



# DINAMIKA RELIGIOSITAS DAN WORKPLACE SPIRITUALITY DALAM MEMBENTUK KEPUASAN KERJA: STUDI EKSPLORASI PADA DOSEN INSTITUT AGAMA KRISTEN NEGERI TORAJA

Setblon Tembang<sup>1\*</sup>, Hardani Widhiastuti<sup>2</sup>, Arum Wardani Nusandani<sup>3</sup>

<sup>2,3</sup> Universitas Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Institut Agama Kristen Negeri Toraja, Indonesia

Email: [setblontembang@iakn-toraja.ac.id](mailto:setblontembang@iakn-toraja.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2249>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 17 April 2026

Accepted: 29 May 2026

Published: 15 June 2026

### Keywords:

Religiosity

Workplace Spirituality

Job Satisfaction

Lecturer Performance

Tridharma of Higher Education



## ABSTRACT

*This study aims to explore in depth how the dynamics of religiosity and workplace spirituality contribute to shaping the job satisfaction of lecturers at IAKN Toraja. It employs a qualitative approach through field research, collecting data through observation, interviews, and documentation. The data were then analyzed using a descriptive analysis model comprising data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that lecturers' job satisfaction at IAKN Toraja is influenced by five factors: inadequate working conditions and facilities, compensation that is often delayed and lacks transparency, abrupt changes in promotion regulations, weak transparency in supervision, and a suboptimal performance-based reward system. Religiosity and workplace spirituality serve as the dominant interpretive foundations that shape the entire work experience. Work is understood as a form of service, compensation is appreciated within a providential framework, and the work community is experienced as a fellowship of faith. This study differs from previous research in that it seeks to examine the dynamics of religiosity and workplace spirituality in shaping lecturers' job satisfaction, which underpins the three pillars of higher education (Tridharma Perguruan Tinggi) namely teaching, research, and community service.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana dinamika religiositas dan workplace spirituality berperan dalam membentuk kepuasan kerja dosen IAKN Toraja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis deskriptif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian di IAKN Toraja menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu kondisi pekerjaan dan fasilitas yang belum memadai, kompensasi yang kurang transparan dan kerap terlambat, perubahan regulasi promosi yang mendadak, lemahnya transparansi pengawasan, serta belum optimalnya sistem penghargaan berbasis kinerja. Religiusitas dan workplace spirituality berfungsi sebagai fondasi interpretatif yang dominan dalam membentuk seluruh pengalaman kerja. Pekerjaan dipahami sebagai pelayanan, kompensasi disyukuri dalam bingkai providensial, dan komunitas kerja dihayati sebagai persekutuan iman. Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena berusaha menggali dinamika religiositas dan workplace spirituality dalam membentuk kepuasan kerja dosen yang merupakan fondasi utama Tridharma Perguruan Tinggi yakni pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.*

**Kata kunci:** Religiositas, Workplace Spirituality, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen, Tridarma Perguruan Tinggi

## PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan tinggi merupakan salah satu pilar fundamental dalam pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) sekaligus pendorong kemajuan suatu bangsa. Sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, Indonesia memiliki potensi sumber daya manusia yang sangat besar. Ditengah besarnya potensi Indonesia dengan 303.067 dosen yang tersebar di 4.416 kampus (*Pangkalan Data Pendidikan Tinggi*, 2026). Akan tetapi kualitas institusi pendidikan Indonesia masih pada rentang peringkat 601-800 dunia, tertinggal jauh dari Singapura yang menempati peringkat 25-50 dan Malaysia pada peringkat 301-350, meskipun Indonesia memiliki jumlah perguruan tinggi terbanyak di Asia Tenggara ([Nurhasan et al., 2022](#)).

Perguruan tinggi merupakan institusi sentral dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, tidak hanya secara kompetensi keilmuan, tetapi juga memiliki karakter dan etika profesi yang baik. Hal ini sejalan dengan amanat UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berakhlak mulia, cakap, kreatif, mandiri, serta bertanggung jawab. Di samping itu, perguruan tinggi juga berfungsi sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, sebagaimana diatur dalam UU No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Dalam mewujudkan semua ini dibutuhkan sinergi dari seluruh komponen yakni berupa sarana-prasarana, stakeholder, mahasiswa, staff, dan dosen.

Salah satu komponen penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul melalui perguruan Tinggi yaitu dosen. Dosen bukan hanya sekedar pengajar melainkan juga ilmuwan, pembimbing, dan agen perubahan yang dituntut untuk mentransformasikan ilmu pengetahuan (UU No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, 2005). Kontribusi dosen tidak hanya terbatas pada transfer pengetahuan (*Transfer of knowledge*), melainkan juga mencakup transfer nilai dan sikap (*Transfer of attitude*), pembimbingan pengembangan potensi mahasiswa, penanaman nilai-nilai moral dan etika akademik, serta peran sebagai *agent of change* yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan institusi secara berkelanjutan. Peran dosen juga diharapkan mampu membawa perubahan dalam masyarakat yang cerdas dari sebuah proses pendidikan yang dihasilkan. Mengingat besarnya peran dan tanggung jawab tersebut, perguruan tinggi sebagai organisasi yang mendayagunakan dosen dituntut untuk menyediakan fasilitas kerja dan layanan yang memadai guna mendukung pelaksanaan tugas secara optimal, yang pada gilirannya berkontribusi pada terciptanya kepuasan kerja dosen.

Kepuasan kerja merupakan konstruk afektif yang berpengaruh luas terhadap perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Locke ([Pitasari & Perdhana, 2018](#)) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat emosi positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan penilaian atas pengalaman kerja masa kini maupun masa lampau, bukan sekedar proyeksi harapan masa depan ([Locke dalam Munandar, 2001](#)). Dari perspektif ini, terdapat dua unsur esensial yang membentuk kepuasan kerja, yakni nilai-nilai pekerjaan (*Work values*) dan pemenuhan kebutuhan dasar (*Basic needs fulfillment*), di mana keduanya harus berada dalam keselarasan yang memadai. Oleh karena itu, kepuasan kerja dosen menjadi hal yang sangat penting dalam merangsang inovasi untuk berkontribusi dalam aktivitas akademik, termasuk pengembangan kurikulum, penelitian yang berkualitas, dan memberikan bimbingan dan pengajaran yang efektif kepada mahasiswa.

