

MENGAPA DOSEN PINTAR PERGI?:

**Strategi Mempertahankan Talenta Akademik
di Tengah Birokrasi**

Dr. Fuad Abdillah, ST., MT.

MENGAPA DOSEN PINTAR PERGI?: Strategi Mempertahankan Talenta Akademik di Tengah Birokrasi

Copyrights © 2026. All Rights Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang

Penulis:
Dr. Fuad Abdillah, ST., MT.

Penyunting:
Dr. Dhega Febiharsa, S.ST., M.Pd.

Desain & Tata Letak:
Tim Penerbit Cerdas Ulet Kreatif

ISBN :
Cetakan Pertama : **2026**
Penerbit :
CV. Cerdas Ulet Kreatif
Jl. Manggis 72 RT 03 RW 04 Jember Lor - Patrang
Jember - Jawa Timur 68118
Telp. 0331-4431347, 412387 Faks. 4431347
e-mail : info@cerdas.co.id

Distributor Tunggal:
CV. Cerdas Ulet Kreatif
Jl. Manggis 72 RT 03 RW 04 Jember Lor - Patrang
Jember - Jawa Timur 68118
Telp. 0331-4431347, 412387 Faks. 4431347
e-mail : info@cerdas.co.id

**Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta**

**Ketentuan Pidana
Pasal 72 (ayat 2)**

Barang Siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bentuk kontribusi akademik dalam memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan ekosistem akademik di lingkungan perguruan tinggi, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia akademik, kepemimpinan institusi, serta berbagai tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi di era perubahan global.

Perguruan tinggi memiliki peran strategis sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi yang berkontribusi bagi kemajuan masyarakat dan pembangunan bangsa. Dalam menjalankan peran tersebut, perguruan tinggi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan akademik yang mampu mendorong berkembangnya kreativitas intelektual, penelitian yang produktif, serta pengabdian kepada masyarakat yang berdampak luas. Oleh karena itu, pengelolaan ekosistem akademik yang sehat dan berkelanjutan menjadi faktor penting dalam memastikan keberhasilan institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi berbagai tantangan zaman.

Buku ini lahir dari refleksi penulis terhadap berbagai fenomena yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi, khususnya yang berkaitan dengan dinamika profesi dosen, sistem manajemen perguruan tinggi, serta tantangan dalam menciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Perubahan yang terjadi dalam konteks globalisasi, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan terhadap kualitas pendidikan yang semakin tinggi menuntut perguruan tinggi untuk terus beradaptasi dan melakukan berbagai inovasi dalam pengelolaan institusi.

Melalui buku ini, penulis berupaya menguraikan berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan ekosistem akademik secara lebih sistematis dan komprehensif. Pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai isu penting yang berkaitan dengan dinamika organisasi akademik, kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi, pengelolaan sumber daya manusia akademik, serta berbagai strategi yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan akademik yang produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, inspirasi, serta berbagai pemikiran yang memperkaya proses penulisan buku ini.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang. Besar harapan penulis agar buku ini dapat memberikan manfaat bagi para akademisi, peneliti, mahasiswa, serta para pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan tinggi sebagai bahan refleksi dan referensi dalam upaya mengembangkan ekosistem akademik yang lebih baik.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi kemajuan pendidikan tinggi pada umumnya.

Semarang, 7 Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI.....	V
BAB 1: FENOMENA DOSEN PINTAR PERGI	1
1.1 REALITA BRAIN DRAIN DI PERGURUAN TINGGI SWASTA	1
1.2 PROFIL DOSEN BERKINERJA TINGGI YANG RENTAN	8
1.3 DAMPAK KEHILANGAN TALENTA AKADEMIK	12
1.4 MENGAPA ISU INI MENDESAK UNTUK DIBAHAS	18
BAB 2: JERAT BIROKRASI DAN BEBAN ADMINISTRATIF	27
2.1 VOLUME TUGAS VS RELEVANSI KOMPETENSI	27
2.2 KOMPLEKSITAS PROSEDUR BIROKRASI.....	32
2.3 WAKTU TERCURSI DARI TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI.....	39
2.4 ILUSI PRODUKTIVITAS AKADEMIK	46
BAB 3: KEKUATAN APRESIASI INTELEKTUAL	53
3.1 PENTINGNYA PENGAKUAN INSTITUSIONAL	53
3.2 INSENTIF PROFESIONAL SEBAGAI BENTUK APRESIASI	60
3.3 RESPEK KOLEGIAL DAN LINGKUNGAN SEJAWAT.....	65
3.4 IMBALAN SIMBOLIK YANG BERNILAI TINGGI	72
BAB 4: PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI PENYANGGA	81
4.1 DEFINISI POS DALAM KONTEKS AKADEMIK	81
4.2 DUKUNGAN KESEJAHTERAAN VS. PENGEMBANGAN	88
4.3 POS SEBAGAI MEDIATOR UTAMA RETENSI.....	94
4.4 MEMBANGUN RASA AMAN PSIKOLOGIS	100
BAB 5: IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN	107
5.1 IKLIM INOVASI VS. BIROKRASI KAKU	107
5.2 PERAN KEPEMIMPINAN YANG MENDUKUNG	112
5.3 KOLABORASI VS. KOMPETISI TOKSIK	118
5.4 TRANSFORMASI KOMITMEN ORGANISASIONAL	124
BAB 6: STRATEGI RETENSI BERBASIS BUKTI	131

6.1 MINIMALKAN BEBAN ADMINISTRATIF NON-ESENSIAL	131
6.2 MEMBANGUN SISTEM APRESIASI BERLAPIS	136
6.3 DESENTRALISASI KEBIJAKAN AKADEMIK	140
6.4 PELATIHAN PIMPINAN SEBAGAI ACADEMIC ENABLER.....	144
BAB 7: MASA DEPAN EKOSISTEM AKADEMIK	149
7.1 TANTANGAN GLOBAL PENDIDIKAN TINGGI.....	149
7.2 PERAN KEMENDIKTI DAN YAYASAN PENDIDIKAN	156
7.3 MENUJU KAMPUS MANUSIAWI	162
7.4 PANGGILAN AKSI UNTUK PIMPINAN	169
BAB: 8 APA YANG DAPAT DIAMBIL?	177
DAFTAR PUSTAKA	183

BAB 1:

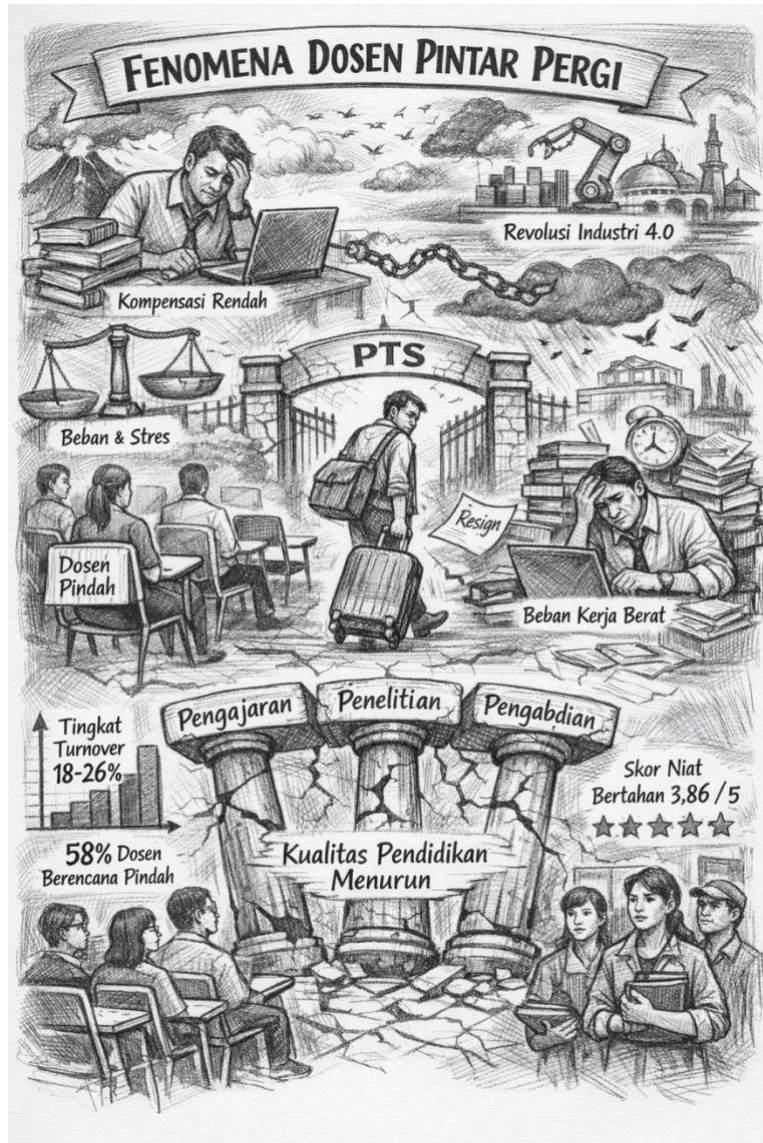
FENOMENA DOSEN

PINTAR PERGI

1.1. Realita Brain Drain di Perguruan Tinggi Swasta

Fenomena brain drain di perguruan tinggi swasta menjadi isu kritis yang memerlukan perhatian serius dari berbagai pemangku kepentingan pendidikan nasional demi keberlanjutan institusi pendidikan tinggi di Indonesia secara keseluruhan. Data empiris menunjukkan bahwa tingkat pergantian dosen di lembaga

pendidikan tinggi swasta mencapai angka yang mengkhawatirkan, yakni antara 18 hingga 26 persen per tahun secara konsisten di berbagai wilayah Tanah Air (Abdillah, 2026). Angka pergantian ini terbukti jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan tingkat turnover yang terjadi di perguruan tinggi negeri yang cenderung lebih stabil dan terjamin kesejahteraannya secara umum dan luas. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah sistemik yang mendalam dalam manajemen organisasi di lingkungan perguruan tinggi swasta tersebut yang harus segera diatasi oleh pimpinan institusi terkait dengan langkah nyata. Persepsi citra institusi sebagai tempat kerja dan ketersediaan peluang kerja alternatif secara signifikan memengaruhi niat pergantian di kalangan akademisi (Ramasamy & Abudullah, 2020). Citra institusi sebagai tempat kerja yang kuat dapat mengurangi pergantian dengan meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja bagi para dosen yang mengajar di dalamnya setiap hari dengan penuh dedikasi tinggi. Sebaliknya, alternatif pekerjaan yang dirasakan dapat meningkatkan niat pergantian dengan menawarkan peluang yang lebih menarik di tempat lain bagi dosen yang berpotensi pindah institusi demi karier mereka yang lebih baik. Oleh karena itu, tingginya angka turnover ini bukan sekadar statistik, melainkan cerminan dari ketidakmampuan institusi untuk menahan talenta terbaik mereka dalam jangka waktu yang panjang dan berkelanjutan bagi masa depan.



Gambar 1. Sketsa fenomena dosen pintar pergi

Selain data turnover aktual, terdapat fakta survei yang mengungkap bahwa 58 persen dosen pernah mempertimbangkan pindah institusi dalam dua tahun terakhir, yang merupakan angka

sangat signifikan bagi dunia pendidikan (Abdillah, 2026). Angka yang lebih dari setengah populasi dosen ini menunjukkan adanya ketidakpuasan yang merata di berbagai perguruan tinggi swasta yang perlu menjadi bahan evaluasi mendalam bagi manajemen sumber daya manusia. Beban kerja yang tinggi dan stres kerja adalah faktor penting yang berkontribusi pada niat pergantian tersebut di kalangan dosen yang merasa tertekan dengan tuntutan harian mereka yang semakin kompleks. Stresor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan yang memediasi hubungan antara beban kerja dan niat pergantian secara signifikan. Hasil studi yang dilakukan Anees et al. (2021) Dorongan stres ini mendorong dosen untuk mencari pekerjaan di lingkungan yang tidak terlalu stres demi kesehatan mental mereka dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik bagi keluarga. Senada dengan hal tersebut Yang et al. (2023) Mengatakan bahwa kurangnya jalur promosi dan pengembangan yang jelas merupakan faktor penting lainnya yang mendorong dosen untuk pergi dari institusi yang tidak memberikan kepastian karier di masa depan mereka. Lembaga yang gagal memberikan peluang karier yang memadai berisiko kehilangan staf berbakat kepada pesaing yang menawarkan prospek lebih baik untuk pertumbuhan profesional mereka nanti di industri. Dengan demikian, keinginan pindah yang tinggi ini merupakan alarm bahaya bagi keberlangsungan sumber daya manusia di sektor pendidikan swasta yang harus segera ditanggapi dengan serius oleh pimpinan.

Indikator kerentanan dosen semakin terlihat nyata ketika meninjau skor rata-rata niat bertahan dosen yang hanya mencapai 3,86 dari skala 5 yang tersedia untuk pengukuran tersebut secara

akurat (Abdillah, 2026). Nilai yang berada di bawah titik tengah skala maksimal ini menandakan kerentanan tinggi terhadap potensi kehilangan dosen berkualitas yang sangat dibutuhkan oleh institusi pendidikan tinggi untuk maju. Kecenderungan pergantian sering disertai dengan efek psikologis negatif seperti ketidakpuasan dan pelepasan diri dari tugas utama yang seharusnya dijalankan dengan penuh tanggung jawab moral dan akademik. Efek psikologis negatif ini selanjutnya dapat menurunkan kualitas pengajaran dan hasil penelitian yang dihasilkan oleh dosen tersebut dalam proses akademik yang berlangsung setiap semester secara konsisten. Siklus negatif ini dapat menyebabkan penurunan reputasi institusi dan kepuasan siswa yang belajar di perguruan tinggi tersebut yang akhirnya berdampak pada jumlah peminat baru (Zhao & Zhou, 2022). Meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi stres kerja dan beban kerja dapat membantu mengurangi niat pergantian dosen secara efektif menurut saran dari para peneliti (Dan et al., 2023). Lembaga harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menghargai dan mengakui kontribusi stafnya secara nyata melalui sistem penghargaan yang transparan dan adil bagi semua. Skor rendah ini menjadi bukti konkret bahwa retensi dosen memerlukan intervensi psikologis dan manajerial yang segera dilakukan untuk mencegah kerugian yang lebih besar bagi institusi pendidikan.

Ancaman serius fenomena ini terhadap keberlanjutan kualitas Tridharma perguruan tinggi tidak dapat diabaikan oleh pimpinan institusi yang bertanggung jawab atas mutu pendidikan secara keseluruhan dan berkesinambungan. Tingkat pergantian

yang tinggi dan skor niat bertahan hidup yang rendah di antara para dosen menimbulkan ancaman serius bagi keberlanjutan perguruan tinggi Tridharma yang menjadi tujuan utama pendirian kampus. Lembaga-lembaga ini bergantung pada fakultas yang stabil untuk menjaga kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang merupakan tiga pilar utama Tridharma Perguruan Tinggi swasta. Tiga pilar Tridharma ini merupakan fondasi utama yang harus dijaga agar tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan baik dan menghasilkan lulusan yang kompeten di bidangnya masing-masing (Nasir, 2020). Membangun rasa komitmen organisasi yang kuat melalui proses pengambilan keputusan yang inklusif dapat mengurangi niat pergantian dosen menurut rekomendasi strategi retensi yang efektif dan teruji (Pieters et al., 2022). Pertukaran tenaga kerja yang adil dan memberikan peluang pengembangan karier sangat penting untuk mempertahankan dosen agar tetap setia pada institusi tempat mereka mengabdikan ilmu pengetahuan dan teknologi. Memastikan kesesuaian yang baik antara organisasi dan stafnya sangat penting untuk mempertahankan dosen dalam jangka waktu yang lama demi stabilitas operasional akademik yang terjaga dengan baik. Tanpa stabilitas dosen, implementasi Tridharma akan terganggu dan kualitas lulusan yang dihasilkan pun akan semakin menurun, yang merugikan masyarakat pengguna lulusan perguruan tinggi swasta.

Mengatasi faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal dapat membantu mempertahankan dosen di perguruan tinggi swasta yang sedang menghadapi krisis sumber daya manusia ini dengan sigap. Lembaga harus berusaha untuk

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional dosen secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman dan teknologi (Yang et al., 2023). Namun, penting juga untuk mempertimbangkan konteks persaingan akademik yang lebih luas dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi pergantian dosen dalam ekosistem pendidikan tinggi nasional yang dinamis. Tanggung jawab keluarga dan lingkungan hidup perkotaan mungkin memerlukan intervensi kebijakan yang lebih komprehensif dari pihak institusi untuk mendukung kesejahteraan dosen secara holistik dan manusiawi (Akinwale et al., 2023). Mengatasi masalah ini melalui intervensi strategis dapat membantu mengurangi fenomena brain drain yang terjadi secara terus-menerus dan menggerogoti kualitas institusi pendidikan swasta dari dalam. Dengan berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kondisi kerja, institusi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempertahankan staf akademik yang berkualitas tinggi dan berdedikasi. Institusi dapat mempertahankan staf berbakat dan mempertahankan kualitas penawaran pendidikan mereka melalui upaya yang konsisten dan terukur dalam jangka waktu yang panjang dan stabil bagi semua pihak. Pada akhirnya, keberlanjutan perguruan tinggi swasta sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam merespons realita brain drain ini dengan tepat agar tidak terjadi keruntuhan kualitas pendidikan yang fatal.

1.2. Profil Dosen Berkinerja Tinggi yang Rentan

Dosen berkinerja tinggi rentan dicirikan oleh kepentingan strategis mereka bagi lembaga akademik, terutama dalam hal inovasi dan output penelitian, namun mereka rentan terhadap tantangan motivasi yang serius. Dosen ini sering memegang posisi seperti Asisten Ahli atau lebih tinggi, yang sangat penting dalam mendorong agenda akademik dan penelitian universitas secara berkelanjutan untuk kemajuan institusi. Dosen tingkat Asisten Ahli ke atas dianggap aset strategis karena perannya dalam memajukan penelitian dan inovasi di universitas. Menurut Hariyadi et al.(2022), mereka sering terlibat dalam penelitian mutakhir dan berkontribusi secara signifikan terhadap reputasi akademik lembaga mereka dalam jangka panjang yang luas dan berdampak. Pentingnya strategi para dosen ini digarisbawahi oleh keterlibatan mereka dalam Tridharma Pendidikan Tinggi, yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara menyeluruh. Keterlibatan tersebut menjadikan mereka bagian integral dari misi universitas yang harus dijaga keberlangsungannya secara terus-menerus oleh manajemen puncak. Putra & Djasmayena (2020) menegaskan bahwa keterlibatan mereka dalam Tridharma Pendidikan Tinggi menjadikan mereka bagian integral dari misi universitas yang vital. Namun, terlepas dari peran penting mereka, mereka menghadapi tantangan unik yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka di tempat kerja setiap hari tanpa henti.

Menetapkan batasan masa kerja minimal 3 tahun sebagai indikator kematangan akademik adalah langkah logis untuk memastikan stabilitas sumber daya manusia di perguruan tinggi

yang kompetitif. Jangka waktu pelayanan minimum tiga tahun sering digunakan sebagai tolok ukur kematangan akademik, memungkinkan dosen untuk mengembangkan portofolio penelitian dan metodologi pengajaran mereka secara optimal. Benz et al. (2021) Menyatakan bahwa jangka waktu pelayanan minimum tiga tahun sering digunakan sebagai tolok ukur kematangan akademik bagi dosen yang berpotensi. Periode ini sangat penting bagi dosen untuk membangun diri dalam sivitas akademika, membangun jaringan, dan berkontribusi secara bermakna di bidangnya menurut Wardi et al.(2022)Tanpa masa kerja yang cukup, dosen belum dapat menunjukkan kapasitas penuh mereka dalam menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas tinggi bagi institusi pendidikan. Kematangan akademik yang dicapai setelah tiga tahun memungkinkan institusi untuk mengukur potensi jangka panjang dari seorang dosen secara lebih akurat dan valid bagi organisasi. Investasi waktu ini juga memberikan kesempatan bagi dosen untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang ada di lingkungan perguruan tinggi swasta yang kompleks dan dinamis. Dengan demikian, masa kerja minimal tiga tahun menjadi tolok ukur penting dalam mengidentifikasi dosen yang telah menginvestasikan waktu dan tenaga bagi institusi secara signifikan dan loyal.

Kelompok dosen dengan kematangan akademik dan jabatan yang memadai diidentifikasi sebagai produsen utama inovasi dan penelitian di kampus yang menjadi sumber daya intelektual utama bagi kemajuan. Dosen berkinerja tinggi adalah pendorong utama inovasi dan penelitian di kampus, sering memimpin proyek-proyek signifikan dan menerbitkan makalah berpengaruh bagi nama baik

kampus. Jauzi (2022) mengonfirmasi bahwa dosen berkinerja tinggi adalah pendorong utama inovasi dan penelitian di kampus yang sering memimpin proyek-proyek signifikan secara konsisten. Kontribusi mereka sangat penting untuk pengembangan pengetahuan baru dan kemajuan disiplin ilmu masing-masing, yang pada gilirannya meningkatkan kedudukan universitas dan menarik dana penelitian. Hal ini sependapat dengan Ha Thi Ngoc (2023) bahwa kontribusi mereka sangat penting untuk pengembangan pengetahuan baru dan kemajuan disiplin ilmu. Mereka adalah pihak yang paling bertanggung jawab dalam menghasilkan publikasi ilmiah dan inovasi pembelajaran yang menjadi indikator kinerja utama perguruan tinggi swasta di era modern. Jika produsen utama inovasi ini mengalami masalah, maka output penelitian kampus akan menurun drastis dan memengaruhi peringkat akreditasi institusi di mata pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian, menjaga produktivitas kelompok ini sama dengan menjaga nyawa akademik dari perguruan tinggi swasta itu sendiri di tengah persaingan yang ketat dan global saat ini.

Kelompok dosen ini dijelaskan sebagai paling strategis namun paling rentan kehilangan motivasi karena berbagai faktor internal dan eksternal yang menekan mereka setiap hari tanpa henti. Terlepas dari peran strategis mereka, dosen-dosen ini cenderung kehilangan motivasi karena beberapa faktor, termasuk kompensasi yang tidak memadai, kurangnya pengakuan, dan tantangan kelembagaan yang berat. Jauzi (2022) mencatat bahwa terlepas dari peran strategis mereka, dosen-dosen ini cenderung kehilangan motivasi karena beberapa faktor, termasuk kompensasi

yang tidak memadai bagi kebutuhan hidup. Tekanan untuk terus bekerja di tingkat tinggi, ditambah dengan beban administrasi dan peluang kemajuan karier yang terbatas, dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kepuasan pekerjaan secara drastis. Wardi et al. (2022) dan Tuarita & Ratnasari (2023) menyebutkan bahwa tekanan untuk terus bekerja di tingkat tinggi dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kepuasan pekerjaan yang parah. Kebutuhan akan pengembangan profesional yang berkelanjutan dan adaptasi terhadap kemajuan teknologi juga menambah tekanan, sehingga penting bagi lembaga untuk memberikan dukungan dan sumber daya yang memadai. (2023) menekankan bahwa penting bagi lembaga untuk memberikan dukungan dan sumber daya untuk mempertahankan keterlibatan dosen di tengah tekanan teknologi yang semakin tinggi. Sementara dosen berkinerja tinggi sangat diperlukan untuk misi akademik dan penelitian universitas, mereka menghadapi tantangan signifikan yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka secara negatif.

Mengatasi masalah ini membutuhkan pendekatan komprehensif yang mencakup kompensasi yang adil, pengakuan, dan peluang untuk pertumbuhan profesional bagi para dosen yang berdedikasi. Lembaga juga harus menumbuhkan lingkungan yang mendukung inovasi dan mengurangi beban administrasi untuk mempertahankan aset berharga ini secara efektif dan berkelanjutan. Teks penutup menyatakan bahwa lembaga juga harus menumbuhkan lingkungan yang mendukung inovasi dan mengurangi beban administrasi untuk mempertahankan aset

berharga ini dari kehilangan motivasi. Institusi dapat mempertahankan staf berbakat dan mempertahankan kualitas penawaran pendidikan mereka melalui upaya yang konsisten dan terukur dalam jangka waktu yang panjang dan stabil. Pada akhirnya, keberlanjutan perguruan tinggi swasta sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam merespons realita brain drain ini dengan tepat agar tidak terjadi keruntuhan kualitas pendidikan. Dengan demikian, profil dosen berkinerja tinggi yang rentan ini memerlukan perhatian khusus agar aset strategis tersebut tidak hilang begitu saja dari sistem pendidikan tinggi nasional yang sedang berkembang. Strategi retensi harus fokus pada peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kondisi kerja institusi yang dapat meningkatkan kemampuan institusi untuk mempertahankan staf akademik yang berkualitas. Oleh karena itu, kerentanan motivasi ini harus dipahami sebagai hasil interaksi kompleks antara tekanan kerja dan harapan akan pengembangan karier yang lebih baik bagi mereka demi masa depan.

1.3. Dampak Kehilangan Talenta Akademik

Hilangnya bakat akademik sering menyebabkan penurunan kualitas dan kuantitas hasil penelitian secara signifikan bagi institusi pendidikan tinggi yang bergantung pada produktivitas dosen. Fenomena penurunan ini sebagian besar disebabkan oleh peningkatan beban kerja yang signifikan pada fakultas yang tersisa yang harus menyeimbangkan tanggung jawab pengajaran dan penelitian setiap hari. Sering kali beban ganda yang berlebihan ini

mengarah pada kompromi dalam kualitas penelitian yang dihasilkan oleh dosen yang masih bertahan di kampus demi memenuhi target administratif. Rincón & Barragán (2022) menyatakan bahwa peningkatan beban kerja pada fakultas yang tersisa sering mengarah pada kompromi dalam kualitas penelitian mereka yang sangat vital. Mónica & Villava (2022) mendukung pandangan bahwa beban kerja yang meningkat menyebabkan penurunan kualitas output ilmiah yang diharapkan oleh masyarakat akademik global. Para dosen yang masih bertahan di institusi tersebut terpaksa membagi fokus waktu dan energi mereka antara mengajar mahasiswa dalam jumlah banyak dan meneliti, sehingga kedalaman analisis ilmiah menjadi berkurang secara drastis. Kondisi ini menciptakan lingkungan yang tidak kondusif untuk produksi karya ilmiah yang bereputasi tinggi di tingkat nasional maupun internasional yang kompetitif. Akibatnya, institusi kehilangan momentum dalam publikasi yang seharusnya menjadi indikator utama kinerja akademik mereka di mata dunia pendidikan tinggi.

Perpindahan dan hilangnya dosen pintar mengakibatkan kerugian modal manusia yang signifikan bagi universitas yang ditinggalkan dalam jangka waktu yang panjang. Zakharova & Prodanova,(2023) Mencatat bahwa hilangnya dosen pintar memengaruhi kemampuan universitas untuk menghasilkan penelitian berkualitas tinggi secara berkelanjutan dan konsisten. Kasus di universitas-universitas swasta di Tanah Air menunjukkan bagaimana kehilangan sumber daya manusia berdampak fatal pada riset yang sedang berlangsung. Pandemi COVID-19 telah

memperburuk tantangan ini dengan mengancam universitas swasta yang sedang tumbuh. Lowe-Power et al. (2021) Menyebutkan bahwa pandemi berpotensi menyebabkan kesenjangan generasi dalam bakat akademis yang sangat berbahaya bagi masa depan ilmu pengetahuan. Kesenjangan ini membuat regenerasi peneliti menjadi terhambat dan sulit diisi oleh talenta baru yang kompeten dan siap bersaing. Tanpa adanya peneliti senior yang memadai, bimbingan untuk peneliti muda menjadi tidak optimal dan kurang terarah sesuai standar akademik. Dampak jangka panjangnya adalah stagnasi inovasi ilmiah yang merugikan kemajuan ilmu pengetahuan di institusi tersebut secara menyeluruh.

