang peneliti sudah valid dan reliabel.

Asumsi *homogeneity of variance* menggunakan uji *levene test* harus dipenuhi sebelum memakai uji Anova. Nilai *F test* sebesar 0.486 dan nilai sig.  $0.692 > 0.05$  artinya asumsi Anova terpenuhi yaitu varian sama.

Nilai *F* hitung dari *Test of Between-Subject Effects* sebesar 51537.814 untuk *intercept* dan nilai sig.  $0.000 \leq 0.05$ , variabel kepuasan kerja nilai *F* hitung sebesar 471.071 dan nilai sig.  $0.000 \leq 0.05$ , artinya Jenjang Jabatan Akademik memengaruhi kepuasan kerja, jadi terdapat perbedaan kepuasan kerja antara Jenjang Jabatan Akademik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Liacqua et al. (1995), Lacy & Sheehan (1997), Oshagbemi (2000), Ssesanga & Garrett (2005), Toker (2011), Yilmaz et al. (2014), serta Agah et al. (2020). *Adjusted R squared* bernilai 0.929 mempunyai arti bahwa Jenjang Jabatan Akademik dapat menjelaskan variabilitas kepuasan kerja sebesar 92.9%.

## SIMPULAN

Jenjang Jabatan Akademik memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Semakin tinggi Jenjang Jabatan Akademik, semakin tinggi kepuasan kerjanya. Berdasarkan *mean*, Kepuasan kerja Lektor Kepala sebesar 4.568, Lektor 4.038, Asisten Ahli 3.505, dan yang belum memiliki Jenjang Jabatan Akademik 2.673.

Penelitian ini membuat dua kontribusi, yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi manajerial. Kontribusi teoritis menawarkan pemahaman baru bahwa dari 20 butir

pernyataan MSQ untuk mengukur kepuasan kerja yang dikaitkan dengan JJA, ada tiga butir *facet* kepuasan kerja yang tertinggi yaitu mereka memiliki kesempatan untuk bekerja sendiri di tempat kerja, puas terhadap gaji apabila dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, dan kebebasan untuk menggunakan penilaian mereka sendiri.

Kontribusi manajerial apabila dikaitkan dengan *facet* yang paling kecil pada penelitian ini “kesempatan untuk menjadi seseorang di komunitas”, maka disarankan agar manajemen perguruan tinggi melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan, terutama aspek yang memiliki pengaruh langsung pada kinerja dan tingkat kepuasan mereka. Apabila manajemen perguruan tinggi melakukan hal ini, kemungkinan para dosen akan merasa kalau eksistensi mereka dihargai. Hal ini dapat membuka jalan ke hubungan yang lebih berbasis kepercayaan antara manajemen universitas dan para dosen. Bagaimanapun, kepuasan kerja para dosen pasti menguntungkan semua orang yang terlibat.

Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan melihat kelemahan pada penelitian ini. Sampel pada penelitian ini hanya 108 orang responden dari total 407 orang dosen tetap (26.54%), disarankan untuk penelitian selanjutnya fokus pada ukuran sampel yang lebih besar atau dapat menggunakan *sampling* jenuh yang mana seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga hasil penelitian dapat lebih digeneralisasi. Penelitian ini hanya menggunakan JJA saja untuk mengukur kepuasan kerja, disarankan untuk penelitian selanjutnya menambahkan variabel selain JJA, seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan status pernikahan, sehingga diharapkan hasil penelitian menjadi lebih komprehensif. Terakhir, disarankan pengumpulan data dilakukan secara longitudinal sehingga dapat menilai stabilitas kepuasan kerja dari masa ke masa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agah, N.N., Kaniuka, T., & Chitiga, M. (2020). Examining motivation theory in higher education among tenured and non-tenured faculty: Scholarly activity and academic rank. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(2), 77-100. doi: 10.5897/IJEAPS2020.0644
- Akpofure, R.R., Ikhifa, Grace, O., Imide, Israel, O., & Okokoyo, I.E. (2006). Job satisfaction among educators in College of Education in Southern Nigeria. *Journal of Applied Sciences*, 6, 1094-1098. doi: 10.3923/jas.2006.1094.1098
- Aprillia, A., Setiawan, R., & Munthe, R.G. (2017). Testing of management commitment as antecedents of prosocial service behavior with job satisfaction as mediating variable. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(19), 511-519.
- Aprillia, A. & Magdalena, N. (2018). Pengukuran kualitas layanan dalam bidang pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 18(1), 11-21.
- Awang, Z., Ahmad, J.H., & Zin, N.M. (2010). Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan. *Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences 2010 (RCSS'10)*. Diperoleh dari <https://www.researchgate.net/publication/266294260>
- Aziz, S., Mahmood, M., & Bano, S. (2018). Total quality management: A framework for higher education institution. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(1), 124-141. Diperoleh dari <https://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=google scholar&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA18163715&sid=classroomWidget&asid=30c43e94>
- Chen, S.H., Yang, C.C., Shiau, J.Y., & Wang, H.H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500. doi: 10.1108/0954478061068546
- Eckhaus, E. & Davidovitch, N. (2021). Academic rank and position effect on academic research output-A case study of Ariel University. *International Journal of Higher Education*, 10(1), 295-307. doi: 10.5430/ijhe.v10n1p295
- Eyupoglu, S.Z. & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: A study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1, 686-691. doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.120
- Hendroyogi, S.R. & Harsono, M. (2016). Keterkaitan antara persepsi pentingnya akreditasi rumah sakit dengan partisipasi, komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 18(2), 122-137.
- Houston, D., Meyer, L.H., & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17-30. doi: 10.1080/13600800500283734
- Khalid, S., Irshad, M.Z., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126-136. doi: 10.5539/ijbm.v7n1p126
- Kurniasari, N. (2014). Hubungan disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada pegawai politeknik Kesehatan. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 15(2), 21-31.

- Lacy, F.J. & Sheehan, B.A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, 34, 305-322. Diperoleh dari <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1003019822147.pdf>
- Liacqua, J.A., Schumacher, P., & Li, H.C. (1995). Factors contributing to job satisfaction in higher education. *Education*, 116(1), 51. Diperoleh dari [http://www.projectinnovation.biz/education\\_2006.html](http://www.projectinnovation.biz/education_2006.html)
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R.Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26. doi: 10.5539/ijbm.v5n6p17
- Mgaiwa, S.J. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100143>
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *The International Journal of Education Management*, 14(1), 31-39. doi: 10.1108/09513540010310387
- Oshagbemi, T. & Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: A binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 357-367. doi: 10.1108/02683940310473109
- Paryanto. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada komitmen, kepuasan kerja, dan niat pindah kerja dengan peran mediasi keadilan dan kepercayaan di RSO Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. *Daya Saing Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 18(2), 20-29.
- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek University professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? In G. K. Zarifis (Ed.), *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*. Conference Proceedings, ESREA-ReNAdET, Thessaloniki: Grafima Publications. Diperoleh dari [http://users.uom.gr/~platsidu/Job sat...on of Greek university professors.pdf](http://users.uom.gr/~platsidu/Job%20sat...on%20of%20Greek%20university%20professors.pdf).
- Saba, I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur College. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(1). Diperoleh dari <http://hrmars.com/admin/pics/9.pdf>
- Sadeghi, A. & Pihie, Z.A.L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271. Diperoleh dari <https://pdfs.semanticscholar.org/2da2/d53a83c842462886db33443e251406eda7c6.pdf>
- Saner, T. & Eyupoglu, S.Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.59
- Saner, T. & Eyupoglu, S.Z. (2013). The gender-marital status job satisfaction relationship of academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817-2821. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.324
- Setiawan, E. & Mardalis. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 17(2), 14-24.

- Ssesanga, K. & Garrett, R.M. (2005). Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50, 33-56. doi: 10.1007/s10734-004-6346-0
- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156-169. doi 10.1108/09684881111125050
- Yilmaz, S.M., Celebi, C.D., & Cakmak, E. (2014). Job satisfaction level of academicians in Faculty of Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1021-1025. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.339