Kepuasan kerja dosen memiliki implikasi langsung terhadap perilaku kerja individu maupun kinerja organisasi dalam hal ini perguruan tinggi secara keseluruhan. Heryanto

mengatakan, “Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku positif seperti tidak pernah absen, hadir tepat waktu, bersemangat, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi” (Heryanto, 2024). Ini diperkuat oleh Sutisna yang menemukan bahwa karyawan yang puas dalam bekerja memiliki tingkat kehadiran yang baik, tingkat turnover yang rendah, dan prestasi kerja yang optimal (Sutisna, 2021). Oleh karena itu, kepuasan kerja dosen memegang peranan krusial dalam mendorong kreativitas akademik, inovasi pengajaran, kualitas penelitian, dan efektivitas pengabdian kepada masyarakat. Dosen yang puas dalam pekerjaannya cenderung lebih aktif dan produktif dalam kehidupan akademik, serta memberikan kontribusi yang lebih positif terhadap pencapaian tujuan institusi.

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berpotensi memunculkan berbagai perilaku kontraproduktif. Bahri mengidentifikasi bentuk-bentuk perilaku tersebut antara lain, keinginan untuk keluar dari organisasi (*Turnover intention*), absensi tinggi, sabotase, pembuatan kesalahan kerja yang disengaja, penentangan terhadap atasan, dan bahkan pemogokan kerja (Bahri, 2018). Sunarso menambahkan bahwa ketidakpuasan kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan tingkat absensi karyawan (Sunarso, 2021). Ketidakpuasan kerja dosen mengancam mutu perguruan tinggi karena memicu penurunan produktivitas, inovasi, serta kualitas Tridharma. Gejala rendahnya kepuasan kerja ini dapat diidentifikasi melalui aksi mogok kerja, tingkat absensi yang tinggi, rendahnya disiplin, hingga meningkatnya angka *turnover* dosen.

Fenomena ketidakpuasan kerja tersebut nyata terjadi di Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja. Pada 19 Maret hingga 13 April 2025, sebanyak 19 dosen IAKN Toraja melakukan aksi demonstrasi sekaligus mogok mengajar dengan salah satu tuntutan utamanya adalah mundurnya rektor dari jabatannya (Alief, 2025). Selain itu, data kehadiran memperkuat gambaran ini, dimana rata-rata kehadiran dosen sepanjang tahun 2025 hanya berkisar antara 70% hingga 88,61%, jauh di bawah standar 100% yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 28 Tahun 2013 dan Nomor 5 Tahun 2017.

**Tabel 1.** Persentasi Rata-rata Kehadiran Dosen Institut Agama Kristen Negeri Toraja pada tahun 2025

No	Bulan	Hari Kerja	Rata-Rata Kehadiran	Persentasi Rata-rata Kehadiran
1	Januari	20	14,86	74,30%
2	Februari	20	14,41	72,05%
3	Maret	19	13,29	70,00%
4	April	16	13,78	86,13%
5	Mei	17	14,1	82,94%
6	Juni	18	15,03	83,50%
7	Juli	23	18,04	78,43%
8	Agustus	20	16,48	82,40%
9	September	21	15,69	74,71%
10	Oktober	23	20,38	88,61%
11	November	20	17,46	87,30%
12	Desember	21	15,08	71,52%

Sumber: Data internal IAKN Toraja yang diolah oleh Peneliti

Sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Kristen Negeri (PTKKN) yang memiliki visi

yaitu “Menghasilkan Kaum Intelektual yang Berkarakter Kristiani”, IAKN Toraja memiliki keunikan konteks di mana nilai-nilai keagamaan menjadi fondasi utama budaya kerja. Dalam konteks ini, dua konstruk psikologis menjadi relevan untuk dikaji, yakni religiositas dan *workplace spirituality*. Religiositas yang didefinisikan sebagai keyakinan dan pandangan individu terhadap dunia yang membentuk sistem konstruksi pribadi serta memengaruhi pengalaman maupun perilaku dalam kehidupan sehari-hari (Huber & Huber, 2012). Sulistyono menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat religiositas tinggi cenderung memiliki motivasi kinerja yang lebih kuat (Sulistyono, 2011), didukung oleh temuan Koenig dan Larson (dalam Fathullah et al., 2023) bahwa religiositas berhubungan dengan meningkatnya kepuasan, kebahagiaan, dan moralitas. Temuan ini diperkuat oleh Mujib yang menemukan pengaruh positif dan signifikan religiositas terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas SH Jakarta (Mujib, 2012), serta Damila dan Tasri yang menemukan hasil serupa pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman (Damila & Tasri, 2023).

Sementara itu, *workplace spirituality* (Spiritualitas di tempat kerja) digambarkan sebagai pengalaman kehidupan batin yang bertumbuh melalui keterlibatan dalam pekerjaan yang bermakna (Ashmos & Duchon, 2000). Konsep ini mengacu pada kesadaran individu akan adanya dimensi kehidupan batin yang diperkaya oleh pekerjaan bermakna dalam konteks komunitas, dan meskipun tidak selalu terhubung secara langsung dengan praktik keagamaan formal, *workplace spirituality* mampu menciptakan nilai-nilai bersama yang memberdayakan individu untuk menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan pengaruh positif *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja, sebagaimana hasil yang diperoleh Agustina & Imbari, (2022, pp. 84–91) serta Mengko dan Sambeka, (2018, pp. 76–89) pada dosen Politeknik Negeri Manado. Akan tetapi, Suwono et al. menemukan hasil yang berbeda, yakni tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja pada bagian keuangan PT Nusa Halmahera Minerals di Manado (Suwono et al., 2023). Inkonsistensi temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi maupun individu.

Berdasarkan kesenjangan teoretis dan kesenjangan fenomenologis yang diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana dinamika religiositas dan *workplace spirituality* berperan dalam membentuk kepuasan kerja dosen IAKN Toraja. Penelitian ini sangat penting mengingat kepuasan kerja dosen adalah fondasi utama yang menopang kualitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi karena ketika dosen merasa puas maka dosen akan lebih cenderung lebih hadir secara penuh, baik secara fisik maupun psikologis. Lebih dari sekadar konstruk afektif, memahami kepuasan kerja tidak cukup hanya dari perspektif manajerial semata, melainkan harus digali secara mendalam dari pengalaman hidup (*Lived experience*) dosen itu sendiri, termasuk bagaimana religiositas dan spiritualitas mereka di tempat kerja turut membentuk cara mereka memaknai, menghayati, dan menjalani profesinya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menangkap pengalaman subjektif, makna, dan proses yang tidak dapat direduksi menjadi angka semata, sehingga diharapkan menghasilkan pemahaman yang holistik dan kontekstual tentang fenomena ini dalam setiap proses pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*Field study*) yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika religiositas dan *workplace spirituality* dalam membentuk kepuasan kerja dosen institut agama kristen negeri