Kepergian fakultas yang berpengalaman mengganggu kelangsungan proses pembelajaran bagi siswa yang sedang menempuh pendidikan di kampus secara serius. Instruktur baru atau kurang berpengalaman mungkin tidak memiliki kedalaman pengetahuan atau keahlian mengajar yang sama dengan dosen sebelumnya yang telah lama mengabdikan. Yang et al. (2023) menjelaskan bahwa instruktur baru sering kali tidak memiliki kedalaman pengetahuan atau keahlian mengajar yang sama dengan pendahulu mereka. Mahasiswa menjadi pihak yang paling dirugikan karena mereka tidak mendapatkan bimbingan akademik yang maksimal sesuai harapan kurikulum pendidikan. Kualitas interaksi di dalam kelas menurun seiring dengan pergantian dosen yang terlalu sering terjadi dalam satu periode akademik. Proses transfer ilmu menjadi tidak efektif karena dosen pengganti perlu waktu adaptasi yang lama dengan kurikulum yang sudah berjalan.

Hal ini menciptakan ketidakstabilan dalam pencapaian kompetensi lulusan yang diharapkan oleh standar pendidikan tinggi nasional. Pada akhirnya, kontinuitas pembelajaran yang rusak memengaruhi hasil belajar siswa secara negatif dalam jangka panjang.

Di banyak daerah, perginya dosen karena kondisi kerja yang buruk telah berdampak langsung pada kualitas pendidikan yang diterima mahasiswa. Yang et al. (2023) menyatakan bahwa hilangnya guru karena kondisi kerja yang buruk dan kurangnya peluang pengembangan telah berdampak langsung pada kualitas pendidikan. Institusi berjuang untuk mempertahankan standar pengajaran yang konsisten di tengah arus keluar dosen yang tinggi dan tidak terkendali. Mahasiswa menghadapi ketidakpastian mengenai siapa yang akan mengajar mereka di semester berikutnya dengan kompetensi yang baik dan memadai. Kurangnya peluang pengembangan bagi dosen juga membuat mereka tidak termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran di dalam kelas setiap hari. Kondisi ini menciptakan siklus negatif di mana kualitas pendidikan menurun dan minat mahasiswa untuk belajar juga ikut berkurang secara drastis. Standar akademik yang seharusnya dijaga menjadi sulit dipertahankan tanpa staf pengajar yang stabil dan berkomitmen penuh pada tugas. Oleh karena itu, stabilitas dosen merupakan kunci utama dalam menjamin kelancaran proses pembelajaran bagi mahasiswa di perguruan tinggi.

Reputasi lembaga pendidikan tinggi dapat menderita secara signifikan ketika mereka kehilangan bakat akademik yang berkualitas tinggi dan berpengaruh. Hal ini sering disebabkan oleh

penurunan kualitas akademik dan hasil penelitian yang dirasakan oleh masyarakat luas dan pemangku kepentingan. Greenfield & Natalia (2023) menyebutkan bahwa penurunan kualitas akademik dapat memengaruhi kepercayaan pemangku kepentingan dan pendaftaran mahasiswa baru. Kepercayaan orang tua dan calon mahasiswa menjadi berkurang ketika mereka melihat tingginya pergantian dosen di suatu kampus yang mencurigakan. Persepsi publik terhadap kualitas institusi menjadi negatif dan sulit untuk diubah kembali dalam waktu yang singkat meskipun ada perbaikan. Pendaftaran mahasiswa baru bisa menurun drastis karena reputasi buruk yang tersebar di kalangan masyarakat pendidikan tinggi dengan cepat. Pemangku kepentingan lainnya, seperti mitra industri, juga akan ragu untuk bekerja sama dengan institusi yang sumber daya manusianya tidak stabil. Dampak finansial dari penurunan reputasi ini sangat besar dan dapat mengancam keberlangsungan operasional kampus di masa depan.

Di berbagai negara, tantangan dalam manajemen bakat telah diidentifikasi sebagai faktor yang dapat merusak reputasi kelembagaan jika tidak diatasi dengan segera. Musakuro & De Klerk (2021) mencatat bahwa kompensasi yang tidak memadai dan kurangnya peluang pengembangan dapat merusak reputasi kelembagaan secara permanen. Jika masalah ini dibiarkan, maka citra kampus akan semakin terpuruk di mata persaingan pendidikan tinggi global yang semakin ketat. Reputasi yang buruk akan menyulitkan institusi untuk menarik kembali talenta akademik yang berkualitas di masa depan yang dibutuhkan. Siklus ini akan terus berulang dan semakin memperparah kondisi sumber daya manusia

di dalam organisasi pendidikan tersebut. Manajemen harus segera mengambil langkah strategis untuk memperbaiki sistem kompensasi dan pengembangan karier dosen agar tetap kompetitif. Tanpa perbaikan yang nyata, kerusakan reputasi akan menjadi permanen dan sulit untuk dipulihkan oleh pimpinan. Oleh sebab itu, manajemen talenta yang baik adalah investasi untuk menjaga nama baik institusi pendidikan tinggi di mata publik.

Pengetahuan diam-diam yang mencakup pengalaman khusus dan keahlian fakultas sulit untuk diganti setelah hilang dari institusi pendidikan tinggi. Pengetahuan ini sangat penting untuk membimbing fakultas dan mahasiswa baru dalam lingkungan akademik yang kompleks dan dinamis setiap hari. Bancoro (2023) Menegaskan bahwa pengetahuan ini sangat penting untuk membimbing fakultas dan mahasiswa baru dan kehilangannya dapat menyebabkan kesenjangan yang fatal. Kehilangan tersebut dapat menyebabkan kesenjangan dalam memori dan keahlian kelembagaan yang telah dibangun selama bertahun-tahun dengan susah payah. Pengalaman tacit tidak dapat ditulis sepenuhnya dalam dokumen sehingga hilang bersamaan dengan perginya sang dosen dari kampus. Institusi kehilangan kearifan lokal akademik yang hanya dimiliki oleh dosen senior yang telah lama mengabdikan pada lembaga tersebut. Proses regenerasi menjadi terhambat karena tidak ada yang mentransfer ilmu praktis kepada generasi penerus yang masih muda. Hal ini menciptakan kekosongan intelektual yang sulit diisi oleh staf yang direkrut dari luar yang belum memahami budaya kampus.

Fenomena defisit pengetahuan secara implisit, di mana penurunan peneliti paruh baya telah menyebabkan situasi kritis bagi pengembangan ilmu. Bancoro (2023) menyebutkan bahwa penurunan peneliti paruh baya telah menyebabkan situasi di mana transfer pengetahuan ke generasi muda tidak mencukupi. Transfer pengetahuan ke generasi muda menjadi tidak mencukupi sehingga terjadi diskontinuitas dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang sudah berjalan. Sementara hilangnya bakat akademis menimbulkan tantangan yang signifikan, hal itu juga menghadirkan peluang bagi institusi untuk berinovasi dan beradaptasi. Zakharova & Prodanova (2023) menyatakan bahwa krisis dapat mendorong institusi untuk mengevaluasi kembali dan meningkatkan strategi manajemen bakat mereka secara menyeluruh. Institusi harus fokus pada kompensasi yang lebih baik, peluang pengembangan dan kondisi kerja untuk mempertahankan dan menarik bakat terbaik. Yang et al. (2023) dan Musakuro & Klerk (2021) menyarankan bahwa dengan mengatasi masalah ini, lembaga dapat mengurangi dampak negatif yang timbul. Dengan mengatasi masalah ini, lembaga dapat mengurangi dampak negatif dari hilangnya bakat dan meningkatkan ketahanan mereka dalam menghadapi tantangan di masa depan.

1.4. Mengapa Isu Ini Mendesak untuk Dibahas

Urgensi untuk membahas masalah peningkatan sumber daya manusia di pendidikan tinggi didorong oleh pergeseran global menuju ekonomi berbasis pengetahuan yang menuntut sumber daya manusia yang unggul secara konsisten. Transformasi ini

mengharuskan fokus pada pengembangan dan pemeliharaan dosen yang berkualitas, yang sangat penting dalam mendorong inovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat dari Revolusi Industri Keempat. Ekonomi berbasis pengetahuan membutuhkan tenaga kerja yang mudah beradaptasi dan inovatif dan dilengkapi dengan kompetensi baru untuk memenuhi tantangan pembangunan modern menurut Dau & Ninh (2023). Transformasi ini sangat dipengaruhi oleh integrasi teknologi informasi dan globalisasi yang menuntut pembaruan keterampilan dan pengetahuan yang berkelanjutan di antara karyawan sesuai dengan Schanina & Sedleckiy (2022). Universitas memainkan peran penting dalam mempersiapkan siswa dan dosen untuk realitas ekonomi baru ini dengan mendorong kefasihan digital, literasi manusia dan pemikiran sistem yang komprehensif. Hal ini penting untuk berkembang dalam Revolusi Industri Keempat sebagaimana dinyatakan oleh Jones et al. (2020) dalam kajian mereka tentang pendidikan tinggi. Tanpa adaptasi terhadap tuntutan global ini, institusi pendidikan tinggi akan tertinggal dalam persaingan internasional yang semakin ketat setiap tahunnya tanpa bisa bersaing. Oleh karena itu, konteks global ini menjadi dasar utama mengapa isu retensi dosen harus menjadi prioritas utama bagi manajemen perguruan tinggi swasta yang ingin maju.

Transformasi global ini juga menuntut adanya perubahan mindset dari manajemen perguruan tinggi dalam memandang dosen sebagai mitra strategis, bukan sekadar pegawai biasa. Sumber daya manusia yang unggul adalah kunci utama dalam menghadapi disruptasi teknologi yang terjadi secara masif di

berbagai sektor industri pendidikan tinggi saat ini. Dosen harus diberikan kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan diri agar tidak tertinggal oleh kemajuan zaman yang sangat cepat dan dinamis. Dau & Ninh (2023) menekankan bahwa kompetensi baru harus terus diperbarui agar tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan pembangunan modern yang kompleks. Tanpa adanya investasi pada manusia, ekonomi berbasis pengetahuan hanya akan menjadi wacana tanpa implementasi nyata di lapangan kerja pendidikan. Perguruan tinggi swasta harus berani mengalokasikan anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi dosen demi keberlangsungan institusi di masa depan yang cerah. Hal ini sejalan dengan tuntutan global yang mengharuskan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal yang tidak menentu dan penuh tantangan. Dengan demikian, investasi pada SDM adalah investasi paling strategis yang bisa dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi swasta untuk bertahan hidup.

Lanskap persaingan di antara universitas swasta semakin mengintensifkan kebutuhan akan kebijakan retensi strategis berdasarkan bukti empiris daripada asumsi semata yang sering kali menyesatkan. Diskusi ini sangat penting untuk menyelaraskan praktik pendidikan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang berkembang dan memastikan keberlanjutan lembaga akademik dalam jangka panjang yang stabil. Persaingan untuk dosen yang memenuhi syarat di antara universitas swasta semakin intensif karena lembaga berusaha untuk mempertahankan keunggulan akademik dan reputasi mereka di mata masyarakat luas. Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting

untuk menarik dan mempertahankan staf akademik yang terampil yang pada gilirannya mendukung inovasi dan penelitian di universitas (McEwan, 2022). Menurut Choi & Lee (2020), universitas harus menciptakan lingkungan kerja yang positif, menawarkan remunerasi yang kompetitif dan memberikan peluang pengembangan profesional untuk meningkatkan retensi staf secara signifikan. Hal ini bertujuan memastikan pengalaman kerja yang bermanfaat bagi dosen, yang merupakan aset paling berharga bagi institusi pendidikan tinggi swasta di era digital ini. Kegagalan dalam merespons persaingan ini akan berakibat pada kehilangan talenta kunci yang sulit untuk diganti dalam waktu singkat dan merugikan institusi secara fatal. Maka dari itu, persaingan antar-PTS menjadi alasan kuat mengapa isu ini mendesak untuk dibahas secara mendalam dan komprehensif oleh para pengambil kebijakan.

Persaingan yang ketat juga memaksa institusi untuk lebih transparan dalam memberikan penghargaan terhadap kinerja dosen yang berprestasi tinggi setiap tahunnya secara adil. Bucăța & Tileaga (2023) menyatakan bahwa remunerasi yang kompetitif adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan dosen untuk tetap bertahan di suatu institusi pendidikan. Selain gaji, fasilitas kerja yang memadai juga menjadi pertimbangan penting bagi dosen dalam memilih tempat bekerja yang nyaman dan mendukung produktivitas mereka. Institusi yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang positif akan lebih mudah menarik talenta terbaik dari pasar tenaga kerja akademik yang tersedia secara luas. Hal ini menciptakan siklus positif di mana dosen yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi

mahasiswa dan institusi secara keseluruhan dan berkelanjutan. Sebaliknya, institusi yang abai terhadap kesejahteraan dosen akan ditinggalkan oleh talenta terbaik mereka menuju kompetitor yang lebih peduli pada nasib stafnya. Oleh karena itu, strategi kompetisi harus berfokus pada kesejahteraan manusia, bukan hanya pada keuntungan finansial semata bagi pemilik kampus yang serakah. Ini adalah lessons learned penting dari dinamika persaingan antarpenguruan tinggi swasta yang semakin ketat dewasa ini dan harus diantisipasi.

Dosen adalah pusat untuk mendorong inovasi dalam pendidikan tinggi karena mereka bertanggung jawab untuk mengembangkan metode pengajaran baru dan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran setiap hari. Hal ini membutuhkan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk memastikan dosen dapat secara efektif menggunakan teknologi inovatif dan beradaptasi dengan permintaan pendidikan yang berubah (Elrayah & Semlali, 2023). Pengembangan staf pengajar yang dinamis dan inovatif sangat penting untuk memenuhi tujuan pembangunan sosial ekonomi dan persyaratan integrasi internasional dari sistem pendidikan modern sebagaimana dijelaskan oleh Giang (2021). Kebutuhan mendesak akan inovasi berkelanjutan ini hanya bisa dihasilkan oleh dosen yang bertahan dan memiliki komitmen tinggi terhadap institusi mereka dalam jangka waktu yang lama. Jika dosen sering pindah, maka proses inovasi akan terputus dan menghambat kemajuan akademik yang diharapkan oleh berbagai pemangku kepentingan pendidikan tinggi yang peduli. Institusi harus menyadari bahwa inovasi bukan hanya

tentang teknologi, tetapi juga tentang stabilitas sumber daya manusia yang mengelolanya dengan baik dan benar sesuai standar. Tanpa dosen yang stabil, tujuan pembangunan sosial ekonomi akan sulit tercapai sesuai dengan harapan nasional yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Oleh sebab itu, kebutuhan akan inovasi menjadi pendorong utama urgensi pembahasan isu retensi dosen di perguruan tinggi swasta yang kompetitif dan menantang (Mudjanarko et al., 2023).

Kebijakan retensi diinformasikan oleh penelitian empiris untuk secara efektif mengatasi kebutuhan dan keinginan staf akademik di lingkungan yang kompetitif dan dinamis setiap saat. Pendekatan ini memastikan bahwa universitas dapat menyelaraskan tujuan mereka dengan karyawan mereka, menciptakan lingkungan yang saling menguntungkan yang mendukung keberhasilan kelembagaan dan kepuasan staf (Fuchigami & Sugita, 2023). Bukti empiris dapat memandu pengembangan pedoman strategis untuk intelektualisasi sumber daya manusia yang penting untuk mempertahankan sistem ekonomi dan mendorong inovasi dalam pendidikan tinggi (Verwaeren & Nijstad, 2022). Urgensi perancangan kebijakan retensi yang berbasis bukti empiris ini sangat krusial agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan manajerial yang fatal bagi institusi pendidikan. Kebijakan yang hanya berdasarkan asumsi semata sering kali gagal mengatasi akar masalah yang sebenarnya dihadapi oleh dosen di lapangan kerja mereka sehari-hari. Dengan menggunakan data yang akurat, institusi dapat merumuskan strategi yang tepat sasaran untuk menahan talenta

akademik yang berkualitas tinggi agar tetap setia pada visi kampus. Hal ini akan mencegah pemborosan sumber daya yang sering terjadi akibat kebijakan yang tidak efektif dan tidak berbasis data yang valid dan teruji. Maka, urgensi perancangan kebijakan ini menjadi penutup yang kuat bahwa isu ini harus segera dibahas dan ditindaklanjuti oleh pimpinan kampus yang bertanggung jawab.

Terakhir, perancangan kebijakan harus melibatkan dosen dalam proses pengambilan keputusan agar kebijakan tersebut benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka di lapangan kerja akademik. Kuzior et al. (2022) menyebutkan bahwa intelektualisasi sumber daya manusia memerlukan pendekatan partisipatif agar sistem ekonomi pendidikan dapat bertahan lama dan sukses. Kebijakan yang dipaksakan dari atas tanpa mendengarkan aspirasi dosen sering kali menimbulkan resistensi yang counterproductive bagi tujuan institusi pendidikan tinggi. Bukti empiris harus dikumpulkan secara berkala melalui survei dan wawancara mendalam untuk memahami dinamika motivasi dosen yang berubah-ubah seiring waktu. Hal ini memastikan bahwa kebijakan retensi selalu relevan dan efektif dalam mengatasi masalah yang muncul seiring berjalannya waktu dan perubahan kondisi. Urgensi berbasis bukti ini semakin tinggi mengingat kompleksitas masalah SDM di pendidikan tinggi yang tidak bisa diselesaikan dengan cara konvensional yang kuno. Institusi harus membangun unit khusus yang bertugas memantau dan mengevaluasi kebijakan retensi secara berkelanjutan dan akuntabel bagi semua pemangku kepentingan. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan akan

lebih robust dan mampu menghadapi tantangan masa depan yang semakin tidak pasti dan penuh risiko.

Sementara fokus pada peningkatan sumber daya manusia di pendidikan tinggi sangat penting, juga penting untuk mempertimbangkan potensi tantangan dan dilema yang terkait dengan transformasi ini secara serius. Komodifikasi pendidikan tinggi yang didorong oleh prinsip-prinsip ekonomi pengetahuan menimbulkan risiko bagi integritas akademik dan otonomi lembaga (Rodríguez Jiménez et al., 2023). Fenomena ini menurut Hostler (2023) sering disebut sebagai kapitalisme akademis, yang menyoroti ketegangan antara pendekatan yang digerakkan oleh pasar dan misi pendidikan tradisional universitas yang luhur. Mengatasi tantangan ini menurut Hostler (2023) membutuhkan pendekatan seimbang yang memprioritaskan efisiensi ekonomi dan nilai-nilai inti pendidikan tinggi agar tidak kehilangan jati diri institusi pendidikan. Jika tidak dikelola dengan baik, maka urgensi retensi bisa berubah menjadi eksploitasi tenaga kerja akademik yang justru merusak motivasi dosen untuk bekerja keras dan berdedikasi. Institusi harus bijak dalam menerapkan kebijakan berbasis ekonomi pengetahuan tanpa mengorbankan nilai-nilai luhur pendidikan yang sudah dibangun lama oleh pendiri kampus. Keseimbangan antara tuntutan pasar dan misi akademik adalah kunci keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia di era modern ini dengan baik dan benar. Oleh karena itu, pembahasan ini harus mencakup aspek etika dan keberlanjutan misi pendidikan selain aspek ekonomi semata yang sering mendominasi wacana manajemen saat ini.

BAB 2:

JERAT BIROKRASI

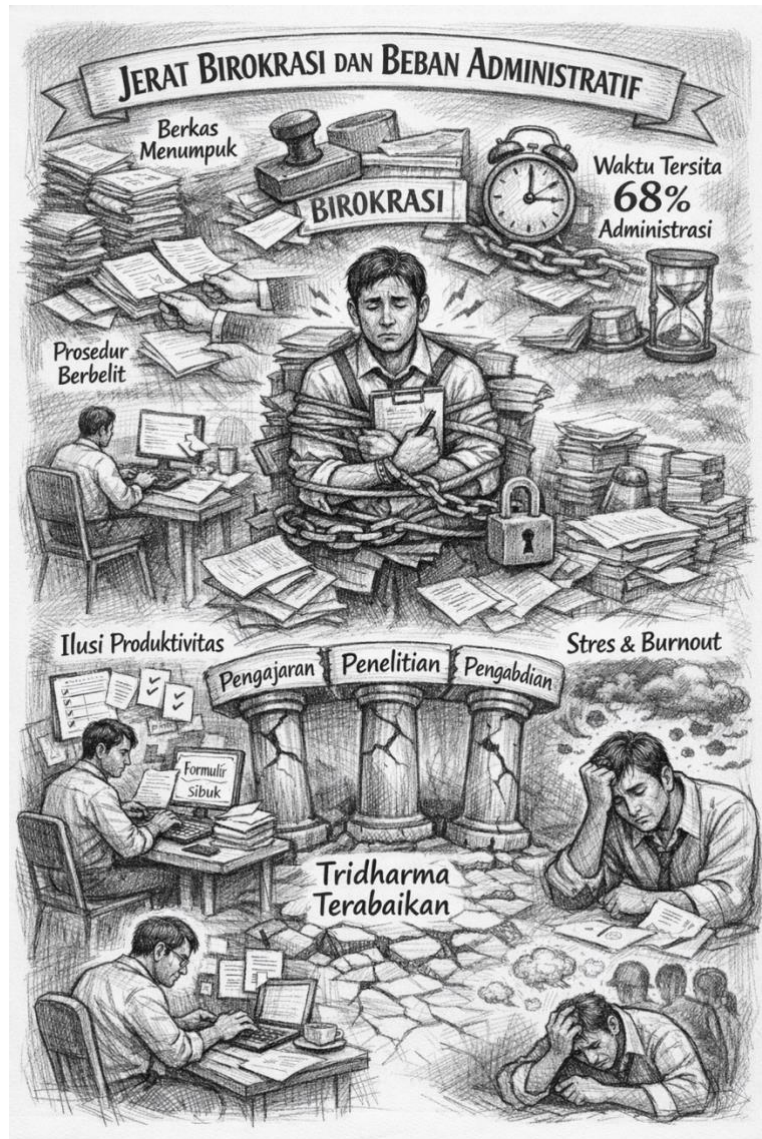
DAN BEBAN

ADMINISTRATIF

2.1. Volume Tugas vs Relevansi Kompetensi

Tingkat stres dan kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kompleksitas hubungan antara volume tugas yang diberikan dan relevansi kompetensi akademik mereka. Sebagian besar staf akademik, yakni sebanyak 72 persen responden, merasa bahwa tugas administratif yang mereka emban tidak relevan dengan kompetensi akademik inti mereka sehari-hari

(Abdillah, 2026). Persepsi ini sangat mengkhawatirkan karena dapat menyebabkan stres yang berkepanjangan dan penurunan kepuasan kerja yang drastis di lingkungan kerja akademik. Data mengejutkan ini menunjukkan adanya kesenjangan yang lebar antara harapan dosen untuk fokus pada Tridharma dan realitas beban administratif yang mereka hadapi setiap hari. Ketika dosen merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan keahlian mereka, motivasi untuk bekerja secara optimal akan menurun secara perlahan namun pasti. Hubungan antara volume tugas dan relevansi kompetensi ini perlu dikaji lebih mendalam agar institusi dapat memahami akar permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan. Sebagian besar staf akademik menganggap tugas administrasi tidak relevan dengan kompetensi akademik inti mereka, yang dapat menyebabkan stres dan penurunan kepuasan kerja menurut data awal. Persepsi ini diperparah oleh beban kerja yang berlebihan yang sering kali melebihi kapasitas dosen yang wajar sehingga menciptakan perbedaan antara keahlian mereka dan tugas administrasi. Dampak dari ketidakselarasan ini sangat besar karena berkontribusi terhadap stres dan penurunan kepuasan kerja di antara staf akademik yang seharusnya fokus pada pengajaran. Oleh karena itu, menjadi alarm bahaya bagi manajemen perguruan tinggi untuk segera mengevaluasi sistem pembagian tugas yang ada saat ini.



Gambar 2. Sketsa jerat birokrasi dan beban administrasi dosen

Staf akademik sering dibebani dengan volume tugas yang tinggi yang melampaui tanggung jawab pengajaran dan penelitian utama mereka sebagai pendidik profesional di universitas. Ini termasuk tugas administrasi yang dianggap tidak relevan dengan

kompetensi inti mereka. Reymert & Thune (2023) Dalam studinya, beban kerja yang terkait dengan tugas-tugas ini bisa sangat berlebihan sehingga menyebabkan kurangnya waktu untuk kehidupan pribadi dan peningkatan risiko psikososial bagi dosen. Risiko tersebut meliputi stres berat dan masalah kesehatan fisik yang dapat mengganggu kinerja jangka panjang (Castilla - Gutiérrez et al., 2021). Horta et al. (2022) mencatat bahwa selama pandemi COVID-19 beban kerja bagi akademisi meningkat secara signifikan, dengan tugas mengajar dan administrasi menjadi kontributor utama. Analisis beban volume tugas yang berlebihan di luar kapasitas wajar dosen menunjukkan bahwa banyak institusi tidak memperhitungkan batas manusiawi dari staf pengajar mereka. Kapasitas wajar dosen seharusnya dijaga agar mereka dapat tetap produktif tanpa mengorbankan kesehatan mental dan fisik mereka secara berlebihan di tempat kerja. Jika volume tugas terus dibiarkan melebihi kapasitas, maka institusi akan kehilangan dosen berkualitas karena kelelahan yang kronis dan tidak tertangani dengan baik. Oleh sebab itu, analisis beban kerja harus menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta yang kompetitif.

Ada kesenjangan yang mencolok antara keahlian dosen dan tugas administrasi yang harus mereka lakukan dalam operasional harian perguruan tinggi swasta. Ketidakselarasan ini dapat menyebabkan inefisiensi dan rasa frustrasi di antara staf akademis yang merasa potensi mereka tidak dimanfaatkan secara optimal untuk kemajuan ilmu. Konsep tugas tidak sah atau *illegitimate tasks* yang merupakan tugas yang dianggap tidak perlu atau tidak masuk

akal semakin memperburuk masalah ini di lingkungan akademik. Tugas-tugas ini dipandang di luar peran profesional dosen sehingga menimbulkan perasaan tidak dihargai dan tidak dihormati sebagai ahli di bidang masing-masing. ÖZTÜRK & DUYGULU (2023) menyatakan bahwa konsep tugas yang tidak sesuai dengan beban tugas semakin memperburuk masalah ini, karena tugas-tugas ini dipandang di luar peran profesional dosen. Ketidaksesuaian antara keahlian dosen dengan jenis tugas administratif yang dibebankan sering kali terjadi karena kurangnya pemahaman manajemen terhadap profil kompetensi staf. Dosen yang ahli dalam penelitian, misalnya, sering kali diminta mengurus hal-hal administratif rutin yang seharusnya dapat ditangani oleh tenaga kependidikan khusus. Hal ini menciptakan pemborosan sumber daya intelektual yang seharusnya bisa dialokasikan untuk inovasi dan pengembangan kurikulum yang lebih bermanfaat. Frustrasi akibat ketidaksesuaian ini menumpuk seiring waktu dan menjadi bom waktu yang dapat meledak dalam bentuk resignasi massal atau penurunan kinerja drastis. Maka dari itu, identifikasi jenis tugas yang sesuai dengan keahlian dosen adalah langkah krusial untuk mencegah ketidakpuasan kerja yang berlarut-larut.

Tidak relevansi tugas administrasi dengan kompetensi akademik merupakan sumber stres yang signifikan dan penurunan kepuasan kerja yang serius di kalangan dosen perguruan tinggi. Stres ini dapat menyebabkan kelelahan dan berkurangnya keterlibatan yang berdampak negatif pada efisiensi dosen dan hasil pembelajaran mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan. Anees et al. (2021) menegaskan bahwa stres ini dapat

menyebabkan kelelahan dan berkurangnya keterlibatan, yang berdampak negatif pada efisiensi dosen dan hasil pembelajaran mahasiswa. Penelitian telah menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan prosedur administrasi yang rumit merupakan stres utama bagi staf akademik yang memengaruhi kesejahteraan mereka. Deschamps et al. (2023) menyebutkan bahwa beban kerja yang tinggi dan prosedur administrasi yang rumit merupakan stres utama bagi staf akademik. Dampak ketidakrelevanan ini sebagai sumber stres utama dan penurunan kepuasan kerja harus menjadi perhatian serius bagi pimpinan institusi pendidikan tinggi. Beban kerja mental dosen, bila tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan kinerja yang kurang optimal dan peningkatan tingkat stres yang berbahaya bagi kesehatan. Ishak et al. (2023) mengingatkan bahwa beban kerja mental dosen bila tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kinerja yang kurang optimal. Ketika kepuasan kerja menurun, loyalitas dosen terhadap institusi juga akan ikut menurun secara signifikan dan sulit untuk dipulihkan kembali. Akibatnya institusi akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan staf berkualitas yang merupakan aset paling berharga bagi keberlangsungan pendidikan tinggi.

2.2. Kompleksitas Prosedur Birokrasi

Kompleksitas prosedur birokrasi di lembaga akademik sering kali menghasilkan struktur kaku yang dapat menghambat laju kerja akademik secara signifikan dan merugikan proses inovasi. Struktur birokrasi di universitas sering dicirikan oleh pendekatan top-down

yang menghambat inovasi dan otonomi bagi para dosen yang bekerja di dalamnya setiap hari. Hal ini terbukti dengan peningkatan tingkat tugas administrasi yang harus dilakukan dosen, yang mengurangi peran utama mereka dalam mengajar dan penelitian (İş et al., 2022). Kekakuan ini ditandai dengan tugas administrasi yang berlebihan yang menguras energi mental dosen dan menghalangi aktualisasi diri mereka sebagai intelektual di lingkungan kampus. Birokrasi, menjadi hambatan signifikan terhadap otonomi akademik, memengaruhi kemampuan dosen untuk terlibat dalam kegiatan ilmiah yang inovatif dan independen. Pendekatan hierarkis yang ketat membuat dosen sulit untuk bergerak cepat dalam mengambil keputusan akademik yang mendesak dan penting bagi mahasiswa. Akibatnya, kecepatan kerja akademik menjadi terhambat oleh rantai persetujuan yang panjang dan tidak efisien dalam struktur organisasi perguruan tinggi. Kondisi ini menciptakan suasana kerja yang tidak fleksibel dan menekan kreativitas dosen dalam mengembangkan metode pembelajaran yang lebih baik.

Dalam pendidikan tinggi di negara berkembang, pertumbuhan administrator berpendidikan tinggi telah mengalihkan sumber daya dari pengajaran dan penelitian (Andersson et al., 2024). Pergeseran ini menunjukkan adanya prioritas administratif daripada prioritas akademis yang seharusnya menjadi fokus utama universitas dalam menjalankan fungsinya. Sumber daya yang seharusnya digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan justru terserap untuk memenuhi kebutuhan birokrasi yang semakin kompleks dan berbelit-belit. Hal ini menyebabkan dosen merasa terpinggirkan dalam ekosistem kampus mereka sendiri karena

peran mereka berkurang demi administrasi. Struktur yang kaku ini memaksa dosen untuk mengikuti prosedur yang tidak selalu relevan dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai bersama. Dampaknya adalah penurunan kualitas output akademik karena energi dosen terkuras untuk hal-hal yang bersifat manajerial semata. Institusi pendidikan tinggi harus menyadari bahwa struktur birokrasi yang terlalu kaku dapat merusak motivasi dosen dalam jangka panjang. Oleh karena itu, evaluasi terhadap struktur birokrasi diperlukan agar tidak menghambat kecepatan kerja akademik yang vital bagi kemajuan institusi.

Kompleksitas dan redundansi prosedur birokrasi bisa luar biasa dan menjadi beban berat bagi dosen di perguruan tinggi swasta maupun negeri. Dalam sistem pendidikan tinggi, jumlah dan jenis dokumen yang diperlukan dari pendidik terlalu banyak, dengan banyak yang tidak relevan dengan tugas utamanya (Fuchigami & Sugita, 2023). Dokumen-dokumen ini sering kali harus diisi berulang kali untuk keperluan yang berbeda sehingga memakan waktu berharga yang seharusnya digunakan untuk mengajar. Beban administratif ini tidak hanya memakan waktu, tetapi juga melelahkan secara mental, menyebabkan kelelahan yang meluas di kalangan pendidik yang sudah sibuk. Identifikasi prosedur berbelit-belit yang menguras energi mental dosen menunjukkan adanya inefisiensi yang serius dalam manajemen perguruan tinggi. Dosen sering kali harus berhenti di tengah pekerjaan akademik, hanya untuk menyelesaikan formalitas birokrasi yang tidak mendesak. Hal ini menciptakan frustrasi mendalam karena mereka merasa waktu mereka tidak dihargai oleh sistem administrasi yang ada di kampus.

Prosedur yang rumit ini menjadi penghalang besar bagi produktivitas dosen dalam menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas tinggi.

Kekakuan ini ditandai dengan tugas administrasi yang berlebihan yang menguras energi mental dosen dan menghalangi aktualisasi diri mereka sebagai intelektual menurut intro referensi. Energi mental yang seharusnya digunakan untuk berpikir kritis justru habis untuk mengurus surat-surat dan pelaporan yang bersifat rutin belaka. Osipov (2020) Menekankan bahwa beban administratif ini menyebabkan kelelahan yang meluas di kalangan pendidik, yang dampaknya sangat negatif. Kelelahan mental ini dapat menurunkan kualitas pengajaran di kelas karena dosen datang dalam kondisi yang sudah lelah secara psikologis. Prosedur yang berbelit-belit juga membuat dosen sulit untuk fokus pada pengembangan diri dan riset yang mendalam sesuai bidang keahliannya. Jika dibiarkan terus-menerus, kondisi ini akan menyebabkan burnout yang parah dan berpotensi meningkatkan angka turnover dosen di institusi. Manajemen perlu menyederhanakan prosedur agar energi mental dosen dapat kembali fokus pada tugas utama mereka sebagai pendidik. Tanpa penyederhanaan ini, prosedur birokrasi akan terus menjadi sumber stres utama yang mengganggu kesejahteraan dosen.

Praktik birokrasi sering memprioritaskan rasionalitas formal dan tindakan normatif daripada kebebasan intelektual, yang dapat menghambat aktualisasi diri dosen sebagai intelektual (Babintsev et al., 2022). Birokrasi menjadi hambatan utama aktualisasi diri dosen

sebagai intelektual karena membatasi ruang gerak mereka dalam mengeksplorasi ide-ide baru. Dosen dipaksa untuk mengikuti norma-norma administratif yang kaku yang sering kali bertentangan dengan semangat kebebasan akademik yang seharusnya mereka miliki. Hal ini membuat dosen merasa tidak dapat mengembangkan potensi maksimal mereka karena terikat oleh aturan-aturan yang tidak fleksibel. Aktualisasi diri sebagai intelektual memerlukan ruang untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa takut akan sanksi birokratis yang tidak perlu. Ketika birokrasi mendominasi, suara intelektual dosen menjadi ter subordinasi oleh kepentingan administratif yang bersifat teknis dan kaku. Kondisi ini menghambat pertumbuhan profesional dosen karena mereka tidak memiliki kebebasan untuk menentukan arah pengembangan karier mereka sendiri. Akibatnya, dosen hanya menjadi pelaksana aturan, bukan pemikir kritis yang seharusnya menjadi ciri utama akademisi di perguruan tinggi.

Di banyak negara berkembang, birokratik-eksekutivis telah mengikis kolegialitas dan kebebasan akademik, semakin membatasi pertumbuhan intelektual dan otonomi anggota fakultas (Mudjanarko et al., 2023). Pengikisan kolegialitas ini, menurut Fernández Darraz et al. (2023), membuat dosen merasa terisolasi dan tidak memiliki dukungan dari rekan sejawat dalam menghadapi tekanan birokrasi. Pertumbuhan intelektual menjadi terhambat karena energi lebih banyak digunakan untuk bertahan dalam sistem birokrasi daripada untuk berkembang secara akademik. Birokrasi yang berlebihan menciptakan jarak antara dosen dan misi utama mereka sebagai agen perubahan sosial melalui ilmu pengetahuan.

Dosen merasa bahwa identitas mereka sebagai intelektual semakin memudar, digantikan oleh identitas sebagai pegawai administrasi belaka. Hal ini sangat merugikan karena aktualisasi diri adalah kunci dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi dosen terhadap kampus. Jika aktualisasi diri terhambat, maka dosen akan kehilangan semangat untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan institusi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, birokrasi harus dikendalikan agar tidak menjadi hambatan utama bagi aktualisasi diri dosen sebagai intelektual.

Lingkungan birokrasi di universitas dapat berdampak signifikan pada otonomi akademik yang merupakan hak dasar dosen dalam menjalankan tugas profesional mereka. Perluasan staf nonakademik dan proses birokrasi telah selaras dengan tren global, namun menimbulkan tantangan bagi otonomi dan kapasitas inovatif staf akademis (Fernández Darraz et al., 2023). Struktur birokrasi universitas menjadi kekuatan dominan, sering kali mengarah pada reproduksi praktik yang tidak efektif yang merusak kedaulatan akademik (Babintsev et al., 2022). Pengaruh kompleksitas ini terhadap penggerogotan otonomi akademik dosen terlihat dari berkurangnya kebebasan dosen dalam menentukan metode dan konten pembelajaran. Otonomi yang tergerus membuat dosen tidak bisa merespons kebutuhan mahasiswa dengan cepat dan tepat sesuai dinamika yang terjadi di lapangan. Kapasitas inovatif juga menurun karena dosen takut mengambil risiko yang mungkin dianggap melanggar prosedur birokrasi yang berlaku. Hal ini menciptakan lingkungan akademik yang stagnan dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan zaman yang semakin cepat.

Penggerogotan otonomi ini adalah ancaman serius bagi kualitas pendidikan tinggi yang membutuhkan kebebasan berpikir dan bertindak.

Sementara birokrasi di lembaga akademik sering dipandang sebagai penghalang, penting untuk menyadari bahwa beberapa tingkat struktur administrasi diperlukan untuk efisiensi dan akuntabilitas organisasi. Namun, tantangannya terletak pada menemukan keseimbangan yang memungkinkan manajemen yang efektif dan pelestarian kebebasan akademik dan inovasi bagi dosen. Upaya untuk merampingkan proses birokrasi, seperti yang terlihat dalam inisiatif reformasi Indonesia, bertujuan untuk mengatasi masalah ini dengan meratakan struktur hierarkis dan mempromosikan lingkungan akademik yang lebih dinamis dan responsif (Dahlia, 2020). Reformasi ini diharapkan dapat mengembalikan otonomi akademik yang telah tergerus oleh kompleksitas prosedur birokrasi yang berlebihan selama ini. Keseimbangan antara kebutuhan administrasi dan kebebasan akademik harus dijaga agar institusi dapat berjalan dengan baik tanpa menekan dosen. Tanpa keseimbangan ini, otonomi akademik akan terus tergerus dan merugikan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Institusi harus berani melakukan perubahan struktural untuk melindungi otonomi dosen dari intervensi birokrasi yang tidak perlu. Dengan demikian, pengaruh kompleksitas birokrasi terhadap otonomi akademik dapat diminimalkan demi keberlanjutan pendidikan tinggi yang berkualitas.

2.3. Waktu Tercuri dari Tridharma Perguruan Tinggi

Masalah manajemen waktu di antara dosen di perguruan tinggi Tridharma merupakan perhatian yang signifikan karena sebagian besar jam kerja mereka dikonsumsi oleh tugas-tugas administrasi. Ketidakseimbangan ini memengaruhi kualitas pendidikan dan kemampuan dosen untuk memenuhi peran mereka secara efektif dalam jangka panjang. Fakta yang mengejutkan menunjukkan bahwa 68% dosen melaporkan menghabiskan lebih dari setengah waktu kerja mereka untuk tugas-tugas administrasi yang sebenarnya tidak utama. Hal ini secara langsung mengurangi tanggung jawab utama mereka dalam mengajar, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang seharusnya menjadi prioritas utama. Jordahl & Kärnä (2023) mencatat bahwa beban administrasi ini sangat dominan sehingga menyisakan lebih sedikit waktu untuk aktivitas akademik inti. Waktu yang tersita untuk administrasi membuat dosen sulit untuk fokus pada pengembangan keilmuan yang mendalam bagi mahasiswa mereka. Kondisi ini menciptakan situasi di mana fungsi utama perguruan tinggi menjadi terganggu oleh rutinitas birokratis yang tidak kunjung usai. Oleh karena itu, fakta bahwa mayoritas waktu tercuri untuk administrasi adalah indikator serius adanya masalah struktural dalam manajemen perguruan tinggi.

Pertumbuhan peran administrasi di lembaga pendidikan tinggi telah dicatat secara luas dalam beberapa tahun terakhir di berbagai negara berkembang. Terdapat peningkatan pesat dalam jumlah administrator berpendidikan tinggi yang dapat berkontribusi pada beban administrasi dosen secara langsung. Jordahl & Kärnä

(2023) menjelaskan bahwa pertumbuhan ini sering kali tidak diimbangi dengan efisiensi proses sehingga justru menambah lapisan birokrasi baru. Dosen merasa semakin terbebani karena harus berkoordinasi dengan banyak unit administrasi yang berbeda untuk satu keperluan akademik sederhana. Hal ini menyebabkan waktu kerja yang seharusnya produktif menjadi habis hanya untuk urusan surat-menyurat dan pelaporan data. Struktur organisasi yang semakin gemuk justru memperlambat alur kerja akademik yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan informasi. Beban administrasi yang meningkat ini merupakan gejala dari adanya pergeseran prioritas dari akademik menuju manajerial di lingkungan kampus. Akibatnya, dosen kehilangan otonomi atas waktu mereka sendiri karena harus mengikuti ritme kerja administratif yang kaku dan menuntut.

Waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas administrasi secara langsung berdampak pada hasil penelitian dosen yang merupakan salah satu pilar Tridharma. Kinerja penelitian dan publikasi ilmiah belum optimal karena beban kerja administrasi yang sangat tinggi dan menyita waktu. Yulianto & Juwono (2021) menemukan bahwa kurangnya waktu untuk penelitian diperparah oleh fasilitas penelitian yang tidak memadai di beberapa institusi. Dosen sering kali harus memilih antara menyelesaikan laporan administrasi dan melanjutkan eksperimen penelitian yang sedang berjalan di laboratorium. Tuntutan administrasi yang mendesak sering kali memiliki tenggat waktu yang lebih ketat dibandingkan dengan tenggat waktu penelitian ilmiah. Hal ini menyebabkan penelitian menjadi terbengkalai dan output publikasi menjadi

menurun secara signifikan dari tahun ke tahun. Analisis waktu penelitian yang tersita akibat tuntutan administrasi menunjukkan adanya konflik prioritas yang merugikan kemajuan ilmu pengetahuan. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka institusi akan kehilangan daya saing dalam bidang penelitian di tingkat nasional maupun internasional.

Kurangnya waktu untuk penelitian diperparah oleh fasilitas penelitian yang tidak memadai dan kurangnya motivasi di antara dosen yang merasa lelah. Yulianto & Juwono (2021) menyatakan bahwa kombinasi beban administrasi dan keterbatasan fasilitas semakin menghambat kinerja penelitian mereka secara keseluruhan. Motivasi dosen untuk meneliti menurun karena mereka merasa usaha mereka tidak dihargai dibandingkan dengan kepatuhan terhadap aturan administrasi. Energi mental yang seharusnya digunakan untuk merancang metodologi penelitian justru habis untuk mengisi formulir dan laporan pertanggungjawaban. Dosen merasa frustrasi karena target penelitian sulit dicapai ketika waktu kerja harian didominasi oleh urusan administratif yang berulang. Hal ini menciptakan siklus negatif di mana penurunan produktivitas penelitian dianggap sebagai kegagalan individu, bukan sistemik. Padahal akar masalahnya adalah alokasi waktu yang tidak proporsional antara tugas inti dan tugas pendukung bagi dosen. Tanpa perbaikan alokasi waktu, target penelitian institusi akan sulit tercapai sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan.

Mengurangi waktu persiapan untuk mengajar karena tuntutan administrasi memengaruhi kualitas pendidikan yang diterima oleh mahasiswa secara langsung. Dosen tidak dapat mendedikasikan waktu yang cukup untuk menyiapkan bahan ajar dan terlibat dengan siswa secara efektif di dalam kelas. Mawardi & Wahyudi (2023) menekankan bahwa dampak berkurangnya waktu persiapan dan interaksi berkualitas dalam pengajaran sangat merugikan proses pembelajaran. Mahasiswa kehilangan kesempatan untuk mendapatkan penjelasan yang mendalam karena dosen harus buru-buru menyelesaikan materi akibat keterbatasan waktu. Interaksi di luar kelas juga berkurang karena dosen harus segera kembali ke kantor untuk menyelesaikan tugas administratif yang menumpuk. Kualitas pengajaran menjadi sekadar menggugurkan kewajiban tanpa adanya pendalaman materi yang memadai bagi pemahaman mahasiswa. Hal ini bertentangan dengan tujuan pendidikan tinggi yang seharusnya mengutamakan kualitas lulusan yang kompeten dan siap kerja. Dampak ini akan terasa dalam jangka panjang ketika lulusan memasuki dunia kerja dengan kompetensi yang kurang memadai akibat proses belajar yang terburu-buru.

Pergeseran ke pembelajaran online selama pandemi telah menambah tekanan pada dosen yang harus beradaptasi dengan metode pengajaran baru sambil mengelola tugas administrasi. Amriel et al. (2022) mencatat bahwa transisi ini membutuhkan waktu tambahan untuk menguasai teknologi yang tidak dimiliki oleh semua dosen secara merata. Beban ganda antara menyiapkan konten digital dan memenuhi laporan administrasi online membuat dosen

bekerja melebihi jam kerja normal setiap harinya. Stres meningkat karena dosen harus memastikan koneksi internet dan perangkat mendukungnya sambil tetap memenuhi target administrasi dari kampus. Waktu yang seharusnya digunakan untuk istirahat atau pengembangan diri justru habis untuk mengatasi kendala teknis pembelajaran daring. Kondisi ini memperburuk situasi waktu yang tercuri dari Tridharma karena tambahan beban baru muncul di tengah beban lama yang belum selesai. Dosen merasa terjepit antara tuntutan inovasi pembelajaran dan tuntutan kepatuhan birokrasi yang semakin digital namun tetap rumit. Akibatnya, keseimbangan kehidupan kerja dosen menjadi terganggu dan berpotensi menyebabkan masalah kesehatan mental yang serius di kalangan akademisi.

Pengabdian kepada masyarakat, komponen penting dari Tridharma, sering diabaikan karena waktu dosen habis untuk tugas administrasi yang tidak pernah selesai. Pengabaian ini berdampak pada kemampuan institusi untuk terlibat dan berkontribusi pada masyarakat secara efektif sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi. Mawardi & Wahyudi (2023) menyatakan bahwa kondisi pengabdian kepada masyarakat yang sering terbengkalai karena habisnya waktu dosen adalah realita yang terjadi saat ini. Dosen tidak memiliki waktu luang untuk turun ke lapangan dan berinteraksi langsung dengan masyarakat yang membutuhkan bantuan keilmuan mereka. Program pengabdian menjadi sekadar formalitas laporan tanpa adanya dampak nyata yang signifikan bagi pemberdayaan masyarakat sekitar kampus. Hubungan antara kampus dan masyarakat menjadi renggang karena tidak ada

interaksi yang berkelanjutan dan bermakna yang dijalin oleh dosen. Hal ini merugikan masyarakat yang seharusnya bisa mendapatkan manfaat dari ilmu pengetahuan yang dikembangkan di perguruan tinggi. Institusi kehilangan peluang untuk membangun reputasi positif di masyarakat karena program pengabdian tidak berjalan dengan optimal dan maksimal.

Program MBKM di Indonesia bertujuan untuk mengintegrasikan upaya akademik, industri, dan masyarakat, tetapi beban administrasi pada dosen dapat menghambat keberhasilan pelaksanaan inisiatif tersebut. Mudjanarko et al. (2023) mengingatkan bahwa kompleksitas administrasi dapat menjadi penghalang utama bagi implementasi program yang membutuhkan fleksibilitas tinggi ini. Sementara beban administrasi pada dosen merupakan masalah yang signifikan, penting untuk mempertimbangkan konteks pendidikan tinggi yang lebih luas secara menyeluruh. Perluasan peran administratif dapat menjadi respons terhadap meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan jaminan kualitas dalam pendidikan yang memang diperlukan. Namun, pertumbuhan ini harus diimbangi dengan kebutuhan untuk mendukung dosen dalam peran utama mereka sebagai pendidik dan peneliti. Mengatasi ketidakseimbangan ini membutuhkan perubahan kelembagaan yang memprioritaskan fungsi inti pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Potensi solusi dapat dilakukan melalui reformasi kebijakan dan alokasi sumber daya yang lebih baik untuk mengurangi beban nonakademik. Dengan demikian, dosen dapat kembali fokus pada

Tridharma untuk memastikan keberlanjutan kualitas pendidikan tinggi di masa depan.

Sementara dampak negatif dari tugas administrasi yang berlebihan pada staf akademik didokumentasikan dengan baik, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak semua tugas administrasi merugikan institusi. Misalnya, tugas administrasi tertentu bila selaras dengan tujuan akademik dapat melengkapi kegiatan pengajaran dan penelitian sehingga berpotensi mengarah pada hasil positif bagi semua pihak. Reymert & Thune (2023) mencatat bahwa tugas administrasi tertentu bila selaras dengan tujuan akademik dapat melengkapi kegiatan pengajaran dan penelitian. Namun, kuncinya terletak pada memastikan bahwa tugas-tugas ini relevan dan dapat dikelola oleh dosen tanpa membebani mereka secara berlebihan setiap harinya. Hal ini memungkinkan dosen untuk fokus pada kompetensi dan tanggung jawab utama mereka sebagai pendidik dan peneliti yang profesional di bidang ilmu masing-masing. Institusi harus merancang sistem yang memisahkan tugas administratif murni dari tugas akademik agar relevansi kompetensi dapat terjaga dengan baik dan benar. Dengan memastikan relevansi tugas, stres dapat diminimalkan dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara signifikan bagi seluruh staf akademik. Pendekatan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif yang mendukung tujuan strategis perguruan tinggi dalam jangka panjang. Pada akhirnya, keseimbangan antara volume tugas dan relevansi kompetensi adalah kunci untuk menjaga keberlanjutan sumber daya manusia di pendidikan tinggi. Manajemen yang bijak akan memahami bahwa

melindungi waktu dosen untuk kompetensi inti adalah investasi terbaik bagi masa depan institusi.

2.4. Ilusi Produktivitas Akademik

Tuntutan administratif sering kali memperburuk masalah kompleks bernama ilusi produktivitas akademik, yaitu kondisi yang memisahkan antara karya ilmiah asli dan sekadar tampil sibuk di lingkungan akademis. Fenomena ini lazim di bidang akademisi di mana dosen mungkin tampak sibuk dengan tugas-tugas yang tidak selalu diterjemahkan ke dalam output ilmiah yang signifikan. Perluasan peran administratif di bidang akademis telah signifikan dalam beberapa tahun terakhir di berbagai institusi pendidikan tinggi swasta maupun negeri. Terdapat peningkatan yang signifikan dalam jumlah administrator berpendidikan tinggi dibandingkan dengan guru dan peneliti yang ada di lingkungan kampus. Pergeseran ini menunjukkan pengalihan sumber daya dari kegiatan akademik inti ke tugas-tugas administratif yang kurang bernilai bagi kemajuan ilmu. Hal ini berpotensi berdampak pada produktivitas akademik yang sebenarnya karena waktu tersita untuk hal non-esensial yang tidak mendukung riset. Dosen sering kali terjebak dalam rutinitas yang memberikan kesan kerja keras, namun minim output ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, membedakan antara kesibukan administratif dan produktivitas akademik yang sesungguhnya menjadi sangat krusial bagi manajemen perguruan tinggi.

Tuntutan tambahan dari praktik penelitian terbuka juga berkontribusi pada beban administrasi yang semakin berat setiap harinya bagi para dosen. Praktik ini membutuhkan lebih banyak waktu dan usaha yang sering kali tidak diakui dalam metrik produktivitas tradisional yang kaku. Beban kerja ini sering tidak dikenali dalam metrik produktivitas tradisional sehingga semakin mengaburkan batas antara kesibukan dan hasil akademik sejati. Dosen mungkin merasa telah bekerja keras, namun sistem penilaian tidak menangkap usaha tambahan tersebut secara adil dan transparan. Hal ini menciptakan kesenjangan antara effort yang dikeluarkan dan reward yang diterima oleh dosen di kampus setiap tahun. Akibatnya, dosen merasa frustrasi karena kerja keras mereka tidak terlihat sebagai produktivitas nyata dalam laporan kinerja resmi. Ketidakjelasan ini memperburuk ilusi bahwa mereka produktif, padahal mereka hanya sibuk dengan administrasi yang tidak berdampak luas. Institusi perlu menyadari bahwa metrik lama mungkin tidak lagi relevan untuk mengukur produktivitas dosen modern di era digital.

Model beban kerja tradisional sering gagal menangkap ruang lingkup penuh tanggung jawab akademik yang diemban oleh dosen secara menyeluruh. Kegagalan ini sering mengarah ke kesalahan representasi produktivitas yang merugikan dosen dalam evaluasi kinerja tahunan yang penting. Perbedaan ini dapat mengakibatkan dosen tampak sibuk dengan tugas-tugas yang tidak secara langsung berkontribusi pada kemajuan ilmiah. Mereka terlihat aktif sepanjang hari, namun tidak menghasilkan karya ilmiah signifikan yang bisa dipublikasikan di jurnal bereputasi. Fenomena dosen

yang terlihat sibuk namun tidak menghasilkan karya ilmiah signifikan menjadi pemandangan umum di banyak perguruan tinggi saat ini. Sementara beberapa tugas akademik saling melengkapi, seperti pengawasan siswa yang meningkatkan kinerja penelitian, dampaknya beragam. Kompleksitas ini dapat menyebabkan persepsi kesibukan tanpa kontribusi ilmiah yang sesuai dengan standar akademik yang berlaku secara universal. Dosen sering kali bingung membedakan mana tugas yang menambah nilai akademik dan mana yang hanya sekadar gugur kewajiban administratif.