toraja. penelitian ini dilaksanakan di Institut Agama Kristen Negeri Toraja, yang dilandaskan bahwa adanya masalah penelitian dan keunikan konteks di mana nilai-nilai keagamaan menjadi fondasi utama budaya kerja. Partisipan dalam penelitian ini adalah dosen tetap yang bekerja 5-15 tahun di Institut Agama Kristen Negeri Toraja yang dipilih secara *purposive*.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kepuasan kerja dosen IAKN Toraja. Wawancara semi terstruktur dilakukan kepada 6 orang dosen tetap di IAKN Toraja yaitu SBR, AAR, CER, AL, PU dan BB. Tujuan dilakukan wawancara adalah untuk memperoleh data mendalam pengalaman hidup (*Lived experience*) dosen itu sendiri, termasuk bagaimana dinamika religiositas dan *workplace spirituality* turut membentuk cara mereka memaknai, menghayati, dan menjalani profesinya. Sedangkan dokumentasi dalam penelitian ini, dilakukan dengan menelusuri dokumen-dokumen sekaitan dengan kepuasan kerja dosen seperti peraturan, presensi kehadiran dosen, dan arsip kegiatan yang relevan sesuai dengan fokus penelitian.

Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis deskriptif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan menyederhanakan data sesuai dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang lebih sistematis. Perarikan Kesimpulan dilakukan melalui penafsiran data secara mendalam dengan memperhatikan keterkaitan antar sumber. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan Teknik triangulasi data yakni teknik triangulasi sumber.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja dosen di IAKN Toraja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan apresiasi. Hal ini mengonfirmasi relevansi teori dua faktor Herzberg dalam konteks perguruan tinggi, dimana *hygiene factors* berupa kompensasi, fasilitas, dan regulasi yang tidak terpenuhi dengan baik akan berpotensi menciptakan ketidakpuasan. Sedangkan *motivator factors* berupa pengakuan, pertumbuhan profesional, dan makna pekerjaan menjadi penentu kepuasan dalam jangka panjang. Kondisi yang paling mengkwatirkan adalah ketika faktor ekstrinsik secara sistemik menimbulkan ketidakpuasan, sementara faktor intrinsik tidak cukup kuat dalam mengimbangnya, sehingga motivasi kerja dosen secara umum beresiko mengalami penurunan secara bertahap.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dalam sebuah institusi berbasis keagamaan, spiritualitas bukan hanya variable individual yang memengaruhi kepuasan kerja, melainkan juga variable institusional. Konsistensi antara nilai yang diproklamirkan dan praktik yang dijalankan oleh institusi menjadi penentu apakah spiritualitas dosen menjadi sumber penguatan kepuasan kerja atau justru menjadi lensa yang mempertajam kekecewaan ketika idealisme bertemu dengan realita yang mengecewakan. Hal ini memberi implikasi bahwa membangun kepuasan kerja dosen tidak cukup hanya dengan memperbaiki fasilitas atau menaikkan tunjangan, tetapi harus juga dilakukan dengan menjaga integritas nilai-nilai spiritual yang menjadi jiwa dan roh dari institusi itu sendiri.

### *Pembahasan*

#### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dosen IAKN Toraja**

Kepuasan kerja menjadi salah satu tanggung jawab mendasar yang harus diperhatikan

oleh setiap pemimpin dalam organisasi. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja dapat menjadi pendorong semangat dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan prestasi kerja mereka. Hardani Widhiastuti mengatakan, "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya" ([Widhiastuti, 2012](#)). Seorang yang puas akan pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen organisasi, dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus mempengaruhi kepuasan kerjanya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen di IAKN Toraja diantaranya yaitu:

### ***Pekerjaan itu Sendiri (Work Itself)***

Luthans mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil yang dirasakan karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang bermakna ([Luthans, 2006](#)). Dimensi ini bersifat intrinsik dan berkaitan langsung dengan kebermaknaan kerja yang dirasakan individu. Hasil temuan di IAKN Toraja menunjukkan adanya paradoks yang menarik pada level fundamental, sebagian besar informan masih menemukan kebermaknaan dalam profesi mereka sebagai dosen, terutama melalui interaksi dengan mahasiswa dan keterlibatan dalam tridarma perguruan tinggi, namun persoalan substansial muncul ketika ditelusuri keselarasan antara penugasan dengan kompetensi yang dimiliki.

BB mengungkapkan kekecewaannya secara terus terang dengan menyatakan bahwa ia sering kali diberi mata kuliah yang tidak linier dengan bidang keahlian. Persoalan ini diperburuk oleh kontradiksi internal di mana beberapa program studi masih mengandalkan Dosen Luar Biasa, sementara dosen tetap justru mengalami kekurangan jam mengajar. Dalam kerangka pemikiran Luthans, ketidaksesuaian semacam ini menyentuh inti permasalahan, sebab pekerjaan kehilangan fungsinya sebagai sarana aktualisasi diri ([Luthans, 2006](#)). Robbins dan Judge menegaskan bahwa kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan merupakan salah satu faktor penting yang mendorong kepuasan kerja ([Robbins & Judge, 2013](#)). Ketika prinsip *job-person fit* ini dilanggar, dosen tidak hanya kehilangan motivasi intrinsik, tetapi juga menghadapi hambatan struktural dalam pengembangan kompetensi profesionalnya.

Persoalan lain yang berkaitan erat adalah distribusi beban kerja yang timpang. CER mengamati pola yang ia istilahkan sendiri sebagai 'yang rajin akan makin dibebani,' di mana sebagian dosen diberi tanggung jawab berlebih, sementara sebagian lainnya nyaris tidak dilibatkan. Pola ini bertentangan dengan prinsip ekuitas dalam manajemen sumber daya manusia, dan dalam jangka panjang dapat memicu kelelahan psikologis (*Burnout*) bagi dosen produktif sekaligus *under-utilization* bagi dosen yang kurang aktif. Selain aspek penugasan, kondisi infrastruktur turut memengaruhi pengalaman kerja dosen. CER menyoroti ketiadaan laboratorium *microteaching* yang seharusnya menjadi fasilitas dasar bagi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Kristen, sehingga kualitas pengajaran khususnya untuk mata kuliah praktik *microteaching* tidak dapat dioptimalkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Tumanggor yang menempatkan faktor fisik sebagai salah satu pilar kepuasan kerja yang tidak dapat diabaikan ([Tumanggor, 2020](#)). Sebaliknya, PU dan BB cenderung menerima karakteristik pekerjaan yang ada sebagai sesuatu yang masih dapat ditoleransi, mengonfirmasi teori Luthans bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional yang dipengaruhi oleh keselarasan antara ekspektasi individu dengan hasil nyata yang diperoleh dari pekerjaan ([Luthans, 2006](#)).