Beban kerja yang tinggi dan kurangnya penghargaan dapat menyebabkan kelelahan yang serius bagi kesehatan mental dosen di lingkungan kerja. Kelelahan ini ditandai dengan kelelahan fisik, penurunan kinerja profesional dan ketidakstabilan emosional yang mengganggu kerja sehari-hari. Gejala-gejala ini tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga lingkungan pendidikan yang lebih luas secara signifikan dan berjangka panjang. Potensi mengurangi kualitas pengajaran dan penelitian menjadi nyata ketika dosen mengalami kondisi burnout akibat kerja administratif rutin. Dampak kelelahan mental tanpa makna ini sangat berbahaya karena bersifat kronis dan sulit disembuhkan tanpa intervensi khusus. Dosen yang mengalami burnout akan kesulitan untuk fokus pada tugas-tugas intelektual yang membutuhkan konsentrasi tinggi dan kreativitas (Turner & Garvis, 2023). Kondisi ini memperparah ilusi produktivitas karena dosen tetap bekerja, namun dengan efisiensi yang sangat rendah dan tidak optimal. Oleh sebab itu, menurut Harkiolakis & Komodromos (2023) Dampak kelelahan mental harus

menjadi perhatian utama bagi manajemen sumber daya manusia di kampus untuk dicegah.

Tekanan untuk memenuhi tuntutan produktivitas dapat menyebabkan masalah kesehatan mental dan fisik yang serius bagi dosen yang tertekan. Masalah ini termasuk penggunaan obat-obatan untuk mengatasi stres yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari yang semakin menumpuk. Ini menyoroti efek merugikan dari kesibukan akademik pada kesejahteraan keseluruhan dosen di lingkungan perguruan tinggi yang kompetitif (Elrayah & Semlali, 2023). Gamage et al. (2022) menambahkan bahwa kesehatan yang menurun akan semakin mengurangi kapasitas dosen untuk menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas tinggi dan bermanfaat. Dosen yang sakit secara mental tidak akan mampu berpikir kritis dan kreatif sebagaimana tuntutan profesi akademik yang mulia. Ilusi produktivitas memaksa mereka untuk tetap tampil sibuk meski kondisi kesehatan sudah memburuk secara drastis dan mengkhawatirkan. Hal ini menciptakan siklus setan di mana kesehatan korban dan produktivitas institusi sama-sama mengalami penurunan yang tajam. Maka dari itu, konsekuensi kesehatan dari ilusi ini tidak bisa diabaikan oleh pihak pengelola institusi pendidikan tinggi.

Ilusi produktivitas yang didorong oleh tuntutan administratif dan kelelahan dapat mengikis motivasi intrinsik dosen secara perlahan namun pasti (Harkiolakis & Komodromos, 2023). Dosen mungkin cenderung untuk tidak terlibat dalam pekerjaan akademis yang bermakna ketika upaya mereka tidak cukup diakui. Pengakuan

yang minim membuat mereka kehilangan semangat untuk berkarya lebih jauh demi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kurangnya keseimbangan kehidupan kerja yang diperburuk oleh tugas-tugas administratif dapat semakin mengurangi motivasi kerja mereka. Gamage et al. (2022) Memastikan keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi sangat penting untuk menjaga motivasi dan mencegah kelelahan mental. Tanpa keseimbangan ini, dosen akan merasa teralienasi dari tujuan utama mereka sebagai pendidik dan peneliti yang berdedikasi. Motivasi intrinsik yang hilang sulit untuk dikembalikan hanya dengan insentif finansial semata tanpa perbaikan sistem kerja yang mendasar. Bagaimana ilusi ini menurunkan motivasi intrinsik dosen untuk berkarya lebih jauh harus menjadi bahan evaluasi mendalam bagi pimpinan.

Integrasi pendidikan digital dan teleworking telah memperkenalkan dinamika baru yang dapat menantang dan meningkatkan produktivitas dosen secara signifikan. Pergeseran ke pengajaran online selama pandemi COVID-19 telah menyoroti pentingnya menyeimbangkan interaksi digital dan tatap muka untuk menjaga kualitas. Keseimbangan ini diperlukan untuk menjaga motivasi dan kesehatan dosen di tengah perubahan metode kerja yang drastis dan mendadak (Schwab et al., 2022). Dinamika baru ini bisa menjadi pisau bermata dua bagi produktivitas akademik yang sebenarnya di era modern yang serba cepat. Jika tidak dikelola dengan baik, teknologi justru menambah beban administrasi digital yang memperkuat ilusi produktivitas yang menyesatkan. Dosen harus beradaptasi dengan platform baru

sambil tetap mempertahankan kualitas interaksi dengan mahasiswa secara optimal dan bermakna. Hal ini membutuhkan dukungan institusi agar teknologi menjadi alat bantu, bukan beban tambahan yang memberatkan pikiran dosen. Mengatasi tantangan ini membutuhkan pendekatan holistik yang mengakui kompleksitas peran akademik dan kebutuhan akan kebijakan kelembagaan yang mendukung.

BAB 3:

KEKUATAN

APRESIASI

INTELEKTUAL

3.1. Pentingnya Pengakuan Institusional

Pengakuan kelembagaan memainkan peran yang sangat penting dalam lingkungan akademik yang dinamis saat ini bagi seluruh dosen. Hal ini secara signifikan berdampak pada motivasi dosen serta kepuasan kerja mereka sehari-hari dalam menjalankan tugas Tridharma. Retensi dosen juga sangat bergantung pada bagaimana institusi memperlakukan kontribusi akademik mereka

secara adil dan transparan. Persepsi bahwa kepemimpinan universitas dihargai menjadi hal yang sangat penting bagi para dosen yang berdedikasi tinggi. Hal tersebut bertujuan untuk memvalidasi kontribusi mereka dan menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen terhadap institusi pun akan tumbuh ketika rasa dihargai tersebut terasa nyata dalam kebijakan operasional kampus. Namun, hanya sebagian kecil dosen yang merasa dihargai secara memadai di lingkungan kerja mereka saat ini. Kondisi ini dapat berdampak buruk pada hubungan emosional mereka dengan kampus secara keseluruhan dan berkelanjutan.

Data kritis menunjukkan bahwa hanya 34% dosen yang merasa karya ilmiahnya dihargai oleh pimpinan universitas secara nyata (Abdillah, 2026). Angka yang rendah ini mencerminkan adanya kesenjangan besar antara harapan dosen dan realita institusi yang ada. Program pengakuan seperti sistem pembayaran berbasis prestasi dirancang untuk mengakui keunggulan akademik secara formal. Namun, sering kali sistem tersebut hanya menguntungkan sebagian kecil dari fakultas yang ada di dalamnya. (Rodríguez Jiménez et al., 2023) menyatakan bahwa ketidakmerataan ini dapat menciptakan perasaan ketidakadilan yang mendalam di hati dosen.



Gambar 3. Sketsa kekuatan apresiasi intelektual

Dosen yang tidak termasuk dalam kelompok yang diuntungkan akan merasa usaha mereka sia-sia dan tidak

bermakna. Berat emosional perasaan diremehkan dapat memengaruhi kesejahteraan dosen secara signifikan dan mengganggu fokus kerja. Fernández Darraz et al. (2023) menegaskan bahwa hal ini berdampak pada kepuasan profesional mereka dalam jangka panjang. Dampaknya adalah penurunan motivasi dan produktivitas kerja dosen secara umum di seluruh kampus. Hal ini pada akhirnya berdampak pada kualitas pendidikan yang diterima oleh mahasiswa yang sedang belajar. Hasil penelitian pun ikut terancam karena kurangnya dukungan terhadap karya ilmiah yang dihasilkan oleh akademisi. Institusi perlu menyadari bahwa mengabaikan kontribusi intelektual adalah kesalahan strategis yang fatal bagi masa depan. Dosen membutuhkan jaminan bahwa kerja keras mereka akan dilihat dan diapresiasi oleh pimpinan dengan sungguh-sungguh. Tanpa adanya jaminan tersebut, kepercayaan terhadap sistem manajemen kampus akan semakin menipis dan hilang. Oleh karena itu, data 34% ini harus menjadi alarm bahaya bagi manajemen sumber daya manusia universitas. Tindakan nyata diperlukan untuk mengubah persepsi negatif yang telah terbentuk di kalangan akademisi saat ini.

Pengakuan formal dari institusi berfungsi sebagai validasi kritis atas kontribusi unik dosen dalam bidang masing-masing. Validasi ini meningkatkan identitas profesional dan harga diri mereka di lingkungan akademik yang kompetitif. Setiap dosen memiliki keunikan dalam cara mereka berkontribusi bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Institusi harus mampu mengenali keunikan tersebut melalui mekanisme pengakuan yang tepat dan terukur. Rodríguez Jiménez et al. (2023) menekankan bahwa

pengakuan formal adalah kunci untuk menjaga motivasi tetap tinggi sepanjang karier. Tanpa validasi ini, dosen mungkin merasa bahwa keberadaan mereka tidak berarti bagi kampus sama sekali. Rasa tidak berarti ini dapat memicu keinginan untuk mencari tempat lain yang lebih menghargai potensi mereka. Maka dari itu, peran vital pengakuan formal tidak boleh diabaikan oleh pimpinan universitas yang bertanggung jawab.

Kebutuhan akan budaya kelembagaan yang mendukung dan menghargai semua anggota fakultas terbukti penting bagi stabilitas. Kebijakan yang mempromosikan praktik pengakuan inklusif dapat membantu mengurangi perasaan marginalisasi di antara staf. Llopis-Albert et al. (2023) menyebutkan bahwa hal ini dapat menumbuhkan komunitas akademik yang lebih kohesif dan solid. Kohesivitas komunitas akan memperkuat solidaritas antardosen dalam mencapai tujuan institusi bersama-sama. Pengakuan tidak boleh hanya terfokus pada aspek penelitian yang bersifat kuantitatif semata dan sempit. Aspek pengajaran dan pengabdian masyarakat juga layak mendapatkan apresiasi yang setara dan bermakna. Keseimbangan ini penting agar semua dosen merasa memiliki peluang untuk diakui kontribusinya secara adil. Dengan demikian, validasi kontribusi menjadi fondasi utama dalam membangun ekosistem akademik yang sehat dan produktif.

Pengakuan memperkuat ikatan emosional dosen dengan institusi mereka secara signifikan dan mendalam setiap harinya. Hal ini menumbuhkan rasa kesetiaan dan komitmen yang kuat terhadap tempat mereka bekerja saat ini. Azman et al. (2022) menjelaskan

bahwa ketika dosen merasa dihargai, mereka lebih cenderung terlibat secara mendalam. Keterlibatan mendalam ini berkontribusi positif bagi lingkungan kampus secara keseluruhan dan mendukung suasana belajar. Ikatan emosional yang kuat membuat dosen betah untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama di kampus. Mereka akan merasa bahwa kampus adalah rumah kedua bagi pengembangan karier mereka secara profesional. Rasa memiliki ini menjadi penghalang alami terhadap godaan untuk pindah ke institusi lain yang menawarkan gaji. Oleh sebab itu, pembangunan ikatan emosional harus menjadi prioritas dalam strategi retensi dosen yang efektif.

Kesejahteraan emosional dan profesional dosen sangat bergantung pada adanya pengakuan yang konsisten dan berkelanjutan. Berat emosional perasaan diremehkan dapat memengaruhi kesejahteraan dosen dan kepuasan profesional mereka secara drastis. Pedraza-Gracia & Gare (2022) mencatat bahwa hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi yang drastis dan berbahaya. Produktivitas kerja pun akan ikut menurun seiring dengan hilangnya semangat mengabdikan pada institusi pendidikan. Kualitas pendidikan dan hasil penelitian akan terkena dampak negatif dari kondisi ini yang merugikan banyak pihak. Mahasiswa mungkin tidak mendapatkan bimbingan optimal dari dosen yang tidak bahagia dan stres akibat bekerja. Institusi harus berupaya memastikan bahwa setiap dosen merasa dihargai usahanya dengan cara yang nyata. Upaya ini akan memperkuat ikatan emosional yang sudah terbangun sebelumnya dengan lebih kokoh.

Kurangnya pengakuan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan pelepasan diri dari tugas utama yang harus dijalankan. Hal ini meningkatkan risiko kehilangan anggota fakultas yang berharga bagi institusi pendidikan tinggi. Dosen yang menganggap kontribusi intelektual mereka diabaikan dapat mencari peluang di tempat lain yang lebih baik. Mereka akan pergi ke tempat di mana pekerjaan mereka lebih dihargai secara layak dan manusiawi. Rodríguez Jiménez et al. (2023) menyatakan bahwa risiko atrisi ini sangat nyata terjadi di berbagai universitas. Kehilangan dosen berkualitas akan merugikan reputasi akademik universitas dalam jangka panjang dan sulit dipulihkan. Proses regenerasi ilmu pengetahuan akan terhambat akibat kehilangan talenta kunci tersebut yang sangat strategis. Maka, risiko kehilangan dosen harus diantisipasi melalui sistem pengakuan yang lebih baik dan responsif.

Sementara penelitian sering menerima lebih banyak pengakuan, Beasiswa Pengajaran dan Pembelajaran mendapatkan daya tarik sebagai komponen berharga. McEwan (2022) Menyatakan bahwa beasiswa adalah komponen berharga dari keunggulan akademik yang perlu dihargai setara. Lembaga didorong untuk mendukung dan memberi insentif beasiswa untuk memastikan apresiasi yang seimbang bagi semua dosen. Penekanan pada metrik kinerja dan hasil penelitian terkadang dapat menutupi nilai pengajaran yang penting. Hal ini mengarah ke sistem pengakuan yang tidak seimbang dan merugikan dosen pengajar yang dedikatif. Lembaga harus berusaha untuk menciptakan lingkungan yang lebih adil bagi semua kontribusi akademik yang ada. Pastikan bahwa semua anggota fakultas merasa dihargai dan

termotivasi untuk unggul dalam peran mereka masing-masing. Dengan demikian, kontribusi intelektual tidak akan diabaikan secara sistemik, yang berisiko fatal bagi keberlangsungan institusi.

3.2. Insentif Profesional sebagai Bentuk Apresiasi

Insentif profesional memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan dosen secara signifikan. Hal ini khususnya sangat krusial dalam konteks lembaga tersier swasta atau PTS dengan sumber daya terbatas. Insentif ini dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk dukungan keuangan bagi para akademisi yang berdedikasi. Selain itu, terdapat peluang pengembangan karier yang tersedia untuk staf akademik sebagai motivasi jangka panjang. Manfaat nonmaterial juga berkontribusi pada motivasi dan kinerja staf akademik secara keseluruhan di universitas. Masing-masing bentuk insentif tersebut memiliki kontribusi unik terhadap lingkungan kerja universitas yang sehat. Bagian berikut akan mengeksplorasi aspek-aspek ini secara rinci untuk pemahaman yang lebih baik bagi pembaca. Wawasan dari makalah penelitian yang disediakan akan dimanfaatkan untuk mendukung argumen ini secara kuat.

Pendanaan penelitian merupakan bentuk dukungan nyata yang berdampak signifikan terhadap pekerjaan dosen sehari-hari. Ini tidak hanya memfasilitasi penyelesaian proyek ilmiah, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil penelitian secara drastis. Kuantitas hasil penelitian juga turut meningkat ketika dana tersedia secara memadai bagi peneliti di kampus. Kurangnya dana penelitian yang

berkelanjutan dapat menyebabkan hilangnya bakat di akademi secara perlahan namun pasti. Hal ini terutama sangat berisiko terjadi untuk peneliti karier awal yang membutuhkan dukungan besar untuk memulai. Winde et al. (2021) menekankan bahwa kehilangan bakat ini adalah ancaman serius bagi institusi pendidikan tinggi. Penyediaan dana yang memadai sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan yang inovatif di dalam kampus. Chai,(2022) menyatakan bahwa hal ini juga meningkatkan daya saing inti universitas di tingkat global.

Tanpa dukungan finansial yang kuat, dosen sering kali kesulitan untuk mengakses sumber daya penting bagi riset. Keterbatasan ini menghambat mereka untuk melakukan eksperimen yang kompleks dan membutuhkan biaya tinggi secara optimal. Akibatnya, output penelitian menjadi terbatas dan tidak mampu bersaing dengan institusi lain yang lebih kaya akan sumber daya. Investasi dalam pendanaan riset adalah investasi dalam masa depan intelektual perguruan tinggi tersebut secara strategis. Dosen yang merasa didukung secara finansial akan memiliki motivasi lebih tinggi untuk meneliti dengan sungguh-sungguh. Mereka akan merasa bahwa institusi menghargai upaya keras yang mereka keluarkan untuk kemajuan ilmu pengetahuan. Kepercayaan ini membangun loyalitas yang kuat antara dosen dan manajemen perguruan tinggi swasta yang bersangkutan. Oleh karena itu, alokasi anggaran untuk riset harus menjadi prioritas utama dalam perencanaan strategis institusi.

Memberikan cuti penelitian yang fleksibel memungkinkan dosen untuk fokus menyelesaikan karya ilmiah tanpa kendala berarti. Kendala tugas mengajar reguler sering kali menjadi penghalang utama bagi penyelesaian riset yang mendalam dan berkualitas. Fleksibilitas ini sangat penting untuk mempertahankan tingkat produktivitas akademis yang tinggi sepanjang tahun akademik. Roy & Edwards (2023) mencatat bahwa inovasi juga bergantung pada ketersediaan waktu yang cukup untuk berpikir kritis. Dosen memerlukan ruang waktu yang bebas dari interupsi administratif untuk mengembangkan ide baru yang orisinal. Tanpa cuti yang fleksibel, energi mental dosen terpecah antara mengajar dan meneliti secara bersamaan setiap hari. Pemecahan fokus ini sering kali menghasilkan karya ilmiah yang kurang maksimal dan penyelesaiannya terburu-buru. Sebaliknya, waktu khusus memungkinkan pendalaman materi yang krusial bagi kualitas publikasi ilmiah yang bereputasi.

Kebebasan akademik dan jadwal yang fleksibel adalah salah satu aspek yang paling dihargai dari akademisi profesional. Hal ini memungkinkan dosen untuk mengejar minat penelitian mereka dengan lebih efektif dan mandiri tanpa tekanan. Roy & Edwards (2023) menegaskan bahwa otonomi waktu adalah kunci kepuasan kerja bagi peneliti di universitas. Ketika dosen memiliki kendali atas jadwal mereka, stres kerja dapat berkurang secara signifikan dan menjadi lebih sehat. Pengurangan stres ini berdampak positif pada kesehatan mental dan keberlanjutan karier dosen tersebut dalam jangka panjang. Institusi harus memahami bahwa fleksibilitas bukan berarti kemalasan, melainkan strategi produktivitas yang sangat

efektif. Kebijakan cuti penelitian harus dirancang untuk mendukung target luaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan jelas. Dengan demikian, keseimbangan antara beban mengajar dan riset dapat tercapai secara lebih harmonis dan berkelanjutan.

Jalur pengembangan karier yang jelas sangat penting untuk menghargai prestasi akademik dan meningkatkan kepuasan kerja. Pengembangan karier telah terbukti secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi di kalangan dosen secara umum. Permana et al. (2021) Menemukan bahwa ketidakjelasan jenjang karier sering menyebabkan demotivasi serius di antara staf. Muttaqin (2023) menambahkan bahwa kejelasan jalur karier mengurangi turnover staf akademik di PTS. Dosen perlu mengetahui langkah konkret apa yang harus diambil untuk mencapai tingkat jabatan berikutnya dengan pasti. Ketidakpastian mengenai masa depan profesional dapat menghambat komitmen jangka panjang terhadap institusi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, transparansi dalam kriteria promosi harus dikomunikasikan secara terbuka kepada semua dosen tanpa terkecuali. Sistem yang adil akan mendorong kompetisi sehat dalam pencapaian target akademik yang ditentukan oleh pimpinan.

Insentif yang mendukung kemajuan karier seperti promosi dapat secara signifikan berdampak pada publikasi makalah ilmiah. Simon (2021) menyatakan bahwa peluang pengembangan profesional memengaruhi lintasan karier dosen secara keseluruhan dan secara positif. Ketika promosi dikaitkan dengan prestasi riset, dosen akan terdorong untuk menghasilkan karya berkualitas tinggi

terus-menerus. Reward atas prestasi akademik berfungsi sebagai pengakuan formal atas kontribusi dosen bagi universitas dan masyarakat. Pengakuan ini penting untuk membangun reputasi dosen baik di internal maupun di komunitas ilmiah eksternal yang luas. Karier yang berkembang juga memberikan rasa pencapaian pribadi yang mendalam bagi individu dosen yang berprestasi. Institusi harus memastikan bahwa sistem penilaian kinerja mendukung jalur pengembangan karier tersebut secara konsisten. Tanpa jalur yang jelas, dosen mungkin merasa stagnan dan kehilangan semangat untuk berprestasi lebih jauh lagi.

Insentif nonmaterial seperti pengakuan dan kebebasan akademik sangat penting bagi dosen di PTS dengan sumber daya terbatas. Insentif ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi bahkan tanpa adanya imbalan finansial yang substansial sekalipun. Roy & Edwards (2023) menyoroti bahwa pengakuan sering kali lebih bermakna daripada bonus uang semata bagi akademisi. Peluang bimbingan juga merupakan bentuk dukungan non-material yang berharga bagi perkembangan dosen muda di kampus. Strategi penghargaan berkelanjutan yang mencakup manfaat nonmaterial telah terbukti berkorelasi positif dengan kinerja organisasi secara umum. Elrayah & Semlali (2023) mencatat bahwa hal ini juga meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan di sektor pendidikan tinggi. PTS dapat memanfaatkan budaya penghargaan untuk mengompensasi keterbatasan anggaran operasional yang mereka miliki saat ini. Lingkungan yang menghargai kontribusi intelektual akan menciptakan loyalitas organik dari para staf pengajar yang ada.

Sementara insentif profesional sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan dosen, ada potensi kerugian yang perlu diwaspadai. Penting untuk mempertimbangkan potensi kerugian dari struktur insentif tertentu yang mungkin diterapkan secara sembarangan tanpa kajian. Misalnya, tekanan untuk menerbitkan dalam jurnal berdampak tinggi dapat menyebabkan praktik yang tidak etis dalam penelitian. Roy & Edwards (2023) memperingatkan bahwa hal ini bisa memicu kesalahan penelitian yang merugikan ilmu pengetahuan secara global. Selain itu, lanskap pendanaan saat ini sering mendukung peneliti dan disiplin yang mapan secara tidak adil dan bias. De menyatakan bahwa ini menciptakan hambatan bagi peneliti karier awal dan bidang yang kurang populer. Oleh karena itu, pendekatan seimbang yang mencakup insentif material dan non-material bersama pertimbangan etis sangat penting. Hal ini diperlukan untuk menumbuhkan lingkungan akademik yang mendukung dan produktif secara berkelanjutan bagi semua pihak.

3.3. Respek Kolegial dan Lingkungan Sejawat

Menciptakan budaya rasa hormat kolegial dan lingkungan teman sebaya yang mendukung di akademisi sangat penting untuk menumbuhkan suasana yang produktif dan inklusif bagi seluruh sivitas akademika. Hal ini melibatkan membangun rasa saling menghormati di antara rekan-rekan sejawat yang merupakan fondasi utama dari interaksi profesional yang berkelanjutan di universitas. Selain itu, institusi harus mempromosikan kolaborasi

ilmiah yang sehat di atas kompetisi individu yang sering kali merugikan semangat kerja sama tim secara signifikan. Memastikan komunitas akademik yang mendukung juga menjadi kunci utama yang dapat meningkatkan motivasi retensi di antara dosen dalam jangka panjang. Tanpa adanya lingkungan yang saling menghargai, produktivitas penelitian dan pengajaran dapat mengalami penurunan yang signifikan akibat stres yang tidak perlu. Oleh karena itu, penting untuk menghindari lingkungan kerja beracun yang dapat mengurangi moral dan produktivitas staf akademik secara keseluruhan. Bagian berikut mempelajari aspek-aspek ini secara mendalam dengan menarik wawasan dari makalah penelitian yang disediakan sebagai landasan teori. Pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika ini akan membantu pemimpin akademik dalam merancang kebijakan yang lebih manusiawi. Dengan demikian, tujuan akhir dari pembahasan ini adalah menciptakan ekosistem pendidikan yang berkelanjutan dan sehat bagi semua pihak.

Membangun budaya menghormati di akademisi dapat dibudidayakan melalui inisiatif yang berfokus secara khusus pada inklusivitas dan keragaman yang ada. Misalnya, Departemen Kimia Universitas California, Berkeley menerapkan rencana strategis untuk meningkatkan iklim akademisnya dengan mengatasi hambatan struktural yang ada. Langkah promosi inklusivitas menjadi contoh nyata bagaimana kebijakan institusi dapat mengubah perilaku sehari-hari dosen dan mahasiswa secara positif. Rasa hormat di antara teman sebaya juga ditingkatkan dengan mengenali dan menghargai perspektif yang beragam dalam

setiap diskusi ilmiah yang berlangsung. Hal tersebut dapat dicapai melalui beragam jaringan pendampingan yang mendukung kelompok yang kurang terwakili di akademi secara efektif (Jung, 2022). Ketika dosen merasa perspektif mereka dihargai, mereka cenderung lebih terbuka untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan mereka tanpa rasa takut. Inisiatif semacam ini tidak hanya memperbaiki suasana kerja, tetapi juga meningkatkan kualitas output penelitian yang dihasilkan bersama dalam tim. Keberhasilan program ini menunjukkan bahwa perubahan budaya memerlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan universitas untuk berhasil. Oleh karena itu, replikasi model serupa di institusi lain sangat disarankan untuk menciptakan standar baru dalam etika akademik yang lebih baik.

Pentingnya mengakui perbedaan individu menjadi langkah awal dalam menciptakan lingkungan yang benar-benar menghormati sejawat di tempat kerja. Setiap dosen membawa latar belakang unik yang seharusnya dipandang sebagai aset daripada hambatan dalam pengembangan ilmu pengetahuan modern. Menghormati perbedaan ini memerlukan pelatihan kesadaran budaya yang rutin dilakukan di lingkungan fakultas atau departemen terkait. Tanpa adanya kesadaran tersebut, bias tidak sadar dapat menghambat interaksi yang sehat antarkolega di tempat kerja setiap hari. Program mentoring yang inklusif dapat menjadi wadah untuk saling belajar mengenai tantangan yang dihadapi oleh kelompok minoritas akademik. Hal ini sejalan dengan upaya membangun jaringan yang kuat yang melindungi dosen dari isolasi profesional yang merugikan. Ketika rasa hormat tertanam dalam budaya organisasi,

konflik interpersonal dapat diselesaikan dengan lebih konstruktif dan damai bagi semua pihak. Akhirnya, budaya hormat-menghormati ini akan menjadi warisan berharga bagi generasi akademisi berikutnya yang akan bergabung nanti.

Kolaborasi sangat penting untuk keberhasilan akademik, terutama di bidang STEM yang menuntut integrasi berbagai keahlian khusus yang kompleks. Namun, fakultas dari kelompok terpinggirkan sering menghadapi tantangan dalam lingkungan kolaboratif karena iklim departemen yang kurang inklusif (Griffith et al., 2022). Tantangan ini sering kali membuat mereka merasa terasing dan tidak dihargai kontribusinya dalam proyek penelitian bersama yang besar. Akibatnya, potensi inovasi yang bisa dihasilkan dari keragaman tim menjadi tidak tergalai secara maksimal oleh institusi pendidikan tinggi. Universitas didorong untuk mendorong kolaborasi dengan menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan strategi manajemen yang memfasilitasi kemitraan penelitian. Strategi ini harus mencakup pembagian kredit penulis yang adil dan transparan bagi semua anggota tim peneliti yang terlibat. Kompetisi individual yang ketat sering kali memicu perilaku tidak etis yang merusak integritas ilmiah secara keseluruhan di masyarakat. Sebaliknya, kolaborasi yang sehat mendorong pertukaran ide yang lebih bebas dan kreatif tanpa rasa takut dihakimi oleh rekan. Dengan demikian, pergeseran dari kompetisi ke kolaborasi adalah langkah strategis untuk kemajuan ilmu pengetahuan yang lebih pesat dan bermakna.

Manajemen universitas harus aktif dalam merancang insentif yang mendorong kerja sama antardepartemen maupun lintas disiplin ilmu pengetahuan. Kienast (2023) menekankan bahwa strategi manajemen yang tepat dapat memfasilitasi kemitraan penelitian yang lebih berkelanjutan dan produktif bagi dosen. Hal ini memerlukan perubahan dalam sistem evaluasi kinerja yang sebelumnya mungkin terlalu berfokus pada pencapaian individu semata. Ketika kolaborasi dihargai secara institusional, dosen akan lebih termotivasi untuk melibatkan rekan sejawat dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Lingkungan yang mendukung kolaborasi juga mengurangi beban kerja berlebih yang sering dialami oleh peneliti tunggal di laboratorium. Selain itu, kolaborasi internasional dapat diperkuat jika lingkungan domestik sudah sehat dan saling percaya terlebih dahulu antaranggota. Dosen senior memiliki tanggung jawab untuk membimbing dosen junior dalam menavigasi dinamika kolaborasi yang kompleks tersebut. Pada akhirnya, keberhasilan kolaborasi ilmiah akan tercermin dari kualitas publikasi dan dampak sosial yang dihasilkan bagi masyarakat luas.

Dukungan komunitas akademik memainkan peran penting dalam mempertahankan dosen dengan memberikan rasa memiliki dan motivasi yang kuat untuk terus berkarya. Hal ini membantu mempertahankan anggota fakultas agar tidak mudah pindah ke institusi lain yang menawarkan kondisi kerja lebih baik. Rasa ini muncul ketika dosen merasa mereka adalah bagian integral dari misi besar universitas tersebut secara menyeluruh. Komunitas yang kuat juga menyediakan jaringan keamanan sosial saat dosen menghadapi kesulitan pribadi atau profesional yang berat.

Dukungan sebaya dapat mengurangi tingkat stres dan mencegah burnout yang sering terjadi di profesi akademik yang penuh tekanan. Tanpa dukungan komunitas, dosen mungkin merasa bekerja sendirian dalam menghadapi tekanan publikasi dan pengajaran yang menumpuk. Oleh karena itu, investasi dalam pembangunan komunitas adalah investasi dalam stabilitas sumber daya manusia institusi yang sangat vital.

Interaksi interpersonal yang positif antara profesor dan mahasiswa juga berkontribusi secara signifikan pada lingkungan akademik yang mendukung dosen. Hal ini mengarah pada hasil siswa yang lebih baik dan motivasi yang lebih tinggi bagi dosen dalam menjalankan tugasnya sehari-hari (Rocchi & Lennox-Terrion, 2023). Ketika mahasiswa menghormati dosen, dosen merasa lebih dihargai dan semangat mengajarnya menjadi lebih menyala di dalam kelas. Hubungan yang baik ini menciptakan siklus positif yang menguntungkan seluruh ekosistem pembelajaran di dalam kampus universitas. Dosen yang termotivasi cenderung lebih inovatif dalam metode pengajaran yang mereka terapkan di kelas setiap hari dengan penuh semangat. Sebaliknya, hubungan yang tegang dapat menurunkan kualitas pendidikan dan kepuasan kerja dosen secara drastis dan merugikan. Membangun hubungan ini memerlukan waktu dan usaha konsisten dari kedua belah pihak untuk saling memahami kebutuhan masing-masing. Komunitas akademik yang peduli akan memfasilitasi ruang untuk interaksi positif yang terjadi secara alami dan berkelanjutan.

Lingkungan kerja yang beracun dapat sangat berdampak secara negatif dan permanen pada motivasi dan kinerja staf akademik di institusi. Upaya untuk memperbaiki lingkungan kerja, menunjukkan pergeseran positif dalam persepsi staf (Stachl et al., 2021). Perubahan ini membuktikan bahwa lingkungan toksik bukanlah takdir yang tidak dapat diubah oleh manajemen universitas yang peduli. Lingkungan yang toksik sering kali ditandai dengan gosip, ketidakadilan, dan kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan penting. Dampaknya dapat berupa penurunan kesehatan mental dosen dan peningkatan tingkat pengunduran diri yang mendadak dari organisasi. Institusi harus proaktif dalam mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perilaku toksik di antara anggota staf pengajar. Mengabaikan masalah ini hanya akan memperburuk situasi dan merusak reputasi institusi di mata publik secara serius. Oleh karena itu, intervensi dini sangat diperlukan untuk menyelamatkan budaya kerja yang sudah

Norma-norma lama yang mengeksploitasi dosen junior harus dihapuskan demi keberlanjutan karier akademik yang layak dan manusiawi (Mattos & Timm, 2021). Transparansi dalam promosi dan pendanaan penelitian adalah kunci untuk mengurangi kecurigaan antara rekan sejawat di lingkungan kerja. Ketika norma toksik diganggu, ruang untuk kreativitas dan inovasi akan terbuka lebih lebar bagi semua orang di institusi. Dosen tidak perlu lagi menghabiskan energi untuk politik kantor yang tidak produktif dan melelahkan secara mental. Fokus dapat dialihkan kembali pada tujuan utama akademik, yaitu pendidikan dan penelitian yang berkualitas tinggi bagi mahasiswa. Langkah ini memerlukan

keberanian dari pemimpin untuk menantang status quo yang sudah mengakar lama dalam tradisi akademik.

Sementara fokusnya adalah membina iklim akademik yang positif, penting untuk mengakui tantangan yang bertahan hingga saat ini. Meskipun upaya untuk meningkatkan inklusivitas dan kolaborasi, kelompok-kelompok yang terpinggirkan masih menghadapi hambatan yang signifikan di bidang akademis. Tantangan-tantangan ini menyoroti perlunya upaya berkelanjutan untuk mengatasi masalah sistemik yang ada di akar permasalahan institusi. Pastikan bahwa semua anggota fakultas dapat berkembang dalam lingkungan yang mendukung dan menghormati adalah tujuan utama yang harus dicapai. Keseimbangan antara prestasi individu dan kesuksesan kolaboratif tetap menjadi hal yang rumit untuk dikelola dengan baik oleh pimpinan. Hal ini membutuhkan perhatian dan adaptasi strategi yang berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan komunitas akademik yang berkembang pesat. Evaluasi berkala terhadap iklim kerja harus dilakukan untuk memastikan kebijakan yang diterapkan masih relevan dengan zaman. Hanya dengan komitmen bersama, lingkungan akademik yang sehat dapat diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan untuk masa depan.

3.4. Imbalan Simbolik yang Bernilai Tinggi

Konsep penghargaan simbolik bernilai tinggi sangat terkait dengan Teori Pertukaran Sosial atau Social Exchange Theory (SET) yang mendasari hubungan manusia. Teori ini menyatakan

bahwa kesetiaan dan komitmen muncul dari hubungan timbal balik di mana pengakuan memainkan peran penting. Dalam lingkungan akademik dan profesional, penghargaan simbolis sering lebih penting daripada yang material, terutama ketika sumber daya keuangan terbatas. Hal ini terutama terlihat di lingkungan di mana makna dan konteks pekerjaan diprioritaskan daripada kondisi objektif semata. Banyak institusi pendidikan tinggi swasta menghadapi kendala budget sehingga harus mengandalkan strategi non-material. Pemahaman mengenai dinamika ini sangat krusial bagi pemimpin organisasi untuk mempertahankan staf berkualitas. Tanpa pengakuan yang tepat, motivasi intrinsik dosen dapat menurun secara signifikan seiring waktu. Oleh karena itu, bagian ini akan menguraikan bagaimana imbalan simbolik dapat dioptimalkan. Pendekatan ini menawarkan solusi berkelanjutan di tengah tantangan ekonomi global.

Penerapan Teori Pertukaran Sosial (SET) menunjukkan bahwa kesetiaan dikembangkan melalui hubungan timbal balik yang konsisten. Pengakuan bertindak sebagai motivator utama yang mendorong individu untuk memberikan komitmen lebih besar. Manajer garis depan, misalnya, dapat meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi dengan menanamkan timbal balik dalam praktik manajemen mereka. Hal ini menumbuhkan rasa loyalitas melalui pengakuan dan penghargaan simbolis yang tulus dari pimpinan (Kilroy et al., 2023). Dalam konteks lain seperti e-commerce, penciptaan nilai merupakan bentuk penghargaan simbolis yang relevan. Penciptaan nilai tersebut meningkatkan loyalitas pelanggan dengan membangun kepercayaan dan

kepuasan secara bertahap. Hal ini menunjukkan kekuatan insentif non-material dalam membina hubungan jangka panjang yang kokoh (Farhana, 2021). Prinsip yang sama dapat diterapkan secara efektif dalam manajemen sumber daya manusia di universitas. Hubungan timbal balik yang positif akan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara dosen dan institusi.

Implementasi prinsip SET memerlukan konsistensi dalam memberikan umpan balik positif kepada rekan sejawat. Dosen perlu merasa bahwa kontribusi mereka dilihat dan dihargai oleh manajemen universitas. Ketika pengakuan diberikan secara terbuka, efek psikologisnya akan memperkuat identitas profesional mereka. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa interaksi sosial yang positif meningkatkan keterikatan organisasi. Tanpa adanya mekanisme pertukaran sosial yang sehat, hubungan kerja dapat menjadi transaksional semata. Transaksi semata tidak cukup untuk membangun loyalitas jangka panjang yang dibutuhkan akademisi. Oleh karena itu, budaya saling menghargai harus menjadi norma yang tidak tertulis namun dipatuhi. Pimpinan harus memodelkan perilaku ini agar dapat ditiru oleh seluruh lapisan staf. Dengan demikian, teori pertukaran sosial menjadi landasan kuat bagi kebijakan kepegawaian.

Pentingnya makna dan penghargaan bagi akademisi sering kali melampaui keinginan akan imbalan finansial semata. Akademisi sering memprioritaskan pekerjaan yang bermakna dan penghargaan intrinsik daripada kompensasi materi yang besar. Sentralitas nilai-nilai prososial dalam motivasi kerja menyoroti

bahwa karyawan menghargai keamanan kerja dan pekerjaan yang menarik. Hal ini khususnya terjadi di sektor publik di mana insentif keuangan bukan satu-satunya pendorong (Vaidelytė et al., 2022). Dosen cenderung bertahan jika mereka merasa pekerjaan mereka memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Misi organisasi dan praktik pengukuran kinerja dapat secara signifikan memengaruhi persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka sebagai bermakna. Hal ini meningkatkan komitmen dan kepuasan mereka tanpa perlu penghargaan materi yang berlebihan (Beer et al., 2019). Ketika tujuan institusi selaras dengan nilai pribadi dosen, motivasi kerja akan meningkat secara alami. Kondisi ini membuktikan bahwa aspek psikologis sering lebih dominan daripada aspek ekonomis.

Bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berkorelasi linier dengan tingkat gaji yang diterima. Banyak peneliti memilih tetap di institusi dengan gaji standar demi lingkungan yang mendukung riset. Hal ini dikarenakan makna yang mereka temukan dalam proses penemuan ilmu pengetahuan sangat berharga. Penghargaan berupa sitasi atau undangan berbicara sering kali lebih dibanggakan daripada bonus tunai. Institusi harus memahami bahwa narasi tentang dampak sosial penelitian adalah kunci retensi. Dosen perlu diyakinkan bahwa kerja keras mereka berkontribusi pada kemajuan peradaban manusia. Jika narasi ini hilang, maka uang saja tidak akan cukup untuk menahan mereka dari pindah. Oleh karena itu, komunikasi visi dan misi harus dilakukan secara intensif dan berulang. Fokus pada makna kerja adalah strategi retensi yang cost-effective bagi manajemen.

Strategi memanfaatkan apresiasi simbolik di tengah keterbatasan finansial PTS memerlukan kreativitas tinggi. Apresiasi simbolis, seperti pengakuan dan pembuatan forum untuk menampilkan pekerjaan, dapat menjadi pendekatan strategis bagi organisasi. Pengakuan karyawan telah terbukti berdampak positif pada kinerja tugas dan perilaku organisasi. Dampak ini dimediasi oleh perasaan bangga yang merupakan motivator nonmaterial namun sangat kuat (Yang et al., 2022). PTS dapat mengadakan seminar internal di mana dosen mempresentasikan karya terbaik mereka kepada rekan sejawat. Pemberian piagam penghargaan tahunan juga dapat menjadi simbol prestasi yang dikenang lama. Dalam konteks kebijakan gaya hidup berkelanjutan, nilai-nilai simbolis seperti ekspresi diri dapat meningkatkan utilitas yang dirasakan. Identifikasi kelompok dapat meningkatkan efektivitas penghargaan simbolis dalam mencapai tujuan organisasi (Cheng et al., 2022). Dengan cara ini, institusi tidak perlu mengeluarkan dana besar untuk mendapatkan loyalitas staf. Strategi ini sangat cocok untuk PTS yang memiliki anggaran operasional terbatas.

Implementasi forum karya harus dilakukan secara rutin agar menjadi tradisi yang dinantikan oleh dosen. Pimpinan dapat mengundang pakar eksternal untuk memberikan validasi terhadap karya dosen internal. Validasi eksternal ini menambah nilai simbolik dari penghargaan yang diberikan oleh institusi. Dokumentasi prestasi dosen di website universitas juga merupakan bentuk apresiasi digital yang murah. Hal ini memungkinkan dosen untuk membagikan pencapaian mereka kepada jaringan profesional yang lebih luas. Transparansi dalam pemberian penghargaan juga

penting agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial. Semua dosen harus memiliki kesempatan yang sama untuk diakui berdasarkan meritokrasi yang jelas. Sistem yang adil akan memperkuat kepercayaan terhadap manajemen puncak universitas. Dengan demikian, keterbatasan finansial tidak lagi menjadi alasan untuk tidak menghargai prestasi.

Peran konteks makna yang lebih menentukan keputusan bertahan daripada kondisi objektif sangat signifikan. Konteks di mana pekerjaan dilakukan sering kali melebihi kondisi objektif dalam menentukan kepuasan dan loyalitas karyawan. Misalnya, kehadiran misi organisasi yang menarik dapat membuat pekerjaan terasa lebih bermakna bagi pelakunya. Hal ini meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap institusi tempat mereka bekerja (Beer et al., 2019). Dalam profesi hukum, norma budaya dan dimensi organisasi membentuk perilaku sukarela secara mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa makna dan konteks pekerjaan dapat mendorong perilaku prososial lebih efektif daripada insentif materi (Kay & Granfield, 2023). Dosen akan bertahan jika mereka merasa budaya kampus mendukung kebebasan akademik mereka. Kondisi objektif seperti gedung tua bisa dimaafkan jika suasana akademik sangat hidup. Sebaliknya, gedung mewah tanpa jiwa akademik akan ditinggalkan oleh peneliti serius. Konteks inilah yang sebenarnya menjadi penentu utama keputusan karier seorang akademisi.

Pemahaman mengenai konteks makna membantu pimpinan untuk tidak hanya fokus pada perbaikan fasilitas fisik. Investasi pada

budaya organisasi sering kali memberikan return on investment yang lebih tinggi dalam hal retensi. Dosen perlu merasa bahwa mereka berada di komunitas yang memahami perjuangan intelektual mereka. Ketika konteks sosial mendukung, stres kerja dapat dikelola dengan lebih baik oleh individu. Lingkungan yang toksik akan menghancurkan makna kerja sekalipun gaji yang ditawarkan sangat tinggi. Oleh karena itu, perbaikan iklim organisasi harus menjadi prioritas utama sebelum renovasi fisik. Pimpinan harus peka terhadap narasi yang berkembang di antara dosen sehari-hari. Narasi positif akan memperkuat konteks makna yang sudah dibangun sebelumnya. Pada akhirnya, konteks makna adalah aset tidak berwujud yang paling berharga bagi universitas.

Sementara penghargaan simbolis dan konteks makna sangat penting, penting untuk menyadari bahwa imbalan materi masih memainkan peran penting. Dalam beberapa kasus, insentif keuangan dapat melengkapi imbalan simbolis untuk memberikan pendekatan yang seimbang. Pendekatan yang seimbang ini diperlukan untuk pengakuan dan motivasi karyawan secara keseluruhan. Namun, penekanan pada penghargaan simbolis dan pekerjaan yang bermakna menyoroti pergeseran menuju motivator yang lebih berkelanjutan. Motivator intrinsik dalam praktik organisasi modern semakin diakui relevansinya oleh para ahli manajemen. Institusi pendidikan harus mengadopsi model hybrid yang menggabungkan kedua jenis imbalan tersebut. Keseimbangan ini akan memastikan bahwa kebutuhan dasar terpenuhi sambil memuaskan kebutuhan psikologis. Masa depan manajemen akademik akan lebih bergantung pada kemampuan

membangun makna daripada sekadar mencairkan dana. Dengan strategi ini, universitas dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin ketat. Keberlanjutan institusi bergantung pada kebahagiaan dan komitmen sumber daya manusia di dalamnya.

BAB 4: PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI PENYANGGA

4.1. Definisi POS dalam Konteks Akademik

Perceived Organizational Support (POS) merupakan konsep krusial dalam perilaku organisasi yang mencerminkan keyakinan karyawan mengenai penghargaan organisasi. Dalam konteks akademis, dosen membentuk keyakinan ini berdasarkan seberapa besar institusi peduli terhadap kesejahteraan mereka secara menyeluruh. Dosen merasakan perawatan organisasi melalui berbagai dukungan nyata yang mereka terima selama menjalankan tugas Tridharma Perguruan Tinggi. Dukungan ini dapat terwujud

dalam berbagai bentuk konkret seperti fleksibilitas tugas dan perhatian langsung dari pimpinan mereka. Persepsi ini sangat penting karena memengaruhi kepuasan kerja dosen dan komitmen mereka terhadap lembaga pendidikan tempat mereka berkarya. Ketika dosen merasa dihargai, mereka cenderung memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerja akademis yang mereka jalani sehari-hari. Sebaliknya, jika persepsi ini rendah, maka motivasi untuk berkontribusi bagi kemajuan institusi akan mengalami penurunan yang signifikan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang persepsi ini menjadi kunci dalam mengelola sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi (Kurniawan & Harsono, 2021).

Dukungan organisasi sering dikaitkan erat dengan kesejahteraan karyawan yang menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. Institusi yang memprioritaskan pengalaman karyawan secara holistik cenderung menumbuhkan lingkungan yang lebih mendukung seluruh staf akademik. Lingkungan yang mendukung ini memungkinkan dosen untuk fokus pada pengembangan diri tanpa terhambat oleh tekanan organisasi yang berlebihan. Kesejahteraan yang terjaga akan berdampak langsung pada kualitas pengajaran dan penelitian yang dihasilkan oleh para dosen tersebut. Organisasi harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil mempertimbangkan dampaknya terhadap kondisi psikologis karyawan. Hal ini sejalan dengan upaya membangun tenaga kerja yang berkembang pesat dari dasar organisasi yang kuat dan peduli. Tanpa perhatian pada aspek kesejahteraan, hubungan antara dosen dan institusi akan

menjadi bersifat transaksional semata. Maka dari itu, perawatan organisasi harus dilihat sebagai investasi jangka panjang untuk keberlanjutan institusi (Gabriel et al., 2022).

Landasan Organizational Support Theory (OST) menyatakan bahwa karyawan mengembangkan persepsi umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka. Teori ini juga menekankan bahwa organisasi harus peduli terhadap kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis yang implisit. Persepsi ini dibentuk oleh kebijakan organisasi, praktik manajemen, dan perilaku para pemimpin yang berinteraksi langsung dengan staf. Dalam lingkungan universitas, kebijakan tersebut dapat berupa aturan kerja yang adil dan sistem penghargaan yang transparan bagi dosen. Praktik manajemen yang konsisten akan memperkuat keyakinan dosen bahwa institusi benar-benar hadir untuk mendukung mereka. Perilaku pemimpin menjadi cerminan nyata dari nilai-nilai organisasi yang dipegang teguh oleh manajemen puncak. Jika pemimpin menunjukkan kepedulian, maka teori OST menganggap bahwa persepsi dukungan organisasi akan meningkat secara signifikan. Dengan demikian, OST memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memahami dinamika hubungan antara institusi dan dosen (Kurniawan & Harsono, 2021).



Gambar 4. Sketsa perceived organizational support sebagai penyangga

Organizational Support Theory (OST) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Prinsip resiprositas ini menjadi mekanisme utama dalam

meningkatkan keterikatan mereka pada organisasi secara sukarela dan tulus. Dosen yang merasa didukung akan berusaha memberikan kontribusi lebih besar melebihi deskripsi pekerjaan formal mereka. Mereka akan menunjukkan inisiatif untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan institusi. Sikap positif ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif di lingkungan akademis. Peningkatan keterikatan ini merupakan hasil alami dari perasaan dihargai yang tumbuh seiring berjalannya waktu interaksi kerja. Organisasi perlu memahami bahwa dukungan yang diberikan akan kembali dalam bentuk loyalitas dan kinerja yang unggul. Oleh sebab itu, penerapan prinsip OST sangat vital untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan (Vakilkhani et al., 2023).

Indikator utama POS termasuk fleksibilitas tugas yang memungkinkan dosen untuk mengelola beban kerja mereka secara efektif dan efisien. Fleksibilitas ini memberikan otonomi kepada dosen untuk mengatur jadwal penelitian dan pengajaran sesuai dengan kapasitas pribadi mereka. Selain itu, perhatian para pemimpin juga mencerminkan komitmen organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara spesifik. Pimpinan yang perhatian akan mendengarkan keluhan dosen dan berusaha mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Kombinasi antara fleksibilitas dan perhatian pimpinan menciptakan rasa aman psikologis bagi dosen dalam bekerja. Dosen tidak akan merasa tertekan oleh target yang tidak realistis jika ada fleksibilitas yang memadai dari institusi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator POS

bukan hanya tentang materi, tetapi juga tentang pemahaman terhadap kondisi manusia yang kompleks. Referensi empiris menunjukkan bahwa indikator ini sangat relevan dalam konteks organisasi pendidikan tinggi yang dinamis (Kurniawan & Harsono, 2021; Slob et al., 2023).

Kepemimpinan etis dan kebajikan organisasi juga merupakan indikator yang signifikan dalam membentuk persepsi dukungan yang kuat. Mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung secara moral maupun profesional. Lingkungan yang etis akan mendorong dosen untuk bertindak secara jujur dan berintegritas dalam setiap kegiatan akademis mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja dan kesehatan mental yang lebih baik bagi seluruh staf pengajar. Kebajikan organisasi mencerminkan karakter institusi yang tidak hanya mengejar target, tetapi juga nilai kemanusiaan. Dosen akan merasa bangga bekerja di institusi yang memiliki reputasi baik dalam hal perlakuan terhadap karyawan. Indikator ini melengkapi aspek teknis sebelumnya dengan menambahkan dimensi moral dalam hubungan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik adalah kunci utama dalam mewujudkan indikator POS yang komprehensif (Paulus Israwan Setyoko et al., 2022).

POS berfungsi sebagai dasar untuk membentuk keterikatan emosional di antara dosen dan institusi tempat mereka bekerja. Ketika dosen merasakan tingkat dukungan yang tinggi, mereka lebih cenderung mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan institusi. Ikatan ini meningkatkan komitmen organisasi

mereka sehingga mengurangi keinginan untuk pindah ke tempat lain. Keterikatan emosional berbeda dengan keterikatan normatif karena didasari oleh perasaan cinta dan kepemilikan terhadap kampus. Perasaan ini tumbuh dari pengalaman positif yang berulang kali diterima dosen dari organisasi selama masa kerja. Institusi harus menjaga konsistensi dukungan agar keterikatan emosional ini tidak luntur seiring berjalannya waktu. Tanpa dasar POS yang kuat, keterikatan emosional akan sulit terbentuk secara alami dan berkelanjutan. Maka, POS adalah fondasi utama dalam strategi retensi dosen berkualitas di perguruan tinggi (Durmuş, 2022).

Keterikatan emosional ini semakin diperkuat oleh faktor-faktor seperti kerajinan kerja dan keterlibatan kerja yang nyata. Faktor-faktor tersebut memediasi hubungan antara POS dan kepuasan karier yang diinginkan oleh setiap dosen. Sementara POS sangat penting untuk menumbuhkan keterikatan emosional, penting untuk mempertimbangkan konteks organisasi yang lebih luas. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengaruh sosial lingkungan eksternal juga dapat memengaruhi efektivitas POS. Selain itu, peran dukungan organisasi tingkat kelompok dapat menawarkan wawasan yang berbeda tentang bagaimana dukungan dirasakan. Dukungan tingkat kelompok ini berbeda dengan POS tingkat individu, namun saling melengkapi dalam membentuk perilaku. Efek selanjutnya pada keterlibatan pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi menjadi hasil akhir dari dinamika ini. Memahami dinamika ini dapat membantu institusi mengembangkan strategi yang lebih komprehensif untuk

mendukung staf akademik mereka secara efektif (Hsieh et al., 2022).

4.2. Dukungan Kesejahteraan vs. Pengembangan

Memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan kepemilikan sangat penting untuk kesejahteraan pendidik di perguruan tinggi. Kebutuhan ini berkontribusi pada pencapaian profesional dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang sehat. Keseimbangan tersebut penting untuk kesejahteraan guru dan dosen dalam menjalankan tugas sehari-hari tanpa tekanan berlebihan. Institusi harus memahami bahwa kepuasan kebutuhan dasar ini memengaruhi motivasi intrinsik dosen secara signifikan dan langsung. Tanpa pemenuhan kebutuhan ini, dosen mungkin merasa terasing dari lingkungan kerja mereka dan kehilangan semangat mengajar. Rasa kepemilikan terhadap institusi akan tumbuh jika otonomi diberikan dengan bijak oleh pimpinan kepada staf akademik. Kompetensi yang diakui akan memperkuat identitas profesional dosen di mata rekan sejawat dan masyarakat luas. Oleh karena itu, fokus pada kebutuhan psikologis adalah langkah awal dalam mendukung kesejahteraan pribadi secara berkelanjutan (Mattos & Timm, 2021).

Anggota fakultas sering menghadapi stres karena sifat peran mereka yang menuntut banyak tanggung jawab akademik dan administratif. Dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja sangat penting karena membantu mengurangi stres kerja secara signifikan di lingkungan kampus. Hal ini juga meningkatkan

kepuasan keseluruhan yang dirasakan oleh dosen terhadap institusi tempat mereka bekerja setiap hari. Mengatasi masalah kesehatan mental seperti stres dan kelelahan semakin diakui sebagai penting di bidang akademis modern. Strategi untuk mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja dan intervensi kesehatan mental diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan fakultas secara optimal. Organisasi perlu menyediakan saluran komunikasi yang aman untuk dosen melaporkan tingkat stres mereka tanpa rasa takut. Program konseling atau waktu istirahat yang memadai dapat menjadi bentuk nyata dari perhatian organisasi terhadap manusia. Dengan demikian, kesehatan mental menjadi prioritas yang tidak boleh diabaikan dalam kebijakan sumber daya manusia institusi (Fuchigami & Sugita, 2023).

Pengembangan profesional berkelanjutan diperlukan bagi dosen untuk meningkatkan kompetensi pedagogis, profesional, sosial, dan pribadi mereka secara maksimal. Perkembangan ini sangat penting untuk mempertahankan standar tinggi dalam pengajaran dan penelitian di perguruan tinggi negeri maupun swasta. Dosen harus terus memperbarui pengetahuan mereka agar tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan terkini yang sangat cepat. Tanpa peningkatan kompetensi, kualitas lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan akan menurun drastis di masa depan. Organisasi memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi akses terhadap pelatihan dan workshop yang relevan dengan bidang keahlian dosen. Investasi dalam pengembangan diri dosen adalah investasi dalam masa depan institusi itu sendiri yang harus dijaga. Kompetensi yang tinggi akan memberikan rasa percaya diri

bagi dosen dalam melaksanakan tugas utamanya di depan kelas. Maka dari itu, peningkatan kompetensi adalah inti dari dukungan pengembangan profesional yang efektif dan terukur (Setiadin & Rohida, 2021).