### ***Kompensasi (Pay)***

Aspek kompensasi merupakan dimensi yang paling banyak menimbulkan ketidakpuasan di kalangan dosen IAKN Toraja. Wibowo menegaskan bahwa upah harus diterima sesuai dengan kebutuhan dan rasa keadilan ([Wibowo, 2011](#)), sementara Robbins dan Judge menempatkan ganjaran yang pantas sebagai salah satu faktor utama yang mendorong kepuasan kerja ([Robbins & Judge, 2013](#)). Pada konteks IAKN Toraja, persoalan kompensasi tidak terletak pada besaran gaji pokok yang secara umum dinilai memadai, melainkan pada tiga dimensi yang saling berkaitan, yaitu ketepatan waktu pembayaran, transparansi mekanisme, dan kesetaraan honorarium antarunit.

SBR mengungkapkan kekecewaannya terhadap keterlambatan pembayaran tunjangan tanpa penjelasan memadai, di mana kewajiban dosen dituntut secara tepat waktu, sementara hak mereka justru ditunda-tunda. Pernyataan ini mencerminkan pelanggaran *procedural justice* dalam teori keadilan organisasional, sebab asimetri antara kewajiban dan hak menimbulkan persepsi ketidakadilan yang sistemik. AAR sebagai dosen muda dengan tanggungan keluarga merasakan dampak yang lebih berat, di mana ketidakpastian finansial bukan sekadar persoalan administratif, melainkan secara langsung mengganggu fokus dan konsentrasi kerja. Hal ini mengonfirmasi pandangan Tumanggor bahwa faktor finansial berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis pegawai ([Tumanggor, 2020](#)). CER mengungkap dua kasus konkret yang mencerminkan lemahnya transparansi mekanisme pembayaran, perubahan jadwal pembayaran tunjangan kinerja dan sertifikasi dosen yang terjadi mendadak tanpa pemberitahuan, serta keterlambatan pembayaran honorarium pembimbingan skripsi yang baru cair setelah mahasiswa diwisuda melalui proses teguran berulang.

Persoalan paling tajam diangkat oleh AL yang mengungkap ketimpangan honorarium antar fakultas untuk kegiatan supervisi PPL yang setara, di mana dosen di fakultasnya menerima jumlah honorarium yang berbeda dari dosen di fakultas lain untuk pekerjaan yang serupa. Tanpa penjelasan logis, ketimpangan ini menciptakan persepsi pelanggaran *distributive justice* yang kuat, diperparah oleh pemotongan tunjangan kinerja tanpa pemberitahuan resmi yang baru ia ketahui setelah secara mandiri menanyakannya. Sebagai pengecualian, PU dan BB menyatakan bahwa kompensasi yang mereka terima telah sesuai dengan regulasi dan pembayarannya berjalan lancar. Variasi persepsi ini menunjukkan bahwa persoalan kompensasi di IAKN Toraja bersifat *unit-specific* dan *context-dependent*, sehingga intervensi kebijakan tidak dapat dilakukan secara seragam.

### ***Kesempatan Promosi (Promotion)***

Kesempatan promosi sebagaimana dijelaskan Luthans berkaitan dengan peluang untuk maju dalam organisasi ([Luthans, 2006](#)), sementara Wibowo menegaskan bahwa promosi mencerminkan kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan ([Wibowo, 2011](#)). Pada konteks dosen Pegawai Negeri Sipil, jenjang karir akademik telah diatur secara normatif mulai dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, hingga Guru Besar. Seluruh informan mengakui kejelasan jalur karir tersebut, namun persoalan muncul ketika kejelasan normatif tidak diiringi dukungan institusional yang proaktif. SBR menyoroti bahwa pengurusan kenaikan jabatan sangat bergantung pada inisiatif pribadi masing-masing dosen, sehingga dosen yang kurang memahami prosedur cenderung tertinggal. Kondisi ini menggambarkan apa yang dalam literatur manajemen disebut sebagai *passive career management*, di mana institusi menempatkan diri sebagai fasilitator pasif alih-alih agen aktif. BB mengungkap dimensi lain, yaitu dampak jangka panjang dari penugasan mata kuliah yang tidak linier dengan bidang keahliannya yang berpotensi menghambat pengajuan angka kredit dan memperlambat progres kenaikan jabatan. Hal ini menunjukkan keterkaitan struktural

antardimensi kepuasan kerja.

Hambatan struktural lainnya diungkap AL yang tidak pernah mendapat sosialisasi pengisian Beban Kinerja Dosen meskipun telah berstatus sebagai penerima sertifikasi dosen sejak 2023, padahal BKD merupakan instrumen utama dalam penilaian kinerja dosen. Demikian pula, CER menyoroti keterlambatan pemimpin dalam menyusun Rencana Kinerja Harian yang berakibat pada tersendatnya penilaian kinerja triwulan seluruh dosen di bawahnya. Sebaliknya, PU menilai kampus telah memberikan dukungan memadai bagi dosen yang ingin naik pangkat. Variasi persepsi ini menunjukkan bahwa kualitas dukungan institusional tidak terdistribusi secara merata, sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi terhadap peluang pengembangan karir yang adil dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ([Robbins & Judge, 2013](#)).

### ***Pengawasan (Supervision)***

Aspek pengawasan dalam kerangka Luthans dipahami sebagai kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku ([Luthans, 2006](#)). Dalam konteks dosen, pengawasan dapat diterjemahkan sebagai kepemimpinan akademik yang dijalankan oleh pimpinan program studi, fakultas, dan institut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengawasan di IAKN Toraja menghadapi tantangan serius dalam dua dimensi, yaitu konsistensi kebijakan dan transparansi komunikasi. SBR menyampaikan bahwa peraturan di kampus sering berubah-ubah mengikuti regulasi pemerintah, namun koordinasi dari pimpinan kepada pelaksana di bawah kerap tidak sinkron. Persoalan ini mencerminkan kesenjangan antara *policy formulation* dan *policy implementation* yang tidak dijumpai secara memadai. AAR menggambarkan sistem yang ada sebagai kaku dan penuh aturan administratif yang kurang efektif, di mana birokrasi yang panjang menghabiskan energi dosen, sehingga pengawasan cenderung berorientasi pada pengendalian prosedural alih-alih pada dukungan teknis dan pemberdayaan.