Dukungan organisasi yang dirasakan terkait dengan tingkat kompetensi pribadi dan komitmen organisasi yang lebih tinggi di antara dosen. Dukungan ini sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan pertumbuhan profesional secara bertahap. Era pasca-lockdown, yang memberikan otonomi dan fleksibilitas dalam kondisi kerja, menjadi sangat krusial bagi produktivitas dosen. Fleksibilitas ini harus disertai dengan peluang untuk kemajuan profesional bagi pekerja pengetahuan, termasuk dosen di seluruh bidang. Lingkungan kerja hibrida menuntut adaptasi baru dalam cara dosen berinteraksi dengan mahasiswa dan rekan kerja mereka. Organisasi harus memastikan bahwa teknologi yang digunakan mendukung efisiensi kerja dosen secara optimal dan tidak menghambat. Kemajuan profesional tidak hanya tentang jabatan, tetapi juga tentang penguasaan keterampilan baru yang relevan dengan industri. Dengan demikian, dukungan organisasi harus menyesuaikan dengan dinamika lingkungan kerja yang berubah secara cepat (Azman et al., 2022).

Dukungan pribadi dan profesional saling berhubungan dan keduanya berkontribusi pada kesejahteraan dosen secara keseluruhan dan utuh. Misalnya, dukungan pribadi terkait dengan kesejahteraan pribadi yang memengaruhi stabilitas emosi sehari-

hari di tempat kerja. Sementara itu, dukungan profesional meningkatkan kesejahteraan profesional dan efisiensi diri dalam menyelesaikan tugas akademik. Kedua jenis dukungan ini tidak dapat dipisahkan karena saling memengaruhi satu sama lain secara langsung dan intensif. Dosen yang sejahtera secara pribadi cenderung lebih siap untuk menghadapi tantangan profesional yang kompleks dan menantang. Sebaliknya, keberhasilan profesional dapat memberikan kepuasan yang berdampak positif pada kehidupan pribadi dan keluarga dosen. Integrasi kedua dukungan ini menciptakan sinergi yang kuat dalam membangun kinerja dosen yang unggul dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, pandangan holistik diperlukan dalam merancang sistem dukungan yang terkoneksi dengan baik (Woloshyn et al., 2021).

Lembaga harus menerapkan strategi yang menyeimbangkan dukungan pribadi dan profesional untuk memastikan dukungan komprehensif bagi seluruh staf. Strategi tersebut dapat berupa program bimbingan yang melibatkan aspek karier dan kehidupan pribadi dosen secara simultan. Pengaturan kerja yang fleksibel juga merupakan contoh nyata dari strategi keseimbangan yang dapat diterapkan oleh manajemen. Kebijakan ini memungkinkan dosen untuk mengatur waktu antara tanggung jawab kerja dan keluarga dengan lebih baik dan teratur. Manajemen perlu mengevaluasi secara berkala apakah strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan dosen yang berkembang. Umpan balik dari dosen sangat penting untuk menyempurnakan strategi dukungan yang ada di institusi pendidikan tinggi. Kolaborasi antara bagian sumber daya manusia dan pimpinan fakultas diperlukan untuk

eksekusi strategi ini agar berhasil. Dengan demikian, implementasi strategi yang tepat akan memastikan dukungan komprehensif bagi dosen dalam jangka panjang (Gabriel et al., 2022).

Sistem dukungan ganda memainkan peran penting dalam mencegah kelelahan dengan memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional secara bersamaan. Menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan peluang untuk pertumbuhan profesional dapat mengurangi stres secara signifikan bagi dosen. Pengurangan stres ini akan meningkatkan keterlibatan dosen dalam aktivitas akademik dan kemahasiswaan di lingkungan kampus. Burnout akademik dini sering terjadi ketika dosen merasa terjebak tanpa adanya jalur pengembangan yang jelas dan pasti. Dengan adanya dukungan ganda, dosen merasa memiliki masa depan yang cerah di dalam institusi tersebut untuk berkarya. Perasaan memiliki masa depan ini menjadi antidot terhadap perasaan putus asa yang memicu burnout pada tenaga pendidik. Institusi harus proaktif dalam mengidentifikasi tanda-tanda awal kelelahan pada staf pengajar mereka sebelum terlambat. Maka, pencegahan burnout adalah hasil langsung dari sistem dukungan yang terstruktur dengan baik dan konsisten (Turner & Garvis, 2023).

Pendekatan empatik untuk mengelola dosen sangat penting untuk mencegah kelelahan dan mempromosikan kesehatan mental mereka. Pendekatan ini mencakup pemahaman tantangan pribadi dan profesional yang dihadapi oleh dosen secara mendalam dan serius. Pimpinan yang empatik akan mendengarkan keluhan dosen tanpa langsung menghakimi kinerja mereka secara sepihak.

Pemahaman ini memungkinkan organisasi untuk memberikan bantuan yang tepat sasaran sesuai kebutuhan individu dosen yang beragam. Kesehatan dosen harus dijaga agar mereka dapat terus memberikan kontribusi terbaik bagi mahasiswa dan institusi. Manajemen yang tidak empatik justru dapat memperparah kondisi stres yang sudah ada pada diri dosen yang rentan. Budaya organisasi yang memanusiakan hubungan kerja akan memperkuat efek dari pendekatan empatik ini dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen empatik adalah kunci dalam promosi kesehatan mental di lingkungan akademik yang kompetitif (Harkiolakis & Komodromos, 2023).

Sementara pentingnya dukungan pribadi dan profesional terbukti, penting untuk menyadari bahwa keseimbangan antara dukungan ini dapat bervariasi. Variasi ini tergantung pada kebutuhan individu dan konteks kelembagaan tempat dosen tersebut bekerja dan berkarya. Beberapa dosen mungkin memprioritaskan kesejahteraan pribadi karena kondisi keluarga yang membutuhkan perhatian lebih dari biasanya. Sementara yang lain mungkin fokus pada pengembangan profesional untuk mengejar target karier yang ambisius dan tinggi. Lembaga harus menyesuaikan strategi dukungan mereka untuk mengakomodasi beragam kebutuhan ini secara fleksibel dan adil. Penyesuaian ini memastikan bahwa semua dosen menerima sumber daya yang diperlukan untuk berkembang dalam peran mereka masing-masing. Tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua dalam menerapkan sistem dukungan organisasi di perguruan tinggi modern. Dengan

memahami variasi ini, institusi dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung bagi seluruh dosen tanpa terkecuali.

4.3. POS sebagai Mediator Utama Retensi

Perceived Organizational Support (POS) memainkan peran penting dalam retensi karyawan di berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi yang kompetitif. POS bertindak sebagai mediator utama dalam berbagai dinamika organisasi yang kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. POS secara signifikan berdampak pada retensi, dengan data statistik yang menunjukkan ukuran efek yang penting pada hasil retensi karyawan secara keseluruhan (Abdillah, 2026). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih tinggi lebih mungkin untuk tetap bersama organisasi mereka dalam jangka panjang. Hubungan statistik ini menggarisbawahi pentingnya membina lingkungan kerja yang mendukung peningkatan retensi karyawan secara efektif dan efisien. Institusi pendidikan harus memperhatikan angka ini sebagai indikator kunci dalam evaluasi kebijakan sumber daya manusia mereka setiap tahun. Dengan demikian, data statistik tersebut menjadi bukti konkret bahwa dukungan organisasi bukan sekadar konsep teoretis semata, melainkan fakta empiris (Hassan et al., 2022).

Implikasi dari temuan statistik ini sangat luas bagi manajemen perguruan tinggi yang ingin mempertahankan dosen berkualitas tinggi. Ketika nilai beta menunjukkan kekuatan hubungan yang signifikan, maka intervensi pada variabel POS

menjadi prioritas utama bagi pimpinan. Organisasi perlu mengukur tingkat POS secara berkala untuk memastikan angka tersebut tetap stabil atau meningkat dari waktu ke waktu. Karyawan yang merasa didukung akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang merasa diabaikan oleh institusi tempat bekerja. Data ini juga memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis dalam alokasi anggaran untuk program kesejahteraan dosen yang berkelanjutan. Tanpa dukungan statistik yang kuat, argumen untuk meningkatkan dukungan organisasi mungkin dianggap kurang mendesak oleh pemangku kepentingan kunci. Oleh karena itu, presentasi data ini harus menjadi bagian dari laporan tahunan kinerja institusi pendidikan tinggi yang transparan. Hal ini memastikan bahwa fokus pada retensi melalui POS tetap menjadi agenda utama manajemen puncak dalam setiap rapat strategis (Hassan et al., 2022).

Peran mediasi POS sangat jelas dalam pengaruhnya terhadap retensi melalui beban administrasi yang sering dikeluhkan oleh dosen di seluruh dunia. POS memediasi hubungan antara beban administrasi dan retensi dengan mengurangi dampak negatif tugas administrasi pada karyawan secara signifikan dan nyata. Tugas administratif yang menumpuk sering kali menjadi sumber stres utama yang dapat mendorong dosen untuk meninggalkan institusi mereka secara sukarela. Ketika karyawan merasa didukung, stres dan ketidakpuasan yang terkait dengan beban administrasi berkurang secara drastis di lingkungan kerja yang padat. Pengurangan stres ini mengarah langsung ke tingkat retensi yang lebih tinggi karena dosen merasa mampu mengelola tuntutan

kerja mereka dengan baik. Kehadiran POS dapat mengubah persepsi tugas administrasi dari memberatkan menjadi mudah dikelola dengan bantuan yang tersedia dari institusi. Transformasi persepsi ini sangat krusial karena memengaruhi cara dosen merespons tekanan kerja sehari-hari dalam jangka panjang yang melelahkan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dan retensi menjadi hasil alami dari mekanisme mediasi ini yang bekerja secara sistematis (J. Cheng et al., 2022).

Mekanisme ini bekerja karena dukungan organisasi memberikan sumber daya tambahan untuk mengatasi tugas-tugas rutin yang membosankan dan repetitif. Dosen tidak merasa sendirian dalam menghadapi birokrasi yang kompleks ketika mereka mengetahui organisasi peduli pada beban kerja mereka secara tulus. Rasa peduli ini memitigasi efek negatif dari tuntutan administratif yang tidak terhindari dalam dunia akademik modern yang semakin ketat. Jika tanpa mediasi POS, beban administrasi bisa langsung berdampak negatif pada niat dosen untuk bertahan di institusi tersebut selamanya. Namun, dengan POS yang tinggi, dosen melihat beban tersebut sebagai bagian dari sistem yang dapat mereka navigasi dengan bantuan rekan kerja. Organisasi harus memastikan bahwa saluran dukungan untuk masalah administratif terbuka dan responsif terhadap keluhan dosen yang masuk. Hal ini memperkuat posisi POS sebagai filter yang menyaring dampak buruk dari birokrasi terhadap psikologis karyawan yang rentan. Pada akhirnya, strategi ini melindungi retensi dosen dari erosi akibat kelelahan administratif yang berkepanjangan dan tidak terkendali (McCuskey & Zhang, 2021).

Iklm organisasi yang positif, ditandai dengan praktik yang mendukung, dimediasi oleh POS untuk meningkatkan retensi karyawan secara optimal dan maksimal. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat lebih cenderung berkembang dalam iklim positif yang diciptakan oleh institusi pendidikan tinggi. Iklim yang baik saja tidak cukup tanpa persepsi dukungan yang dirasakan secara individu oleh setiap dosen di dalam lingkungan kerja. POS bertindak sebagai jembatan, memastikan bahwa manfaat dari iklim organisasi yang positif sepenuhnya direalisasikan dalam hal retensi karyawan yang stabil. Tanpa jembatan ini, iklim organisasi mungkin hanya dianggap sebagai slogan tanpa dampak nyata bagi kehidupan kerja dosen sehari-hari. Ketika iklim organisasi mendukung, POS memperkuat sinyal bahwa institusi benar-benar peduli pada kesejahteraan stafnya secara mendalam dan nyata. Penguatan sinyal ini pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka dan mengurangi niat perputaran karyawan di masa depan yang merugikan. Oleh karena itu, sinergi antara iklim organisasi dan POS adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang retensif dan nyaman bagi semua (Hassan et al., 2022).

Proses mediasi ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memengaruhi POS terlebih dahulu sebelum berdampak pada keputusan retensi karyawan secara final. Dosen menilai iklim organisasi melalui lensa dukungan pribadi yang mereka terima dari pimpinan dan rekan kerja mereka setiap hari. Jika iklim organisasi positif, namun dosen tidak merasa didukung secara pribadi, maka efek pada retensi akan menjadi lemah dan tidak signifikan.

Sebaliknya, ketika POS tinggi, dampak positif dari iklim organisasi akan diperkuat secara signifikan dalam menjaga keberlangsungan karier dosen di institusi. Institusi perlu membangun iklim yang tidak hanya baik secara umum, tetapi juga terasa mendukung secara spesifik bagi individu dosen yang bekerja. Hal ini memerlukan komunikasi yang konsisten antara kebijakan iklim organisasi dan implementasi dukungan nyata di lapangan kerja. Dosen harus dapat merasakan bahwa iklim positif tersebut diterjemahkan menjadi tindakan suportif yang nyata bagi mereka secara langsung. Dengan demikian, POS memastikan bahwa investasi dalam iklim organisasi menghasilkan retensi karyawan yang tinggi dan berkelanjutan (Hassan et al., 2022).

POS berfungsi sebagai penyangga psikologis yang melindungi karyawan, khususnya dosen, dari stres yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari yang berat. Di lingkungan stres tinggi, seperti lembaga pendidikan, POS dapat mengurangi efek stres dan kelelahan sehingga mendorong retensi karyawan yang efektif. Tekanan kerja yang tinggi tanpa penyangga yang memadai dapat menyebabkan kerusakan mental yang serius bagi tenaga pendidik yang rentan. Dengan memberikan dukungan emosional dan instrumental, organisasi dapat membantu karyawan mengelola stres dengan lebih efektif dan efisien setiap saat. Manajemen stres yang lebih baik ini mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan pergantian karyawan yang tidak diinginkan oleh manajemen. Dosen merasa lebih aman secara psikologis ketika mereka tahu ada sistem yang siap membantu mereka saat mereka menghadapi krisis kerja yang mendadak. Rasa

aman ini menjadi fondasi bagi ketahanan mental dosen dalam menghadapi tantangan akademik yang semakin kompleks dan menuntut. Oleh karena itu, posisi POS sebagai penyangga utama tidak dapat digantikan oleh faktor lain dalam konteks stres kerja yang tinggi (İş et al., 2023).

Meskipun POS merupakan faktor penting dalam meningkatkan retensi, penting untuk mempertimbangkan elemen lain yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tinggal. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan manajemen bakat juga memainkan peran penting dalam hasil retensi secara keseluruhan. Misalnya, sementara POS memediasi hubungan antara manajemen bakat dan retensi, dampak langsung manajemen bakat pada retensi tidak dapat diabaikan sama sekali. Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara POS dan komitmen organisasi menyoroiti kompleksitas dinamika retensi yang ada. Pendekatan holistik yang mengintegrasikan POS dengan strategi retensi lainnya sangat penting untuk memaksimalkan retensi karyawan di institusi pendidikan. POS tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan variabel lain untuk menciptakan perlindungan psikologis yang komprehensif bagi dosen yang bekerja. Institusi harus merancang strategi yang memadukan penyangga psikologis ini dengan upaya peningkatan kepuasan kerja secara simultan dan terukur. Dengan demikian, pendekatan terintegrasi akan memastikan bahwa dosen terlindungi dari tekanan kerja dan tetap setia pada institusi dalam jangka panjang (Hassan et al., 2022; Muttaqin, 2023).

4.4. Membangun Rasa Aman Psikologis

Keamanan psikologis sangat penting untuk mendorong dosen berinovasi tanpa rasa takut akan kegagalan yang memalukan. Hal ini memungkinkan mereka untuk berbagi perspektif yang beragam dan mengambil risiko yang diperlukan untuk kemajuan ilmu pengetahuan. Tanpa rasa aman ini, dosen cenderung menahan ide-ide brilian mereka karena khawatir akan konsekuensi negatif dari atasan. Kemampuan pemecahan masalah akan meningkat secara signifikan ketika dosen merasa bebas untuk mengungkapkan pendapat mereka secara terbuka. Lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif menjadi kunci utama dalam mewujudkan kondisi psikologis yang stabil bagi pendidik. Di dalam lingkungan tersebut, komunikasi terbuka didorong secara aktif untuk meningkatkan manajemen strategis institusi. Penerapan strategi ini mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan perguruan tinggi yang ketat. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membina lingkungan ini melalui tindakan nyata yang konsisten setiap hari (Hoffmann & Hanisch, 2021).

Gaya kepemimpinan yang etis dan inklusif telah terbukti berdampak positif pada keamanan psikologis di lingkungan akademis yang dinamis. Pimpinan yang etis akan menghargai setiap kontribusi dosen tanpa memandang status atau jabatan akademik mereka. Dorongan inovasi muncul secara alami ketika dosen merasa bahwa pimpinannya benar-benar mendengarkan aspirasi yang disampaikan. Budaya organisasi harus dirancang untuk melindungi dosen dari rasa takut yang dapat menghambat

keaktivitas mereka. Institusi perlu menyediakan ruang aman bagi dosen untuk berdiskusi tanpa adanya intervensi yang menghakimi secara sepihak. Ketika dosen merasa aman, mereka akan lebih berani mengajukan proposal penelitian yang bersifat revolusioner dan berisiko tinggi. Hal ini pada akhirnya akan membawa manfaat besar bagi reputasi institusi di mata masyarakat ilmiah global. Oleh karena itu, membangun lingkungan bebas takut adalah investasi strategis untuk masa depan perguruan tinggi (İş et al., n.d.).

Kehadiran lingkungan yang aman secara psikologis mendorong dosen untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut dihakimi oleh rekan sejawat. Hal ini difasilitasi oleh budaya yang mendukung pengambilan risiko kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran yang wajar. Institusi harus menganggap inovasi organisasi sebagai iklim positif yang perlu dipelihara terus-menerus agar tetap relevan. Dosen tidak boleh merasa terancam ketika eksperimen mereka tidak berhasil sesuai dengan harapan awal dari perencanaan. Kegagalan harus dilihat sebagai data berharga untuk perbaikan di masa depan, bukan sebagai alasan untuk hukuman. Efektivitas tim bertindak sebagai moderator dalam hubungan ini untuk memperkuat dampak positif dari kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang suportif akan meningkatkan keamanan psikologis yang pada gilirannya mendorong dosen untuk bereksperimen dengan ide-ide baru. Dengan demikian, keberanian untuk mencoba hal baru menjadi norma yang diterima secara luas di lingkungan kerja (Elsayed et al., 2023).

Proses eksperimen ide baru memerlukan dukungan kolektif dari seluruh anggota tim kerja di dalam fakultas. Dosen perlu mengetahui bahwa mereka tidak akan ditinggalkan sendirian ketika menghadapi tantangan dalam implementasi ide tersebut. Kolaborasi yang kuat akan mengurangi beban psikologis yang dirasakan oleh individu saat mencoba sesuatu yang belum pernah dilakukan. Tim yang efektif akan saling melengkapi kekurangan satu sama lain sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan secara bersama-sama. Pimpinan harus memastikan bahwa dinamika tim berjalan harmonis untuk mendukung keberanian individu dalam berinovasi. Tanpa dukungan tim, keberanian individu mungkin akan cepat luntur ketika menghadapi hambatan pertama yang muncul. Oleh sebab itu, penguatan efektivitas tim adalah langkah krusial dalam menumbuhkan keberanian dosen secara berkelanjutan. Hal ini menjamin bahwa ide-ide baru dapat diuji secara komprehensif sebelum diterapkan secara luas (Shahid & Din, 2021).

Kepercayaan pada kepemimpinan sangat penting bagi dosen untuk merasa aman secara psikologis dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kepemimpinan etis, ditandai dengan integritas dan niat baik, menumbuhkan iklim kepercayaan dan rasa memiliki yang kuat di antara staf. Dosen akan merasa lebih nyaman bekerja ketika mereka yakin bahwa pimpinan mereka memiliki niat baik terhadap karier mereka. Integritas pimpinan menjadi fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang transparan dan saling menghargai satu sama lain. Hal ini memediasi hubungan antara kepemimpinan dan keselamatan psikologis yang dirasakan oleh dosen di seluruh tingkat organisasi. Ketika pimpinan bertindak jujur,

dosen tidak perlu menghabiskan energi untuk menebak-nebak agenda tersembunyi dari manajemen puncak. Energi tersebut dapat dialihkan sepenuhnya untuk fokus pada pengembangan Tridharma perguruan tinggi yang lebih berkualitas. Dengan demikian, kepercayaan adalah mata uang utama dalam transaksi psikologis antara dosen dan pimpinan (Aboud et al., 2023).

Kepemimpinan otentik juga berkontribusi pada perilaku inovasi dengan menciptakan iklim kepercayaan yang solid dan terjaga. Pimpinan yang otentik akan menunjukkan sisi manusia mereka sehingga dosen merasa lebih dekat secara emosional dengan atasan mereka. Hal ini meningkatkan efikasi diri kreatif di antara dosen yang merasa dipahami oleh pemimpin mereka secara mendalam. Dosen akan lebih percaya diri untuk mengungkapkan potensi terbaik mereka ketika dipimpin oleh sosok yang dapat diandalkan. Niat baik pimpinan harus diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang dapat dilihat dan dirasakan oleh seluruh dosen. Konsistensi antara kata dan perbuatan pimpinan akan memperkuat keyakinan dosen terhadap integritas organisasi secara keseluruhan. Tanpa kepercayaan ini, rasa aman psikologis akan sulit terbentuk meskipun ada kebijakan formal yang mendukung. Maka, membangun kepercayaan penuh adalah prasyarat mutlak bagi terciptanya lingkungan psikologis yang sehat (Zhen-Lei & Jian-Hao, 2023).

Keamanan psikologis tidak hanya penting untuk inovasi langsung, tetapi juga berfungsi sebagai landasan komitmen jangka panjang dosen terhadap institusi. Ini memastikan bahwa dosen

merasa dihargai dan didukung dalam setiap langkah karier akademis yang mereka tempuh. Perasaan dihargai ini penting untuk keterlibatan dan loyalitas mereka yang berkelanjutan terhadap universitas tempat mereka bekerja. Dosen yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah dibandingkan dengan rekan mereka yang merasa tertekan. Mereka akan melihat institusi sebagai rumah kedua yang melindungi kepentingan profesional dan pribadi mereka secara seimbang. Budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada inovasi semakin memperkuat komitmen ini dengan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan kelembagaan. Penyelarasan tujuan ini menciptakan rasa memiliki yang mendalam sehingga dosen betah untuk berkontribusi dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, keamanan psikologis adalah investasi strategis untuk retensi dosen berkualitas tinggi (Elsayed et al., 2023).

Sementara keselamatan psikologis sangat penting untuk mendorong inovasi dan komitmen, penting untuk menyadari bahwa mencapai lingkungan ini membutuhkan pendekatan beragam. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dinamika tim semuanya memainkan peran penting dalam membentuk lanskap psikologis suatu institusi. Konteks budaya dan tipe tim dapat memoderasi hubungan antara keselamatan psikologis dan perilaku inovasi yang diinginkan. Strategi mungkin perlu disesuaikan dengan pengaturan spesifik agar dapat berlaku efektif bagi seluruh dosen yang ada. Institusi tidak dapat menerapkan satu model keamanan psikologis untuk semua jenis fakultas tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik. Fleksibilitas dalam pendekatan akan memastikan

bahwa kebutuhan unik setiap dosen dapat terpenuhi dengan baik. Pemahaman mendalam tentang dinamika ini akan membantu pimpinan merancang intervensi yang tepat sasaran dan bermanfaat. Dengan demikian, pendekatan yang disesuaikan akan memaksimalkan dampak keamanan psikologis terhadap komitmen jangka panjang dosen (Zhu et al., 2021)

BAB 5:

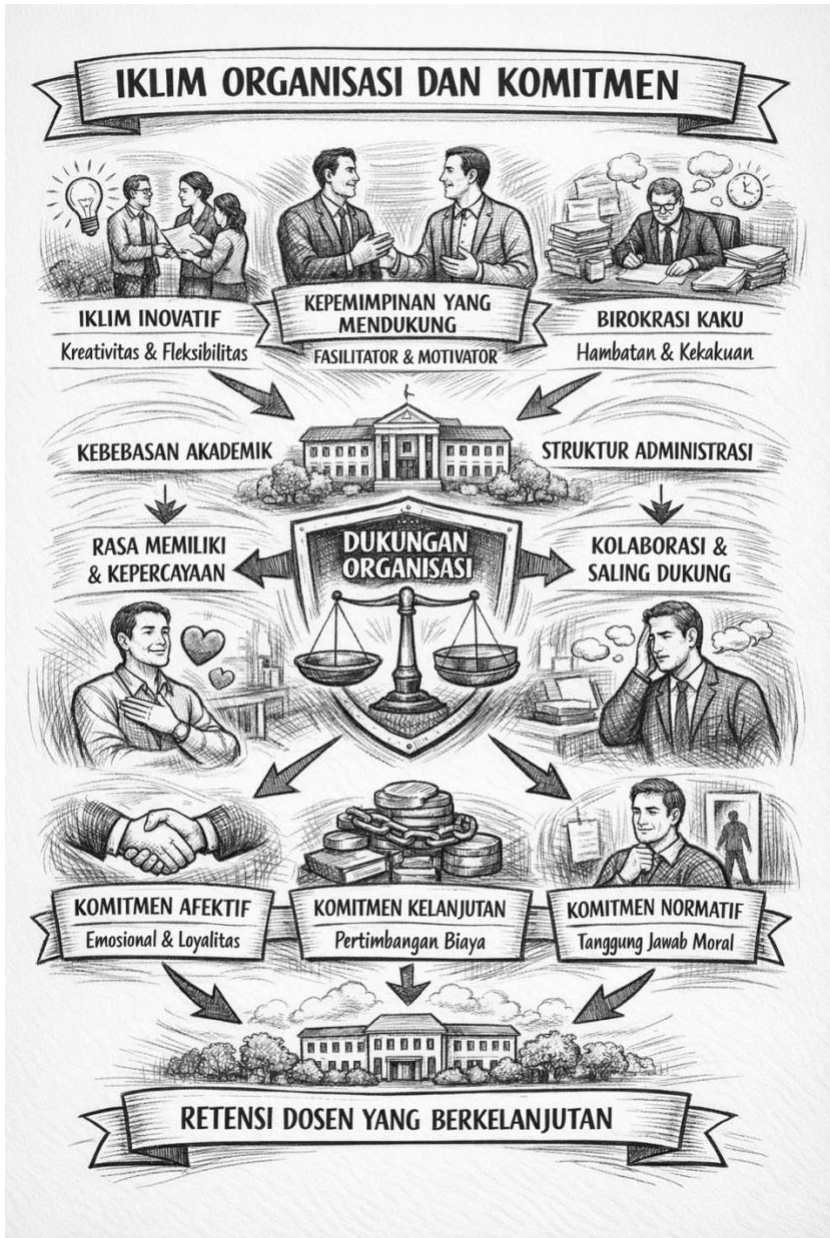
IKLIM ORGANISASI

DAN KOMITMEN

5.1. Iklim Inovasi vs. Birokrasi Kaku

Dorongan organisasi sangat penting untuk munculnya ide-ide baru dan kreatif di dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif saat ini. Iklim yang mendukung dan mempromosikan fleksibilitas dan inovasi dapat secara signifikan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif bagi seluruh karyawan di berbagai sektor industri. Hal ini terbukti dalam berbagai penelitian yang

menunjukkan bahwa faktor-faktor ini menyumbang 12,1% dari varians dalam perilaku inovatif di perusahaan pertambangan sebagai contoh empiris yang nyata (Abdillah, 2026). Angka statistik ini memberikan gambaran jelas tentang seberapa besar pengaruh dukungan organisasi terhadap kreativitas individu dalam konteks industri yang spesifik dan terukur. Tanpa dorongan yang memadai, karyawan cenderung akan menahan ide-ide brilian mereka karena takut tidak dihargai atau bahkan dihukum oleh atasan langsung mereka. Organisasi harus secara aktif menciptakan suasana yang memungkinkan ide-ide tersebut mengalir bebas tanpa hambatan berarti dari prosedur yang rumit dan kaku. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menumbuhkan iklim yang inovatif melalui tindakan nyata sehari-hari yang konsisten dan dapat dilihat oleh seluruh staf. Pemimpin yang mengomunikasikan visi yang jelas, mendorong pengambilan risiko, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif lebih cenderung mendorong praktik manajemen inovasi yang sukses secara berkelanjutan. Dengan demikian, dorongan organisasi adalah kunci utama untuk membuka potensi kreativitas yang tersembunyi di dalam diri setiap anggota organisasi tanpa terkecuali (Di, 2022).