Persoalan paling tajam diangkat oleh CER yang mengungkap kasus kepanitiaan yang awalnya tercantum dalam Surat Keputusan sebagai kegiatan berbayar, kemudian dinyatakan tidak berbayar setelah kegiatan selesai dengan alasan menjadi bagian dari tugas pokok dan fungsi. Perubahan sepihak ini menggambarkan lemahnya prinsip kepastian (*predictability*) dan menggoyahkan rasa percaya dosen terhadap manajemen. CER juga mengamati bahwa rapat program studi yang sebelumnya rutin dilaksanakan minimal dua kali per semester kini 'hampir tidak pernah ada,' sehingga kebijakan mengalir secara *top-down* tanpa ruang dialog yang bermakna. AL menjadikan ketiadaan informasi sebagai sumber ketidakpuasan utama, sebab ia baru mengetahui adanya pemotongan tunjangan setelah secara mandiri menanyakannya. Sebaliknya, AL, PU, dan BB merasa cukup dilibatkan dalam pengambilan keputusan di tingkat program studi dan fakultas, yang menegaskan bahwa persoalan pengawasan di IAKN Toraja bersifat heterogen antarunit.

### ***Hubungan dengan Rekan Kerja (Co-Workers)***

Hubungan dengan rekan kerja menurut Luthans berkaitan dengan tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial ([Luthans, 2006](#)). Burt ([As'sad, 2004](#)) memasukkan hubungan sosial di antara karyawan sebagai komponen utama yang menimbulkan kepuasan kerja. Pada dimensi ini, hasil wawancara menampilkan dua wajah berbeda. AL, PU, dan BB mengungkapkan kepuasan tinggi terhadap hubungan antarrekan kerja yang mereka gambarkan penuh kekeluargaan dan saling mendukung, menjadi salah satu alasan utama bertahan di institusi ini. Pengalaman positif ini menunjukkan bahwa modal

sosial (*Social capital*) di IAKN Toraja masih cukup kuat sebagai penopang kepuasan kerja.

CER mengamati bahwa dinamika kolektif yang dahulu menjadi kekuatan institusi belakangan ini mulai memudar, menggambarkan pergeseran dari budaya kolektif ke individualisme akademik. AAR menambahkan dimensi generasional, di mana sebagai dosen muda ia merasakan rasa sungkan dan keterbatasan dalam berinteraksi dengan lingkaran dosen yang lebih senior, yang dalam terminologi sosiologi organisasi dipahami sebagai *intergenerational gap*. Bagi sebagian dosen, hubungan rekan kerja menjadi *retention factor* yang kuat, kemudian bagi sebagian lainnya justru menjadi sumber ketidaknyamanan psikologis.

### **Apresiasi (Appreciation)**

Aspek apresiasi sebagaimana ditambahkan Wibowo berupa penilaian terhadap kontribusi melalui pemberian rasa hormat, pengakuan, dan penghargaan, merupakan dimensi yang secara konsisten menimbulkan keluhan ([Wibowo, 2011](#)). Hampir seluruh informan menyepakati bahwa apresiasi dalam bentuk insentif material hampir tidak ada. SBR menyatakan bahwa dosen yang bekerja keras dan dosen yang bekerja biasa-biasa saja mendapatkan perlakuan yang sama, yang secara perlahan mengikis motivasi kerja dosen produktif. AAR mengungkapkan bahwa pencapaian target kerja maupun publikasi ilmiah tidak mendapat apresiasi yang berarti, mencerminkan absennya prinsip *meritocracy* dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Persoalan paling ironis diangkat CER yang menyatakan satu-satunya bentuk apresiasi yang diperoleh dosen rajin justru berupa bertambahnya beban kerja. Pola ini berfungsi sebagai disinsentif yang berbalik menghukum dosen produktif dan dalam jangka panjang dapat menimbulkan *learned helplessness*, yaitu kondisi di mana dosen secara sadar mengurangi kontribusinya. PU dan BB menyatakan bahwa apresiasi dalam bentuk kepercayaan pimpinan dan pengakuan moral dari sesama rekan kerja cukup memberikan rasa dihargai secara psikologis, menunjukkan bahwa apresiasi nonmaterial dapat menjadi substitusi parsial bagi ketiadaan insentif material, meskipun keduanya mengakui ketiadaan apresiasi material tetap menjadi kekurangan yang perlu diperhatikan.

### **Dinamika Religiositas dan *Workplace Spirituality* dalam Membentuk Kepuasan Kerja Bekerja sebagai Panggilan Hidup**

Salah satu hal yang menarik dalam penelitian ini adalah bagaimana dosen IAKN Toraja memaknai pekerjaan sebagai panggilan hidup, bukan hanya semata-mata sebagai sumber untuk memperoleh penghasilan atau mendapatkan posisi dalam karir. SBR menyatakan, "Ini kan bagian dari panggilan hidup ya, saya sangat bersyukur bisa bekerja disini dan pasitinya saya tetap menikmati meskipun kadang ada di titik jenuh juga." Ungkapan ini mengandung sejumlah lapisan makna yang kaya secara psikologis dan teologis. Pertama, pemaknaan pekerjaan sebagai 'panggilan hidup' menempatkan aktivitas profesional dalam kerangka yang melampaui relasi transaksional antara tenaga kerja dan imbalan. Dalam teologi Kristen, panggilan (*Calling atau vocation*) mengacu pada keyakinan bahwa seseorang diutus oleh Tuhan untuk menjalankan peran tertentu demi kebaikan bersama. Dosen yang memandang pekerjaannya sebagai panggilan cenderung tidak mengukur kepuasan kerjanya semata dari faktor ekstrinsik, melainkan dari seberapa dalam ia dapat menghayati makna dan tujuan ilahi dalam tugasnya sehari-hari.

Kedua, pernyataan SBR secara implisit mengungkapkan ketegangan yang produktif, ia mengakui adanya titik jenuh (*Burnout*), namun secara bersamaan menegaskan bahwa ia 'tetap menikmati.' Resiliensi ini tidak muncul dari ketiadaan masalah, melainkan dari kekuatan

makna spiritual yang menopang dirinya di tengah tantangan. Fenomena ini sejalan dengan temuan Steger dan Dik bahwa individu yang memaknai pekerjaannya sebagai panggilan menunjukkan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi bahkan ketika menghadapi kondisi kerja yang tidak ideal (Steger et al., 2010).

Hal yang sama dikatakan oleh PU, “mengajar disini bukan sekedar kerja, tapi sudah jadi bagian dari hidup saya, delapan tahun lebih disini saya merasa tumbuh bersama kampus ini.” Kalimat ‘bukan sekedar kerja’ merupakan demarkasi tegas antara orientasi pekerjaan sebagai *job* (Transaksional) dengan orientasi *calling* (Transformasional). Ketika seseorang menyatakan bahwa pekerjaan sudah ‘menjadi bagian dari hidup,’ ia sedang mengungkapkan integrasi antara identitas diri dan identitas profesional sebuah tanda kuat dari spiritualitas kerja yang matang. Lebih lanjut, ia juga mengungkapkan rasa ‘tumbuh bersama kampus,’ yang menunjukkan dimensi relasional antara dirinya dan institusi yang bersifat organik dan penuh makna.

Allport dan Ross mengemukakan bahwa dua dimensi religiusitas: intrinsik dan ekstrinsik. Orientasi intrinsik yaitu religiusitas individu didasari oleh keyakinannya terhadap ajaran agama tersebut. Sementara, orientasi ekstrinsik religiusitas didasari oleh tujuan pemenuhan kepentingan pribadi, seperti untuk memperoleh rasa aman, status sosial, ataupun justifikasi sosial (Allport & Ross, 1967). Dengan demikian, pemaknaan religiusitas dapat berbeda antarindividu tergantung pada orientasi dan motivasi keagamaannya. Hal ini sejalan dengan teori dari Allport dan Ross yang mengistilahkan kondisi ini sebagai orientasi intrinsik, eligiusitas yang bukan digunakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan lain, melainkan dihayati sebagai tujuan dan fondasi itu sendiri. Bagi dosen dengan orientasi intrinsik, pekerjaan bukan hanya sumber nafkah atau jalur karir, ini adalah arena di mana iman dijalankan secara nyata.

Selain itu, Hackney dan Sanders menyebut kondisi ini sebagai *personal devotion* dengan melihat agama yang bersifat personal, mengandung kesetiaan mengikuti ajaran agama seperti rasa dekat dengan Tuhan, dan intensitas pengabdian kepada Tuhan (Hackney & Sanders, 2003). Dalam psikologi agama, religiusitas berhubungan dengan tingkah laku keagamaan yang muncul karena adanya kesadaran akan Tuhan. Kesadaran terhadap keberadaan Tuhan tercermin melalui tindakan nyata, seperti berperilaku baik, memiliki akhlak mulia, dan menjalankan ibadah. Tindakan ini merupakan implikasi logis dari kesadaran dan keyakinan akan eksistensi Tuhan. Kesadaran tersebut kemudian melahirkan kepercayaan kepada Tuhan beserta sifat-sifat-Nya. Tembang et al., mengatakan, “Keyakinan terhadap Tuhan beserta sifat-sifat-Nya melahirkan sikap ketergantungan, ketaatan, dan kepasrahan yang mendorong seseorang untuk senantiasa memanjatkan harapan dan permohonan kepada-Nya, sekaligus menjadi motivasi untuk menjalankan segala perintah-Nya” (Tembang et al., 2025). Oleh karena itu, intensitas pengabdian yang terwujud dalam cara seseorang menjalani kehidupan sehari-harinya, termasuk kehidupan profesionalnya.

Dalam bahasa teologi Kristen yang menjadi konteks institusional IAKN Toraja, fenomena ini berkaitan langsung dengan konsep *vocation* sebuah keyakinan bahwa setiap orang dipanggil Tuhan untuk menjalankan peran tertentu demi kebaikan bersama. Ketika seorang dosen menghayati profesinya sebagai panggilan ilahi, bukan sekedar pilihan karir, maka seluruh cara ia memandang pekerjaan itu pun berubah. Tugas-tugas yang berat terasa lebih ringan karena disandarkan pada makna yang lebih besar. Situasi yang frustrasi bisa ditoleransi karena ada keyakinan bahwa ia sedang melakukan sesuatu yang bernilai melampaui kondisi ekstrinsik yang tidak sempurna.

Hal ini sejalan dengan Luthans ketika ia menyebut kepuasan kerja sebagai hasil yang

dirasakan karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang bermakna ([Luthans, 2006](#)). Bagi dosen dengan orientasi panggilan hidup, makna itu sudah hadir secara apriori, sebelum fasilitas diperiksa, sebelum tunjangan dihitung, sebelum prosedur administratif dinilai. Makna itu datang dari dalam, dari keyakinan, dan dari identitas spiritual yang menyatu dengan identitas profesional. Inilah mengapa informan dapat berkata bahwa ia tetap menikmati meski mengakui adanya titik jenuh, resiliensinya bukan bertumpu pada kondisi eksternal yang membaik, melainkan pada makna internal yang tidak bergantung pada kondisi eksternal.

### ***Bekerja adalah Bagian dari Pelayanan***

Salah satu penanda linguistik yang paling informatif dalam data ini adalah pilihan kata yang digunakan para informan untuk menggambarkan hubungan mereka dengan pekerjaan. Dua kata kunci yang berulang muncul adalah melayani dan mengabdikan, dua kata yang dalam konteks Kristiani memiliki muatan teologis yang dalam. PU secara konsisten menggunakan kata 'melayani' untuk mendeskripsikan pengalamannya bekerja di IAKN Toraja, "Saya sudah 8 tahun melayani di sini." Pilihan diksi ini bukanlah hal yang sepele. Dalam bahasa sehari-hari Indonesia, kata 'bekerja' atau 'mengajar' adalah pilihan yang lebih netral dan lazim. Namun informan ini secara sadar atau tidak sadar memilih kata 'melayani' sebuah kata yang dalam tradisi Kristiani merujuk pada konsep *diakonia* (Pelayanan) yang berakar pada ajaran Yesus tentang kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Penggunaan kata ini menegaskan bahwa bagi informan ini, relasi dengan pekerjaan, mahasiswa, dan institusinya bukan sekadar relasi fungsional, melainkan relasi yang dijiwai semangat pelayanan.