Gambar 5. Sketsa dukungan organisasi

Menyediakan ruang yang cukup bagi dosen dan peneliti untuk melakukan eksperimen akademik sangat penting untuk mendorong inovasi di pendidikan tinggi yang berkualitas.

Birokratisasi universitas sering membatasi ruang ini, menghambat kreativitas dan otonomi yang seharusnya dimiliki oleh tenaga pendidik dalam menjalankan tugas Tridharma. Ketika ruang eksperimen sempit, dosen merasa terkekang oleh aturan administratif yang tidak relevan dengan tujuan akademik utama dan penelitian ilmiah. Studi kasus yang berhasil di pendidikan tinggi menyoroti pentingnya mengurangi beban administrasi dan menerapkan solusi teknologi untuk merebut kembali semangat kewirausahaan universitas yang hilang. Pengurangan beban ini memungkinkan dosen untuk fokus pada substansi penelitian dan pengajaran yang berkualitas tinggi tanpa distraksi yang berarti. Teknologi dapat menjadi alat bantu untuk menyederhanakan proses sehingga waktu untuk eksperimen menjadi lebih tersedia dan efisien bagi para peneliti. Institusi perlu menyadari bahwa tanpa ruang yang cukup, inovasi akademik akan sulit tumbuh secara alami dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, penyediaan ruang eksperimen adalah investasi strategis untuk masa depan pendidikan tinggi yang lebih baik dan lebih maju (Lyu, 2021).

Iklim inovasi yang mendukung sangat kontras dengan birokrasi yang membatasi dalam banyak aspek operasional organisasi yang kompleks. Sementara inovasi berkembang di lingkungan yang mendorong kreativitas dan fleksibilitas, birokrasi sering memaksakan struktur kaku yang menghambat kualitas ini secara signifikan. Ketegangan antara inovasi dan birokrasi terbukti dalam kebutuhan untuk menyeimbangkan generasi ide baru dengan penyelesaian tugas inti yang efisien setiap harinya.

Organisasi sering kali terjebak dalam dilema antara menjaga keteraturan administratif dan membebaskan kreativitas karyawan mereka untuk berkembang maksimal. Struktur kaku mungkin diperlukan untuk efisiensi operasional, namun dapat menjadi racun bagi proses kreatif yang membutuhkan kebebasan berpikir yang luas. Di sisi lain, fleksibilitas berlebihan tanpa struktur dapat menyebabkan kekacauan dalam pelaksanaan tugas utama organisasi yang vital. Pugh (2022) menekankan bahwa keseimbangan ini sulit dicapai, namun sangat diperlukan untuk keberlangsungan organisasi modern di era global. Lyu (2021) juga menambahkan bahwa birokrasi yang berlebihan dapat mematikan semangat inovasi yang sudah ada sejak awal pembentukan institusi. Maka, perbandingan ini menunjukkan perlunya reformasi birokrasi untuk mendukung iklim inovasi yang sehat dan produktif bagi semua pihak (Pugh, 2022) .

Iklim organisasi memiliki efek tidak langsung pada retensi karyawan melalui mediasi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan psikologis dan saling ketergantungan tugas yang kuat. Iklim yang inovatif dapat meningkatkan komitmen dan kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya mendukung perilaku dan retensi inovatif dalam jangka panjang yang stabil. Karyawan yang merasa memiliki organisasi akan lebih berusaha untuk bertahan meskipun menghadapi tantangan kerja yang berat dan penuh tekanan. Saling ketergantungan tugas juga memperkuat hubungan antarkaryawan sehingga menciptakan ikatan emosional yang sulit diputus oleh pihak mana pun. Sementara manfaat dari iklim inovatif jelas, penting untuk mengenali potensi tantangan dan ketegangan yang muncul

dalam proses implementasinya di lapangan. Kreativitas dan inovasi tidak secara inheren bermanfaat karena mereka datang dengan tuntutan dan tekanan yang bersaing yang dapat berdampak pada individu dan tim kerja. Mengelola ketegangan ini membutuhkan pertimbangan yang cermat terhadap kebutuhan akan struktur dan kebebasan untuk berinovasi secara bersamaan dan seimbang. Organisasi harus menavigasi kompleksitas ini untuk memanfaatkan potensi penuh dari upaya kreatif dan inovatif mereka demi retensi karyawan yang optimal. Dengan demikian, efek tidak langsung ini menjadi mekanisme penting dalam strategi mempertahankan sumber daya manusia berkualitas di tengah persaingan global (You et al., 2022).

5.2. Peran Kepemimpinan yang Mendukung

Manajemen menengah, seperti dekan dan kepala program, memainkan peran strategis yang penting dalam retensi dosen dengan membina lingkungan yang mendukung. Mereka bertindak sebagai ujung tombak dalam membentuk budaya organisasi dan kepercayaan yang sangat penting untuk keberlangsungan karier dosen di institusi. Kepemimpinan otentik oleh para manajer ini berdampak positif terhadap kepercayaan dan komitmen organisasi secara signifikan dan nyata. Hal ini menyoroti perlunya investasi dalam pelatihan kepemimpinan untuk peran ini agar mereka mampu menjalankan tugas dengan baik. Dalam konteks perencanaan strategis, persepsi manajer menengah secara signifikan berkorelasi dengan perubahan kinerja kelembagaan yang terjadi. Korelasi ini

menunjukkan peran strategis mereka dalam menerapkan strategi retensi yang efektif bagi seluruh staf akademik. Tanpa peran aktif mereka, kebijakan dari puncak mungkin tidak tersampaikan dengan baik kepada dosen di lapangan. Oleh karena itu, fokus pada peran strategis pimpinan menengah adalah langkah awal yang krusial dalam membangun sistem retensi yang kuat (Jung, 2022; Choi & Lee, 2020).

Gaya kepemimpinan mereka dapat secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan, yang sangat penting untuk retensi dosen. Manajemen menengah yang efektif melibatkan transisi dari peran pengendali ke peran fasilitatif untuk menekankan kepemimpinan otentik dan transformasional. Transisi ini sangat penting untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi di antara dosen sehingga meningkatkan loyalitas dan retensi mereka. Para pemimpin ini harus mampu menjembatani visi institusi dengan realitas operasional yang dihadapi oleh dosen setiap hari. Mereka perlu memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil benar-benar menguntungkan perkembangan akademik staf pengajar. Jika manajer menengah gagal dalam peran ini, maka tujuan strategis institusi akan sulit tercapai secara optimal. Dosen akan merasa terputus dari arah kebijakan jika tidak ada komunikasi yang jelas dari level menengah. Maka dari itu, peran strategis ini tidak bisa diabaikan dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia berkualitas (Jung, 2022).

Ada permintaan yang jelas untuk program pengembangan kepemimpinan karena banyak pemimpin akademik merasa tidak siap untuk peran mereka yang kompleks. Kurangnya persiapan ini dapat menyebabkan dukungan yang tidak efektif bagi dosen, sehingga menggarisbawahi perlunya dukungan yang tulus. Dukungan tersebut harus bersifat nyata dan bukan sekadar formalitas atau ucapan kosong belaka dari pimpinan puncak. Kepemimpinan yang efektif melibatkan komunikasi dan bimbingan yang jelas untuk mengurangi ambiguitas di tempat kerja. Proses ini membantu membangun kepercayaan antara dosen dan pimpinan yang sangat penting untuk kepuasan kerja. Ketika kepercayaan terbangun, retensi pekerja akan meningkat secara alami tanpa paksaan dari pihak manajemen. Dosen perlu merasakan bahwa pimpinan mereka benar-benar peduli pada perkembangan karier mereka secara pribadi. Dengan demikian, kebutuhan akan dukungan nyata dari pimpinan menjadi fondasi utama dalam hubungan kerja yang sehat (Haage et al., 2021).

Banyak pemimpin akademik merasa tidak siap untuk peran mereka karena penekanan pada catatan publikasi dan akuisisi pendanaan dalam pemilihan kepemimpinan akademik. Hal ini mungkin mengabaikan keterampilan kepemimpinan yang sangat penting untuk dukungan yang efektif dan strategi retensi. Oleh karena itu, institusi harus menyediakan pelatihan khusus untuk mengisi kesenjangan keterampilan manajerial yang ada. Dukungan nyata juga berarti menyediakan sumber daya yang cukup bagi dosen untuk menyelesaikan tugas mereka tanpa hambatan. Pimpinan harus hadir secara fisik dan mental untuk mendengarkan

keluhan serta aspirasi dari staf pengajar mereka. Formalitas saja tidak akan cukup untuk membangun ikatan emosional yang diperlukan dalam lingkungan akademik yang kompetitif. Dosen dapat membedakan antara pimpinan yang benar-benar peduli dan yang hanya sekedar menjalankan prosedur administratif biasa. Kejelasan dalam komunikasi dan bimbingan akan mengurangi ambiguitas dan membangun kepercayaan sehingga meningkatkan kepuasan dan retensi pekerja (Haage et al., 2021).

Praktik kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional terkait dengan komitmen dan retensi organisasi yang lebih tinggi. Dekan yang mengadopsi praktik-praktik ini dapat secara signifikan memengaruhi retensi fakultas dengan membina lingkungan yang mendukung. Pergeseran dari peran pengendali ke peran fasilitatif melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi anggota tim secara terbuka. Pengakuan ini meningkatkan moral dan memperkuat ikatan emosional antara dosen dan lembaga tempat mereka bekerja. Transformasi peran pimpinan dari pengontrol menjadi fasilitator kegiatan akademik memerlukan perubahan mindset yang mendasar. Pimpinan harus belajar untuk memberdayakan dosen daripada sekedar mengawasi setiap langkah kerja mereka sehari-hari. Hal ini memungkinkan dosen untuk merasa memiliki otonomi yang cukup dalam menjalankan tugas Tridharma Perguruan Tinggi. Manajemen menengah yang efektif melibatkan transisi dari peran pengendali ke peran fasilitatif untuk menekankan kepemimpinan otentik (Niere, 2023) .

Transisi ini sangat penting untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi di antara dosen sehingga meningkatkan loyalitas dan retensi mereka. Pimpinan yang bertindak sebagai fasilitator akan lebih mudah memahami tekanan dan peluang strategis yang dihadapi oleh dosen. Mereka dapat mengoptimalkan kontribusi dosen terhadap tujuan organisasi dengan menghilangkan hambatan birokrasi yang tidak perlu. Stimulasi intelektual akan mendorong dosen untuk berpikir kritis dan kreatif dalam menyelesaikan masalah akademik yang kompleks. Motivasi inspirasional akan memberikan semangat baru bagi dosen untuk terus berkarya meskipun menghadapi tantangan berat. Lingkungan yang mendukung dan memberdayakan akan tercipta jika pimpinan konsisten dalam peran fasilitatif mereka. Dosen akan merasa lebih dihargai ketika pimpinan mereka fokus pada pengembangan potensi diri daripada kontrol ketat. Dengan demikian, transformasi peran ini adalah kunci untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif (Rubia et al., 2023).

Kepemimpinan yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan, yang pada gilirannya memengaruhi loyalitas karyawan. Pemberdayaan bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan yang mendukung dan loyalitas karyawan dalam struktur organisasi modern. Hal ini menyoroti pentingnya memberdayakan dosen untuk meningkatkan POS secara signifikan dan berkelanjutan. Kepemimpinan inklusif secara positif memengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan, yang penting untuk menumbuhkan perilaku inovatif. Perilaku inovatif ini sangat diperlukan untuk retensi di antara dosen yang

ingin berkembang secara profesional. Institusi perlu memastikan bahwa pimpinan mereka memiliki keterampilan inklusif untuk mengelola keberagaman staf pengajar. Ketika dosen merasa didukung, mereka akan lebih loyal dan bersedia berkontribusi lebih bagi kemajuan institusi. Dampak kepemimpinan suportif dalam meningkatkan persepsi dukungan organisasi adalah hal yang tidak dapat diabaikan (Nasution et al., 2023).

Sementara peran strategis manajemen menengah dan kepemimpinan yang mendukung sangat penting untuk retensi dosen, juga penting untuk mempertimbangkan konteks. Misalnya, penekanan pada catatan publikasi dan akuisisi pendanaan dalam pemilihan kepemimpinan akademik mungkin mengabaikan keterampilan kepemimpinan yang penting. Selain itu, tantangan unik yang dihadapi oleh sistem pendidikan yang berbeda menunjukkan bahwa pendekatan yang disesuaikan untuk pengembangan kepemimpinan dan dukungan mungkin diperlukan. Pendekatan yang disesuaikan ini diperlukan untuk mengatasi kebutuhan kelembagaan dan nuansa budaya yang ada di masing-masing universitas. Tidak semua strategi kepemimpinan bisa diterapkan secara sama rata di setiap konteks pendidikan tinggi yang berbeda. POS akan meningkat jika pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan spesifik dosen. Hal ini memerlukan kepekaan sosial yang tinggi dari para pemimpin di tingkat menengah maupun puncak. Dengan demikian, dampak kepemimpinan suportif harus dilihat dalam konteks yang lebih luas dan menyeluruh (Jung, 2022).

5.3. Kolaborasi vs. Kompetisi Toksik

Manajemen menengah, seperti dekan dan kepala program, memainkan peran strategis yang penting dalam mempertahankan dosen dengan membina lingkungan yang mendukung. Jika peran ini tidak dijalankan dengan baik, bahaya kompetisi tidak sehat dapat muncul dan memecah belah solidaritas dosen di dalam fakultas secara signifikan. Gaya kepemimpinan mereka dapat secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan, yang sangat penting untuk retensi dosen jangka panjang. Ketika pemimpin bertindak sebagai pengendali semata, dosen cenderung saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas secara tidak sehat dan merugikan. Transisi manajemen menengah yang efektif dari peran pengendali ke peran fasilitatif sangat penting untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi di kalangan staf. Transformasi ini pada gilirannya berdampak positif pada retensi dan mengurangi friksi antara rekan sejawat yang merugikan kinerja institusi secara keseluruhan. Manajer menengah, termasuk dekan dan kepala program, sangat penting dalam melaksanakan rencana strategis dan menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi erat. Kompetisi toksik sering kali lahir dari ketidakjelasan arah strategis yang seharusnya difasilitasi oleh para pemimpin menengah ini dengan baik (Jung, 2022).

Bahaya kompetisi tidak sehat juga terlihat ketika dosen tidak merasa memiliki kepercayaan yang cukup terhadap pimpinan mereka di lingkungan kerja. Mereka bertindak sebagai agen perubahan dengan menengahi antara tujuan strategis dan operasi

sehari-hari sehingga memfasilitasi penerapan praktik berbasis bukti. Tanpa peran agen perubahan ini, dosen akan merasa terisolasi dan cenderung bersaing untuk bertahan hidup dalam organisasi yang kaku. Solidaritas dosen dapat pecah ketika mereka merasa harus bersaing secara individu untuk mendapatkan pengakuan dari pimpinan yang tidak mendukung. Oleh karena itu, identifikasi bahaya ini harus menjadi prioritas utama bagi manajemen puncak dalam evaluasi kinerja kepemimpinan menengah. Lingkungan yang tidak mendukung akan memicu perilaku defensif yang menghambat kerja antarbidang ilmu yang berbeda di universitas. Dosen perlu merasa aman bahwa kontribusi mereka dihargai tanpa harus mengorbankan rekan sejawat mereka dalam kompetisi yang tidak sehat. Peningkatan efektivitas organisasi melalui peran ini akan mengurangi kompetisi yang tidak perlu antarindividu di dalam lingkungan kerja (Birken & Currie, 2021).

Strategi untuk mendorong budaya kolaborasi karya ilmiah antardosen dan antardisiplin ilmu memerlukan pendekatan kepemimpinan yang spesifik dan terarah. Praktik kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional sangat penting bagi manajer menengah untuk beralih dari pengendali ke fasilitator. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan komitmen dan retensi organisasi dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan menarik bagi semua pihak. Manajer menengah harus fokus pada memfasilitasi kegiatan akademik dengan memahami tekanan dan peluang strategis yang ada di lapangan. Hal ini dapat mengoptimalkan kontribusi mereka

terhadap tujuan organisasi sehingga kolaborasi menjadi lebih mudah terjalin secara alami antardosen. Dosen akan lebih terbuka untuk bekerja sama ketika mereka merasa dipimpin oleh sosok yang menginspirasi mereka untuk berkembang bersama. Motivasi inspirasional dari pemimpin akan mengubah mindset kompetisi menjadi mindset kolaborasi yang menguntungkan seluruh institusi pendidikan. Transisi dari peran pengendali ke peran fasilitatif membutuhkan pergeseran budaya organisasi dan dukungan dari manajemen puncak untuk berhasil (Niere, 2023).

Kolaborasi juga memerlukan komunikasi yang jelas dari pimpinan kepada seluruh dosen mengenai harapan kerja yang ingin dicapai bersama. Kepemimpinan yang efektif melampaui komentar formal dan membutuhkan dukungan dan pemberdayaan dosen yang tulus untuk berhasil dalam tim. Ini melibatkan komunikasi yang jelas, menetapkan harapan, dan mengakui kontribusi, yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas dosen. Ketika harapan jelas, dosen tidak perlu saling sikut untuk mendapatkan perhatian pimpinan yang mungkin timbul akibat ketidakpastian. Pemberdayaan dosen memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dalam proyek bersama tanpa takut akan intervensi yang berlebihan dari atasan. Strategi ini harus diterapkan secara konsisten agar budaya kolaborasi dapat mengakar kuat dalam sistem kerja sehari-hari. Dosen yang diberdayakan akan merasa memiliki tanggung jawab bersama untuk kesuksesan karya ilmiah yang dihasilkan oleh kelompok mereka. Hal ini menciptakan fondasi yang kuat untuk kerja sama jangka panjang yang saling

menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat (X. Cheng et al., 2022).

Pentingnya berbagi sumber daya pengetahuan untuk kemajuan bersama institusi tidak dapat dicapai tanpa dukungan kepemimpinan yang nyata dan konsisten. Kepemimpinan pelayan ditandai dengan memberdayakan dan mendukung karyawan, secara langsung memengaruhi loyalitas dosen, dan dapat dimediasi oleh dukungan organisasi yang dirasakan. Ketika dosen merasa dilayani oleh pimpinannya, mereka akan lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan tanpa rasa takut kehilangan posisi strategis. Berbagi sumber daya menjadi lebih mudah ketika pemimpin menempatkan kebutuhan dosen di atas kepentingan pribadi mereka sendiri dalam organisasi. Loyalitas yang tumbuh dari kepemimpinan pelayan akan mendorong dosen untuk saling membantu dalam akses terhadap data dan literatur penting. Institusi akan maju lebih cepat jika sumber daya pengetahuan tidak dimonopoli oleh segelintir individu yang kompetitif secara negatif. Dukungan yang tulus dari pemimpin akan menghilangkan hambatan psikologis yang sering menghalangi dosen untuk berbagi aset intelektual mereka. Hal ini menciptakan siklus positif di mana berbagi sumber daya menjadi norma yang diterima dan dihargai oleh semua pihak (Fitriyana et al., 2023).

Selain kepemimpinan pelayan, kepemimpinan yang mendukung juga berperan besar dalam memfasilitasi berbagi sumber daya pengetahuan di lingkungan akademik. Kepemimpinan yang mendukung secara signifikan meningkatkan dukungan

organisasi yang dirasakan, yang sangat penting untuk menumbuhkan perilaku inovatif dan retensi dosen. Gaya kepemimpinan ini melibatkan penciptaan budaya kreatif dan pengurangan beban kerja pemimpin untuk fokus pada pengembangan individu dan tim. Dengan fokus pada pengembangan tim, sumber daya pengetahuan dapat didistribusikan secara merata untuk kemajuan bersama seluruh institusi pendidikan. Dosen akan merasa lebih aman untuk berbagi ide ketika mereka tahu pimpinan mereka peduli pada kesejahteraan mereka secara mendalam dan tulus. Budaya kreatif yang terbentuk akan mendorong inovasi bersama daripada inovasi individu yang terisolasi dari rekan sejawat lainnya. Pengurangan beban kerja pemimpin memungkinkan mereka untuk lebih sering berinteraksi dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan antardosen. Dengan demikian, dukungan kepemimpinan adalah kunci utama dalam membuka keran berbagi sumber daya untuk kemajuan institusi (Dayanti et al., 2022).

Upaya memperkuat iklim organisasi positif melalui pengurangan politik kantor yang negatif memerlukan konsistensi dari para pemimpin di semua tingkat. Kepemimpinan inklusif berdampak positif pada dukungan organisasi yang dirasakan, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif dan komitmen organisasi di antara dosen. Politik kantor yang negatif sering kali muncul ketika dosen merasa tidak didukung atau diabaikan oleh manajemen menengah mereka secara terus-menerus. Ketika dosen merasa termasuk dalam kelompok yang didukung, mereka tidak perlu menggunakan cara-cara politik untuk mendapatkan

akses terhadap sumber daya. Iklim organisasi yang positif akan mengurangi kebutuhan untuk bermanuver secara politik demi kelangsungan karier akademik individu dosen. Perilaku inovatif akan meningkat ketika energi dosen tidak habis untuk menghadapi dinamika politik kantor yang melelahkan dan tidak produktif. Komitmen organisasi yang tumbuh akan membuat dosen lebih fokus pada kerja nyata daripada intrik yang tidak bermanfaat bagi institusi. Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif adalah obat ampuh untuk mengurangi racun politik dalam lingkungan kerja akademik (Andani & Wibawa, 2022).

Sementara peran strategis manajemen menengah sangat penting untuk retensi dosen, penting untuk mengenali tantangan yang mereka hadapi dalam menyeimbangkan tujuan strategis. Transisi dari peran pengendali ke peran fasilitatif membutuhkan pergeseran budaya organisasi dan dukungan dari manajemen puncak untuk berhasil sepenuhnya. Selain itu, efektivitas kepemimpinan yang mendukung peningkatan POS dan retensi dapat bervariasi di berbagai konteks dan budaya kelembagaan. Hal ini memerlukan pendekatan yang disesuaikan untuk pengembangan dan dukungan kepemimpinan agar politik kantor dapat diminimalkan secara efektif. Komunikasi yang jelas menetapkan harapan dan mengakui kontribusi akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas sehingga mengurangi ruang untuk politik negatif. Manajemen puncak harus memastikan bahwa manajer menengah memiliki kapasitas untuk melakukan transisi ini tanpa beban yang berlebihan. Jika tidak, manajer menengah mungkin kembali ke peran pengendali yang justru memicu politik

kantor yang lebih buruk di tingkat bawah. Dengan demikian, upaya ini harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk keberlanjutan institusi (Birken & Currie, 2021).

5.4. Transformasi Komitmen Organisasional

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi secara mendalam dan tulus. Hal ini ditandai dengan rasa memiliki dan cinta untuk lembaga tempat dosen bekerja setiap hari dengan penuh dedikasi. Dosen yang memiliki komitmen ini merasa menjadi bagian integral dari kesuksesan institusi pendidikan mereka secara keseluruhan. Komitmen afektif secara signifikan mengurangi niat pergantian di antara dosen karena menumbuhkan ikatan emosional yang kuat dengan lembaga. Ikatan ini membuat dosen tidak ingin meninggalkan organisasi meskipun ada tawaran menarik dari tempat lain di luar sana. Rasa cinta ini tumbuh dari pengalaman positif yang berulang kali dirasakan selama masa kerja mereka di kampus tersebut. Ketika dosen mencintai institusinya, mereka akan berusaha menjaga nama baik kampus di mana pun mereka berada dan berbicara. Oleh karena itu, aspek emosional ini menjadi kunci utama dalam strategi retensi fakultas jangka panjang yang berkelanjutan (Pieters et al., 2022)

Kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi terkait erat dengan komitmen afektif yang dibangun secara sistematis dan terencana. Hubungan ini meningkatkan kesediaan dosen untuk berkontribusi positif kepada lembaga tanpa

mengharapkan imbalan langsung yang bersifat materi. Dosen akan rela bekerja lebih keras demi kemajuan bersama jika mereka merasa dihargai secara emosional oleh pimpinan mereka. Selain itu, sumber daya, pelatihan, dan peluang pengembangan sangat penting dalam menumbuhkan komitmen afektif yang berkelanjutan bagi staf. Institusi harus menyediakan akses terhadap pengembangan diri agar dosen merasa masa depan mereka terjaga dengan baik di sini. Tanpa adanya peluang pengembangan, rasa cinta terhadap organisasi bisa memudar seiring berjalannya waktu dan berubah. Pelatihan yang memadai menunjukkan bahwa organisasi peduli pada pertumbuhan profesional staf pengajarnya secara nyata dan konsisten. Dengan demikian, investasi pada sumber daya manusia adalah cara terbaik untuk memperkuat komitmen afektif dosen terhadap kampus (Dayanti et al., 2022).

Komitmen kelanjutan adalah biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi yang sering kali menjadi pertimbangan utama dosen. Hal ini sering didorong oleh kebutuhan untuk bertahan karena kurangnya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di pasar kerja. Dosen mungkin merasa terjebak dalam posisi mereka karena investasi pribadi yang sudah tertanam cukup dalam selama bertahun-tahun. Bagi dosen, komitmen kelanjutan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keamanan kerja yang mereka nikmati saat ini setiap hari. Tunjangan yang diberikan oleh institusi juga menjadi alasan kuat untuk tidak pindah ke tempat lain secara tiba-tiba dan gegabah. Potensi hilangnya hubungan profesional yang sudah dibangun bertahun-tahun juga menjadi beban psikologis yang berat untuk ditinggalkan. Dosen akan menghitung

untung rugi secara matang sebelum memutuskan untuk resign dari posisi mereka yang sekarang ini. Namun, komitmen jenis ini bersifat transaksional dan tidak sekuat ikatan emosional yang murni dan alami (Dldom, 2021)

Sementara komitmen kelanjutan dapat menghalangi pergantian, itu tidak sekuat prediktor kepuasan kerja atau retensi seperti komitmen afektif. Dosen yang bertahan hanya karena kebutuhan mungkin tidak memberikan kinerja terbaik bagi institusi pendidikan tempat mereka bekerja. Mereka mungkin bekerja sekadar menggugurkan kewajiban tanpa adanya passion yang mendalam dalam mengajar mahasiswa mereka. Kinerja seperti ini tentu tidak menguntungkan bagi kemajuan akademik dalam jangka panjang yang diinginkan oleh pimpinan kampus. Organisasi harus menyadari bahwa mengandalkan komitmen continuance saja berisiko tinggi terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Dosen bisa saja pergi segera setelah menemukan alternatif yang lebih menguntungkan secara finansial di tempat lain nanti. Oleh sebab itu, manajemen tidak boleh hanya mengandalkan faktor ketakutan kehilangan untuk menahan dosen agar tetap stay. Strategi retensi harus bergeser dari sekadar menahan menjadi menarik hati dosen secara sukarela dan penuh kesadaran (Dwiyanti et al., 2022).