BB menggunakan kata yang sepadan yakni mengabdikan, "Kalau hal ini secara personal saya senang ya mengabdikan di sini." Kata 'mengabdikan' dalam khazanah bahasa Indonesia memiliki makna yang lebih luas dari sekadar bekerja. Ia mengandung unsur dedikasi total, pengorbanan diri, dan loyalitas jangka panjang kepada sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketika dikaitkan dengan konteks institusi keagamaan, kata ini menjadi semakin sarat nilai. Penggunaan kata 'mengabdikan' alih-alih menggunakan kata 'bekerja' menunjukkan bahwa motivasi intrinsik informan melampaui kalkulasi material dan memasuki wilayah komitmen yang bersifat spiritual. Mengabdikan kepada sebuah institusi pendidikan Kristiani berarti menempatkan misi institusi itu di atas kepentingan pribadi dan kerelaan untuk melakukan itu berakar pada nilai-nilai iman yang menganggap pengorbanan demi orang lain sebagai tindakan bermartabat, bahkan mulia. Kedua penggunaan bahasa ini 'melayani' dan 'mengabdikan' mengindikasikan adanya apa yang oleh Kinjerski dan Skrypnek disebut sebagai *spirit at work*, yaitu kondisi di mana seseorang merasakan koneksi mendalam antara pekerjaan yang dilakukannya dengan sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri ([Kinjerski & Skrypnek, 2004](#)).

AL mengungkapkan hal yang serupa dengan cara yang lebih personal: "Saya suka mengajar. Karena ini ya dari hati. Bisa berbagi dengan mahasiswa." Frasa 'dari hati' dalam tradisi Kristiani memiliki resonansi yang sangat dalam, hati (*kardia* dalam bahasa Yunani) adalah pusat kehidupan spiritual seseorang, tempat iman, kasih, dan kehendak bertemu. Bekerja 'dari hati' berarti bekerja dari kedalaman keberadaan yang paling intim, bukan dari dorongan eksternal seperti tekanan sosial, kewajiban kontraktual, atau kalkulasi finansial. Frasa 'bisa berbagi dengan mahasiswa' pun bukan ungkapan biasa, ia menggemakan nilai 'agape' dalam teologi Kristiani yaitu kasih yang memberi tanpa memperhitungkan balasan.

Ashmos dan Duchon mengemukakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki tiga dimensi yaitu *inner life* (kehidupan batin), *meaning of work* (Kebermaknaan kerja), dan *Sense of*

*Connection to Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas)(Ashmos & Duchon, 2000). Maka dalam kondisi ini, Ashmos dan Duchon menyebut ini sebagai dimensi *inner life* (kehidupan batin) dalam kerangka spiritualitas di tempat kerja, kehidupan batin yang aktif, yang dirawat dan diberi makan oleh pekerjaan yang bermakna. Ketika kehidupan batin itu sehat dan kuat, ia memberi dosen kemampuan untuk bertahan, bahkan tumbuh, di tengah kondisi kerja yang tidak sempurna. Oleh karena itu bekerja adalah bagian dari pelayanan adalah bukti bahwa kehidupan batin dan kehidupan profesional dosen IAKN Toraja telah melebur menjadi satu.

### ***Bekerja dengan Penuh Ucapan Syukur***

Ungkapan rasa syukur (*gratitude*) merupakan salah satu penanda religiositas yang muncul dalam dinamika kepuasan kerja dosen IAKN Toraja. Rasa Syukur bukan hanya sekedar emosi positif, tetapi dalam kerangka psikologi positif maupun teologi kristiani, rasa Syukur adalah sebuah orientasi kognitif-afektif yang mengubah cara seseorang dalam memersepsi dan mengevaluasi pengalamannya. Syukur, dalam kerangka religiositas yang digunakan Huber dan Huber termasuk dalam dimensi *religious experience* sebuah pengalaman subjektif tentang kehadiran dan kebaikan Tuhan yang dirasakan secara personal dan intim (Huber & Huber, 2012).

SBR mengatakan "Saya sangat bersyukur bisa bekerja disini (*di IAKN Toraja*).” Sejalan dengan itu, PU mengatakan bahwa, "jujur saya merasa sangat bersyukur ya. Bagi saya, mengajar di sini itu bukan sekedar kerja." Lebih lanjut Ia mengatakan, "Puji Tuhan, saya merasa sangat cukup. Gaji dan tunjangan semuanya sesuai dengan regulasi yang berlaku." Ungkapan 'Puji Tuhan' bukan sekedar ekspresi budaya atau kebiasaan verbal semata. Dalam konteks percakapan mengenai kompensasi kerja yang pelh hampir semua informan dapat diidentifikasi sebagai sumber ketidakpuasan kerja, ungkapan ini justru memiliki makna yang sangat dalam. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan finansial diposisikan dalam kerangka providensial yaitu apa yang diterimanya sebagai berkat Tuhan, bukan semata-mata hasil dari kebijakan institusi. Dalam kerangka psikologis, ini dapat berdampak secara luar biasa dalam mentransformasi relasi antara individu dengan kondisi eksternal, dari relasi yang penuh tuntutan menjadi relasi yang dipenuhi rasa cukup.

Glock menamakan dimensi ini sebagai *experiential* yaitu dimensi religiositas yang berkaitan dengan pengalaman emosional dan spiritual yang dirasakan seseorang dalam hubungannya dengan yang Ilahi (Glock, 1962). Ketika seorang dosen merespons pertanyaan tentang gaji dengan 'Puji Tuhan,' ia sedang menunjukkan bahwa dimensi eksperensial religiositasnya aktif bekerja: ia tidak memandang kondisi finansialnya dari kacamata perbandingan sosial atau kalkulasi keadilan distributif semata, melainkan dari kacamata iman yang melihat berkat Tuhan dalam apa yang ada.

Ini mengindikasikan konsekuensi psikologis yang sangat konkret. Robbins dan Judge menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya mereka terima (Robbins & Judge, 2013). Haris et al., menambahkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan tingkat keyakinan seseorang terhadap pekerjaannya, yang meliputi sebagian tanggung jawab serta kebutuhan yang melekat pada dirinya (Haris et al., 2023). Maka kepuasan kerja mencerminkan reaksi emosional yang terbentuk dari perpaduan aspek internal individu dan pengalaman eksternal. Hal ini melibatkan persepsi bawaan pegawai serta pengaruh lingkungan kerja, mulai dari prosedur organisasi hingga sistem penggajian, yang secara kolektif membentuk kesejahteraan psikologis mereka di tempat kerja. Ketika seseorang

menetapkan yang seharusnya diterima bukan berdasarkan standar perbandingan sosial yang relatif dan selalu berubah, melainkan berdasarkan kerangka syukur yang menempatkan setiap hal yang diterima sebagai berkat, maka jurang ketidakpuasan itu secara psikologis menyempit, bukan karena kondisi objektif berubah, tetapi karena lensa subjektif yang digunakan berubah. Penelitian Emmons dan McCullough telah membuktikan secara empiris bahwa praktik bersyukur berkorelasi positif dengan kesejahteraan subjektif, ketahanan terhadap stres, dan kepuasan hidup secara keseluruhan ([Emmons & McCullough, 2003](#)). Dalam konteks kerja, rasa syukur berfungsi sebagai penyangga (*Buffer*) yang melindungi individu dari dampak negatif kondisi kerja yang kurang ideal.