Komitmen normatif adalah rasa kewajiban untuk tetap bersama organisasi yang berasal dari dalam diri individu dosen secara kuat. Perasaan ini sering kali berasal dari nilai-nilai pribadi atau pertimbangan etis yang dipegang teguh oleh dosen sepanjang

karier. Dosen dengan komitmen normatif tinggi merasakan kewajiban moral untuk berkontribusi pada misi dan tujuan lembaga pendidikan. Mereka merasa berhutang budi kepada institusi yang telah memberikan kesempatan karier kepada mereka sebelumnya dengan baik. Rasa kewajiban ini dapat meningkatkan stabilitas organisasi karena dosen merasa tidak enak untuk pergi meninggalkan rekan kerja. Mereka menganggap meninggalkan organisasi sebagai tindakan yang tidak etis atau tidak loyal sama sekali terhadap pemberi kerja. Nilai-nilai moral ini menjadi pengikat yang kuat selain faktor emosional dan finansial yang ada dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, komitmen normatif memainkan peran unik dalam menjaga keberlangsungan staf pengajar di institusi tersebut (DIdom, 2021).

Dukungan kelembagaan, perlakuan yang adil, dan keselarasan dengan nilai-nilai lembaga adalah prediktor signifikan dari komitmen normatif. Ketika institusi memperlakukan dosen dengan adil, dosen merasa wajib untuk membalas kebaikan tersebut dengan loyalitas tinggi. Keselarasan nilai antara pribadi dosen dan visi kampus memperkuat rasa kewajiban moral ini secara signifikan dan mendalam. Dosen akan merasa bahwa bekerja di sini adalah panggilan jiwa yang harus mereka tunaikan dengan baik dan benar. Jika nilai organisasi bertentangan dengan nilai pribadi, komitmen normatif akan menurun drastis dengan cepat dalam waktu singkat. Manajemen harus memastikan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh dosen di dalamnya. Perlakuan yang tidak adil dapat merusak rasa kewajiban moral yang sudah terbangun selama bertahun-tahun

dengan sangat mudah. Maka, menjaga integritas institusi adalah cara untuk memelihara komitmen normatif dosen agar tetap stabil dan kuat (Nevins-Bennett & Martin, 2023).

Perpaduan komitmen afektif, kelanjutan, dan normatif menciptakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami retensi fakultas secara utuh. Setiap komponen berkontribusi secara unik pada keputusan dosen untuk tinggal di institusi pendidikan tinggi yang mereka pilih. Komitmen afektif sering memainkan peran yang paling signifikan di antara ketiga jenis komitmen tersebut dalam penelitian. Integrasi jenis komitmen ini ke dalam strategi retensi dapat meningkatkan keterlibatan fakultas dan mengurangi niat pergantian secara efektif. Lembaga yang menumbuhkan lingkungan yang mendukung dan memberikan peluang pengembangan karier yang jelas bagi dosen untuk berkembang. Penyelarasan dengan nilai-nilai dosen lebih cenderung mempertahankan anggota fakultas yang berkomitmen penuh terhadap tugas mereka. Strategi ini harus mempertimbangkan ketiga aspek komitmen secara bersamaan agar efektif maksimal dalam mencapai tujuan retensi. Tanpa integrasi ini, upaya retensi mungkin hanya berhasil sebagian saja dalam jangka pendek dan tidak berkelanjutan (Pieters et al., 2022).

Sementara komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam retensi fakultas, itu bukan satu-satunya penentu keputusan dosen untuk stay. Unsur-unsur lain, seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang kemajuan karir, juga memainkan peran penting dalam hal ini. Lembaga harus

mengadopsi pendekatan holistik dengan mempertimbangkan komitmen organisasi dan faktor-faktor tambahan ini secara serius. Keputusan dosen untuk tetap berada di akademisi dipengaruhi oleh banyak variabel yang saling berkaitan erat satu sama lain. Untuk secara efektif mempertahankan anggota fakultas, institusi perlu meningkatkan kinerja kelembagaan secara keseluruhan dan menyeluruh. Pendekatan parsial hanya akan menghasilkan solusi yang tidak berkelanjutan bagi masalah retensi dosen yang kompleks ini. Komitmen operasional telah melebur dalam konstruk retensi dosen sebagai bagian dari sistem yang kompleks dan dinamis. Dengan demikian, pemahaman menyeluruh diperlukan untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang tepat sasaran dan berhasil (Nevins-Bennett & Martin, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2026). Mengapa dosen pintar pergi ? Peran komitmen dan dukungan organisasi dalam. *DIDAKTIKA*, 15(1).
- Aboud, K., Xiongying, N., & Qasim, M. (2023). Impact of Ethical Leadership on Employees' Psychological Safety and Voice Behavior; With Mediating Role of Belongingness. *International Journal of Science and Business*, 20(1), 42–57. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2055>
- Adam, A. (2021). Kebijakan Otonomi Perguruan Tinggi sebagai Dampak Reformasi Keuangan dalam Bidang Pendidikan di Indonesia. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 2(1), 52–71. <https://doi.org/10.51454/jet.v2i1.106>
- Akinwale, O. E., Kuye, O. L., & Akinwale, O. E. (2023). Trajectory of brain-drain and quality of work-life amongst Nigeria's university lecturers: academic staff union of universities (ASUU) incessant strike in retrospect. *International Trade, Politics and Development*, 7(2), 115–137. <https://doi.org/10.1108/itpd-10-2022-0021>
- Andersson, F. W., Jordahl, H., & Kärnä, A. (2024). Ballooning bureaucracy? Stylized facts of growing administration in Swedish higher education. *Constitutional Political Economy*, 35(2), 303–326. <https://doi.org/10.1007/s10602-023-09408-x>
- Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021). Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on Turnover Intention and the Mediating Role of Job

- Satisfaction at Universities. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.849>
- Azman, N., Abdullah, N. S., & Komoo, I. (2022). Ciri Akademik Cemerlang di Universiti Awam Malaysia. *Kajian Malaysia*, 40(2), 137–167. <https://doi.org/10.21315/km2022.40.2.7>
- Babintsev, V. P., Gaidukova, G. N., & Shapoval, Z. (2022). Russian university bureaucracy — terra incognita for sociology of education. *RUDN Journal of Sociology*, 22(4), 895–908. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-895-908>
- Bancoro, J. C. M. (2023). The Impact of Organizational Commitment on the Job Satisfaction of College Teachers in the College of Business Administration of Negros Oriental State University. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1399–1414. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3715>
- Beer, H., Micheli, P., Besharov, M., Beckman, C., Jiang, W., Lepisto, D., Maitlis, S., Mitzinneck, B., Smith, W., & Pavlov, A. (2019). Meaning, mission, and measurement: How organizational performance measurement shapes perceptions of work as worthy. *Journal of Management Academy of Management Journal*. Meaning, Mission, and Measurement: How Organizational Performance Measu. *Academy of Management Journal*. <http://wrap.warwick.ac.uk/160043%0AHow>
- Benz, P., Bühlmann, F., & Mach, A. (2021). The transformation of professors' careers: standardization, hybridization, and acceleration? *Higher Education*, 81(5), 967–985.

<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00590-7>

- Birken, S. A., & Currie, G. (2021). Correction to: Using organization theory to position middle-level managers as agents of evidence-based practice implementation (*Implementation Science*, (2021), 16, 1, (37), 10.1186/s13012-021-01106-2). *Implementation Science*, 16(1), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s13012-021-01121-3>
- Castilla - Gutiérrez et al. (2021). CARGA LABORAL Y EFECTOS DOCENTES UNIVERSITARIOS Y DE ENSEÑANZA MEDIA PERCEPTION OF WORKLOAD AND EFFECTS ON LIFE QUALITY OF TEACHERS José Bruneau-Chávez Roberto Lagos- PERCEPTION OF WORKLOAD AND EFFECTS ON LIFE. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Chakiñan*, 2021(15), 166–179. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.11>.
- Chai, J. (2022). Study on the Impact of Teacher Salary Incentives on Teachers' Performance in Higher Education. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 2(5), 111–116. <https://doi.org/10.54691/fhss.v2i5.717>
- Cheng, J., Zhang, L., Lin, Y., Guo, H., & Zhang, S. (2022). Enhancing employee wellbeing by ethical leadership in the construction industry: The role of perceived organizational support. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>
- Cheng, X., Long, R., & Wu, F. (2022). How Symbols and Social Interaction Influence the Experienced Utility of Sustainable Lifestyle Guiding Policies: Evidence from Eastern China. *International Journal of Environmental Research and Public*

- Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19074305>
- Choi, S.-H., & Lee, J.-M. (2020). The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: Focus on Mediating Effect of Job Crafting. *The Institute of Management and Economy Research*, 11(3), 79–94. <https://doi.org/10.32599/apjb.11.3.202009.79>
- Dahlia. (2020). Flattening Indonesia ' S Bureaucratic Structure : a Literature Review on the. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 10(01), 1–17.
- Dan, Z., Subramaniam, G., & Qin, X. (2023). Quality of Teacher's Life: Why do teachers leave the profession? *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 8(24), 135–141. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v8i24.4645>
- Dayanti, P. R., Eliyana, A., Emur, A. P., & Pratama, A. S. (2022). Supportive Leadership: A Literature Review. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, April, 74–80. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijSMS-v5i2p109>
- Deschamps, P., Seker, A., van der Schaaf, M., & Piot, M. A. (2023). Coping with Administrative Workload: a Pilot Study in the Usefulness of a Workshop for Psychiatric Trainees. *Academic Psychiatry*, 47(5), 510–514. <https://doi.org/10.1007/s40596-023-01787-5>
- Di, K. T. (2022). Exploring Best Practices for Innovation Management in a Rapidly Changing Business Environment. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(1), 21–25. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i1.196>
- Durmuş, İ. (2022). AKADEMİSYENİN İŞ ANLAMLILIĞI, KİŞİLER ARASI GÜVEN ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İŞ

- ÖZELLİKLERİ KURAMI KAPSAMINDA İNCELENMESİ. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35–62. <https://doi.org/10.24889/ifede.938502>
- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & rafiya, G. A. (2022). Turnover Intentions on Teachers in Indonesia: the Role of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment. *Social Values & Society*, 4(2), 30–36. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.30.36>
- Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E. mohsen, & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Farhana, A. (2021). Applying Social Exchange Theory to Value Co-Creation Frame: Does it Leads to Customer Loyalty? *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 4(April), 191–206. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v1i2.191-206>
- Fernández Darraz, E., Boisier, G., & Alarcón, Y. (2023). Burocracia y Universidad. El personal no académico en Chile, 1993-2016. *Calidad En La Educación*, 57, 5–43. <https://doi.org/10.31619/caledu.n57.1209>

- Fuchigami, Y., & Sugita, N. (2023). Actual Conditions of Work-Life Balance and Required Supports of Improvement of Work Environment on Faculty Members. *Information and Technology in Education and Learning*, 3(1), Trans-p001-Trans-p001. <https://doi.org/10.12937/itel.3.1.trans.p001>
- Gabriel, A. S., Arena, D. F., Calderwood, C., Tech, V., Campbell, J. T., Chawla, N., Corwin, E. S., Ezerins, M. E., Jones, K. P., Klotz, A. C., Larson, J. D., Leigh, A., Macgowan, R. L., & Moran Marshberry, C. M. (2022). Building Thriving Workforces from the Top Down: A Call and Research Agenda for Human Resource Management to Proactively Support Employee Well-Being. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 205–272.
- Gamage, K. A. A., Munguia, N., & Velazquez, L. (2022). Happy Sustainability: A Future Quest for More Sustainable Universities. *Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/socsci11010024>
- Greenfield, R. J., & Natalia, E. (2023). Disinvestment in Higher Education and its Impact on Society: Case of Illinois Public Universities. *Public Organization Review*, 23(4), 1311–1332. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00649-2>
- Griffith, E. E., Mickey, E. L., & Dasgupta, N. (2022). A “Chillier” Climate for Multiply Marginalized STEM Faculty Impedes Research Collaboration. *Sex Roles*, 86(3–4), 233–248. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01259-w>
- Ha Thi Ngoc. (2023). Developing Lecturers in Higher Education Institutions in Vietnam. *International Journal of Management &*

- Entrepreneurship Research*, 5(6), 405–409.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i6.499>
- Hardani, H., Mursiany, A., Bimmahariyanto S, D. E., Ningsih, K. P., & Supinganto, A. (2023). Coaching clinic scientific article writing: Increase the awareness of lecturers through a scientific approach. *Journal of Community Service and Empowerment*, 4(2), 283–288. <https://doi.org/10.22219/jcse.v4i2.26567>
- Hariyadi, H., Giatman, M., & Hasansyah, N. (2022). Hambatan Dan Tantangan Karir Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. *Ensiklopedia of Journal*, 4(3), 325–331. <https://doi.org/10.33559/eoj.v4i3.909>
- Harkiolakis, T., & Komodromos, M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020049>
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abd, T. (2022). 4.+Artikel+4+MODUS+Vol.+34+(2)+Sep+2022+hal.+158-183+(1). *Modus*, 34 (2)(2), 158–183.
- Hoffmann, B., & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4>
- Hostler, T. J. (2023). The Invisible Workload of Open Research. *Journal of Trial and Error*, 4(1), 21–36. <https://doi.org/10.36850/mr5>
- Hsieh, C. C., Chien, W. C., Yen, H. C., & Li, H. C. (2022). “Same

- same” but different? Exploring the impact of perceived organizational support at the school and teacher levels on teachers’ job engagement and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1067054>
- İş, E., Mutluluğun, T. E., & Rolü, A. (n.d.). 1 & 2 & 3. 126–145.
- Ishak, R. F., Nurhawan, A., & Syarifudin, D. (2023). Pengukuran Beban Mental Dosen Fakultas Teknik Universitas Pasundan. *Infomatek*, 25(1), 69–76. <https://doi.org/10.23969/infomatek.v25i1.6971>
- Jauzi, F. (2022). Performance Lecturer Analysis Perspective Compensation and Self-Motivation. *Inovasi*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v9i1.p30-37.23593>
- Jung, J. Y. (2022). The Effect of Authentic Leadership of Deans and Directors on Sustainable Organizational Commitment at Universities: Mediated by Organizational Culture and Trust. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141711051>
- Kay, F. M., & Granfield, R. (2023). Altruism at Work: An Integrated Approach to Voluntary Service among Private Practice Lawyers. *Law and Social Inquiry*, 48(2), 593–631. <https://doi.org/10.1017/lis.2022.42>
- Kienast, S. (2023). *Management Strategies , and Culture Influence Academic Agenda*. 139–160.
- Kilroy, J., Dundon, T., & Townsend, K. (2023). Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. *Human Resource*

- Management Journal*, 33(2), 511–531.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468>
- Kurniawan, I. S., & Harsono, M. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan: Anteseden, Proses, dan Hasil. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(1), 67–80.
<https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.34092>
- Llopis-Albert, C., Rubio, F., Zeng, S., Devece, C., & Torner-Feltrer, M. E. (2023). Quality assessment program of the teaching activity of the higher education faculty staff. A case study. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 10(1), 94–113.
<https://doi.org/10.4995/muse.2023.19338>
- Lowe-Power, T., Dyson, L., & Polter, A. M. (2021). A generation of junior faculty is at risk from the impacts of COVID-19. *PLoS Biology*, 19(5), 2–4.
<https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001266>
- Mattos, R. C. M. de, & Timm, J. W. (2021). Interfaces entre a formação de professores e o bem/mal-estar na docência na educação básica. *Temas Em Educação e Saúde*, e021014.
<https://doi.org/10.26673/tes.v17i00.15196>
- McCuskey, B., & Zhang, F. (2021). A holistic approach to campus well-being: Steps to Leaps at Purdue University. *International Journal of Community Well-Being*, 4(4), 647–668.
<https://doi.org/10.1007/s42413-021-00147-1>
- McEwan, M. P. (2022). The Journey to SoTL: Institutionally Supporting a Transition to Scholars of Teaching and Learning. *International Journal for the Scholarship of Teaching and*

- Learning*, 16(2). <https://doi.org/10.20429/ijstl.2022.160205>
- Medina-García, M., Higuera-Rodríguez, L., & Del Mar García-Vita, M. (2021). Inclusive higher education and pedagogical autonomy: Analysis of two Ibero-American Contexts. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 19(2), 55–72. <https://doi.org/10.15366/REICE2021.19.2.004>
- Mónica, C., & Villava, S. (n.d.). *Academia on the brink of crisis A critique of academic productivism*.
- Mudjanarko, S. W., Trisyani, N., Budianto, A., Artaya, I. P., Rasidi, N., Iubis, Z., & Supriyatno, D. (2023). *Productivity of Academic Personnel Across Universities in Implementing the Tridharma PT and Supporting the Indonesian Government's MBKM Program*. 2088–2098. <https://doi.org/10.46254/an13.20230560>
- Musakuro, R. N., & De Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the south african higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1394>
- Muttaqin, I. (2023). Examining Perceived Organizational Support and Teacher Empowerment. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 173. <https://doi.org/10.35723/ajje.v7i1.384>
- Nasir, N. (2020). Magnetizing the Interest and Retention of Lecturer in Private Higher Education. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 1(2), 120. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v1i2.1632>
- Nasution, D. K., Novita, A., & Hafiz, M. S. (2023). *Penilaian*

Implementasi Kegiatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka Program Asistensi Mengajar Di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Assessment of the Implementation of Free Campus Independent Learning Activities for the Teaching Assistance Program at Uni. 9(1), 1–10.

Nevins-Bennett, C., & Martin, A. (2023). An Investigation into Principals' Instructional Leadership and Lecturers' Organizational Commitment Within the Community Colleges in Jamaica. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(3), 53–64. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.670>

Osipov, A. M. (2020). Bureaupathology and paper pressing in the Russian education. *RUDN Journal of Sociology*, 20(4), 953–966. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-953-966>

ÖZTÜRK, N. A., & DUYGULU, E. (2023). Meşru Olmayan Görevler Yazınına Dair Sistemik Bir Derleme ve Kavramsal Model Önerisi. In *Sosyal Mucit Academic Review* (Vol. 4, Issue 2). <https://doi.org/10.54733/smar.1316552>

Paulus Israwan Setyoko, Wahyuningrat, & Denok Kurniasih. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(8), 1940–1944. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s08.236>

Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6),

1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>

Pieters, W. R., van Zyl, E., & Nel, P. (2022). Factors affecting lecturers' decision to stay or leave academia, Namibia. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1691>

Putra, R. E., & Djasmayena, S. (2020). Metode Simple Multi Attribute Rating Technique Dalam Keputusan Pemilihan Dosen Berprestasi yang Tepat. *Jurnal Informasi & Teknologi*, 2(1), 2–7. <https://doi.org/10.37034/jjdt.v2i1.29>

Ramasamy, V., & Abbudullah, N. H. (2020). Assessing turnover antecedent among academics at private universities in Malaysia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1642–1650.

Reymert, I., & Thune, T. (2023). Task complementarity in academic work: a study of the relationship between research, education and third mission tasks among university professors. *Journal of Technology Transfer*, 48(1), 331–360. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09916-8>

Rincón, A. G., & Barragán, S. (2022). Effects of dropout in higher education: prospective study from a systemic approach. *VISUAL Review. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura*, 9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3781>

Rodríguez Jiménez, J. R., Salcido Flores, R., & Padilla Carvajal, D. L. (2023). En los márgenes de la profesión académica. Profesores sin participación en los programas de estímulos al trabajo académico. *IE Revista de Investigación Educativa de*

La REDIECH, 14, e1567.

https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v14i0.1567

Roy, S., & Edwards, M. A. (2023). NSF Fellows' perceptions about incentives, research misconduct, and scientific integrity in STEM academia. *Scientific Reports*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-32445-3>

Rubia, J., Niere, M. I., & Jortil, M. (2023). Transformational Leadership and Organizational Commitment of Selected Higher Education Institutions in Zamboanga Peninsula. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2(06), 19–30. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v2i06.116>

Sargsyan, A. (2021). Շահ-ՈւՄ Պրոֆեսորադասախոսական Կազմի Վարկանիշավորումը Որպես Մարդկային Ռեսուրսների Որակի Կառավարման Մեխանիզմ / the Rating System of Professor-Teaching Staff in Sush As a Mechanism for Managing the Human Resources Quality. *SUSh Scientific Proceedings*, 95–104. <https://doi.org/10.54151/27382559-2021.1a-95>

Schwab, C., Frenzel, A. C., Daumiller, M., Dresel, M., Dickhäuser, O., Janke, S., & Marx, A. K. G. (2022). “I’m tired of black boxes!”: A systematic comparison of faculty well-being and need satisfaction before and during the COVID-19 crisis. *PLoS ONE*, 17(10 October), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272738>

Setiadin, & Rohida. (2021). Improvement of Lecturer Competency in Order to Reach Superior Human Resources (Study of Lecturer Competency in Universitas Muhammadiyah

- Bandung). *Proceedings of the 1st Paris Van Java International Seminar on Health, Economics, Social Science and Humanities (PVJ-ISHESSH 2020)*, 535, 263–267. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210304.056>
- Shahid, A., & Din, M. (2021). Fostering Psychological Safety in Teachers: The Impact of Relational vs. Task Leadership. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 5(2), 112–128. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.6317>
- Shukla, M. (2023). Quality Enhancement in Higher Education Institutions. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(02), 806–809. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i2-39>
- Silva, S., & Fraga, N. (2021). Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC). *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación.*, 19(2), 37–54.
- simon ,sili sabon, widodo. (2021). J u r n a l penelitian k ebijak an pendidikan. *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 14, 49–68. <https://doi.org/10.24832/jk.v15i1.282> ABSTRACT
- Stachl, C. N., Brauer, D. D., Mizuno, H., Gleason, J. M., Francis, M. B., & Baranger, A. M. (2021). Improving the Academic Climate of an R1 STEM Department: Quantified Positive Shifts in Perception. *ACS Omega*, 6(22), 14410–14419. <https://doi.org/10.1021/acsomega.1c01305>
- Tuarita, A. H., & Ratnasari, S. D. (2023). *Differentiated Competence mampu meningkatkan Kinerja Dosen di era Teknologi Informasi yg dimediasi oleh Employee Engagement (Studi Pada Program Studi Akuntansi Ter Akreditasi “ A ” di Perguruan*

- Tinggi di Kota Malang*). 8(1).
- Turner, K., & Garvis, S. (2023). Teacher Educator Wellbeing, Stress and Burnout: A Scoping Review. *Education Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/educsci13040351>
- Vaidelytė, E., Morkevičius, V., Butkevičienė, E., & de Vries, M. S. (2022). The Centrality of Prosocial Values in Work Motivation among Public and Private Sector Employees. *Central European Public Administration Review*, 20(2), 33–55. <https://doi.org/10.17573/cepar.2022.2.02>
- Verwaeren, B., & Nijstad, B. (2022). *Journal of Work and Organizational Psychology Tensions and Paradoxes in Creativity and Innovation*. 38, 149–163.
- Wardi, J., Putri, G. E., & Liviawati, L. (2022). Hambatan Dan Tantangan Jabatan Fungsional Dosen (Studi Kasus Di Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning). *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 325–331. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.1052>
- Woloshyn, V., Savage, M. J., Kaefer, T., Martinovic, D., & Ratkovic, S. (2021). Support, Mentorship and Well-Being in Canadian and Croatian Faculties of Education: Professor and Student Perspectives. *Journal of Education and Development*, 5(1), 82. <https://doi.org/10.20849/jed.v5i1.880>
- Yang, Y., Ma, Z., & Xue, X. (2023). Why are University Teachers in Northeastern China Lost? An Analysis based on the Survey of Teachers' Intention to Leave. *African and Asian Studies*, 7(6), 1–28. <https://doi.org/10.1163/15692108-12341592>
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The Effect of

Organizational Innovation Climate on Employee Innovative Behavior: The Role of Psychological Ownership and Task Interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>

Yulianto, T., & Juwono, V. (2021). Performance and Factors Inhibiting Research and Scientific Publication of Universitas Terbuka Indonesia Lecturers. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.31314/pjia.10.1.28-44.2021>

Zakharova, O., & Prodanova, L. (2023). A university displaced twice: Irreversible and erroneous losses of human capital. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 123–132. [https://doi.org/10.21511/PPM.21\(2-SI\).2023.15](https://doi.org/10.21511/PPM.21(2-SI).2023.15)

Zhao, Y., & Zhou, K. (2022). Analysis of the Turnover Tendency of College Teachers From the Perspective of Psychology. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.771324>

Zhen-Lei, X., & Jian-Hao, H. (2023). Effect of college students perceived authentic leadership on innovation behavior: The serial mediation effects of trust climate and creative self-efficacy. *Educational Research and Reviews*, 18(6), 129–139. <https://doi.org/10.5897/err2023.4333>

TENTANG PENULIS



Fuad Abdillah lahir Grobogan, Jawa Tengah. Pendidikan dasar hingga menengah pertamanya ditempuh di lembaga pendidikan berbasis keagamaan Madrasah Ibtidaiyah (1980–1986) dan Madrasah Tsanawiyah (1987–1989). Ia kemudian melanjutkan pendidikan menengah umum di SMA (1989–1992). Pada tahun 1993, ia memasuki jenjang perguruan tinggi dengan memilih Program Studi Teknik Mesin di Universitas Muhammadiyah Surakarta, yang diselesaikannya pada tahun 1998.

Setelah lulus, memulai karier sebagai dosen pada Program Studi Teknik Mesin di Universitas Muhammadiyah Pontianak (1999–2002). Pada tahun 2003, ia pindah ke Universitas Muhammadiyah Semarang, tempat ia mengajar hingga tahun 2011. Selama masa pengabdianya di Semarang, ia juga menempuh pendidikan pascasarjana (S2) pada Program Magister Teknik Mesin di Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang, yang berhasil ia selesaikan pada tahun 2010.

Sejak tahun 2011, ia bergabung dengan Program Studi Pendidikan Teknik Mesin di Universitas Ivet (sebelumnya IKIP Veteran Semarang), tempat ia aktif mengajar hingga saat ini. Untuk memperkuat landasan teoretis dan kebijakannya dalam bidang pendidikan vokasi, ia melanjutkan studi doktoral (S3) pada Program Studi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) (2015–2019).

Di lingkungan akademik, ia mengampu sejumlah mata kuliah Psikologi Kejuruan, Manajemen Sekolah Kejuruan, Mekanika Fluida, Dinamika Gerak Kendaraan, serta Kebijakan Publik dan

Evaluasi Program Pendidikan. Komitmennya terhadap transformasi pendidikan vokasi juga terwujud dalam buku yang telah diterbitkan, di antaranya Kebijakan Pendidikan, Beyond Vokasi, Beyond Guru Vokasi, Psikologi Pemilihan Karir Vokasional, Manajemen Organisasi Pendidikan Kejuruan, RPL untuk Guru Kejuruan, RPL dengan *Weighted Scoring*, Magang Industri Berbasis *Work-Based Learning* (MI-WBL)