### ***Keluargaan Sebagai Ekspresi Koinonia Kristiani***

Dimensi spiritualitas yang ketiga dalam kerangka Ashmos dan Duchon adalah rasa komunitas (*sense of community*) yaitu perasaan terhubung secara mendalam dengan sesama rekan kerja dalam sebuah persekutuan yang bermakna. Data verbatim menunjukkan bahwa dimensi ini sangat hidup dalam pengalaman beberapa informan dan secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja mereka.

AL menggambarkan hubungannya dengan rekan kerja dalam bahasa yang kaya makna keluarga, "Rekan-rekan di sini sudah kayak keluarga. Kita saling bantu kalau ada yang kesusahan. Atmosfer kerja yang asik begini nih yang bikin saya betah bertahan di sini walaupun fasilitasnya seadanya." Pernyataan ini sangat signifikan karena mengungkapkan sebuah dinamika kompensasi psikologis, ketidakpuasan terhadap fasilitas fisik (Faktor ekstrinsik) secara parsial diimbangi oleh kualitas hubungan komunitas (Faktor intrinsik-relasional). Ini merupakan ilustrasi konkret dari bagaimana *workplace spirituality* bekerja sebagai moderator dimana ketika aspek material pekerjaan tidak memuaskan, kualitas hubungan komunitas yang dilandasi nilai Kristiani tentang kasih dan persaudaraan dapat menopang komitmen dan ketahanan dosen untuk terus bertahan.

Begitu juga dengan BB mengungkapkan hal serupa dengan tekanan emosional yang sama kuatnya, "Sangat bagus. Ini yang bikin saya betah 7 tahun di sini. Kita solid sekali kalau ada masalah. Hubungan antar dosen itu cair, nggak kaku." Ketika seseorang menyatakan bahwa kualitas komunitas adalah alasan utama ia bertahan selama tujuh tahun meski terdapat berbagai ketidakpuasan struktural, maka komunitas tersebut telah berfungsi bukan sekadar sebagai faktor kepuasan, melainkan sebagai faktor retensi utama.

PU menggunakan metafora yang paling kuat untuk menggambarkan dimensi komunitas seperti berikut, "Hubungan antar dosen di sini sangat solid dan penuh keluarga. Kita sering diskusi bareng, saling bantu kalau ada yang kesulitan mengurus pangkat. Atmosfer kerjanya sangat positif itu salah satu faktor utama yang bikin saya merasa sangat nyaman." Dalam konteks institusi Kristiani, dimensi keluarga ini memiliki resonansi teologis yang mendalam. Gereja dan dalam arti yang lebih luas, komunitas Kristiani, secara historis dipahami sebagai *koinonia* (persekutuan) yang didasarkan bukan pada kesamaan kepentingan, melainkan pada ikatan iman yang melampaui perbedaan. Ketika semangat *koinonia* ini hadir dalam lingkungan kerja, ia menciptakan fondasi relasional yang jauh lebih kuat daripada sekadar persahabatan profesional biasa.

Dalam tradisi teologi Kristiani, dimensi komunitas seperti ini memiliki padanannya yang sangat kuat *koinonia*, sebuah kata Yunani yang sering diterjemahkan sebagai persekutuan, tetapi maknanya jauh lebih dalam dari itu. *Koinonia* bukan hanya kebersamaan sosial biasa, tetapi sebuah persekutuan yang dibangun di atas ikatan iman bersama, yang ditandai oleh keterbukaan, saling menanggung beban, dan kepedulian yang tulus terhadap

sesama. Ketika semangat *koinonia* ini hadir dalam lingkungan kerja sebuah institusi Kristiani, akan menciptakan fondasi relasional yang jauh lebih kuat dari sekadar pertemanan profesional.

Menurut Otake-Ebede et al., "Spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu konteks penting yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan untuk membangun budaya yang etis, mendorong para karyawan untuk terlibat dalam tatanan moral dan menumbuhkan budaya motivasi empatik" (Otake-Ebede et al., 2020). Spiritualitas di tempat kerja tidak hanya menciptakan lingkungan etis, namun juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab sosial di antara karyawan. Dengan mengimplementasikan nilai-nilai spiritual, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan yang lebih dalam antar individu, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama. Hal ini juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam praktik prososial atau empatik yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan antar individu dan kelompok di tempat kerja. Data dari IAKN mengonfirmasi ini bahwa kualitas hubungan yang digambarkan para informan bukan hanya hangat secara sosial, tetapi juga saling menopang secara emosional dan spiritual.

Afandi mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kecenderungan sikap positif pegawai yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan melalui proses penilaian sebagai bentuk pekerjaan sebagai bentuk penghargaan atas nilai-nilai yang terkandung di dalamnya (Afandi, 2018). Sementara itu, Rini mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan dan ekspresi seseorang ketika mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya (Rini, 2025). Hal ini sejalan dengan pernyataan Arum Wardani Nusandani bahwa, "Penerimaan lingkungan yang penuh kehangatan merupakan faktor penting bagi terbentuknya daya daya penyesuaian diri yang wajar" (Wardani Nusandani, 2011, p. 218). Kekeluargaan yang dirasakan para informan ini adalah salah satu nilai paling nyata yang mereka rasakan hadir dalam pekerjaan mereka dan nilai itu menjadi sumber kepuasan yang cukup kuat untuk mengimbangi ketidakpuasan di dimensi-dimensi lain. Dalam bahasa manajemen, ini adalah *retention factor* yang paling konsisten, dalam bahasa spiritualitas, ini adalah "*Koinonia*" yang menjaga api tetap menyala ketika angin ketidakpuasan berhembus dari berbagai arah.

### ***Hidup yang Bermakna ditengah Benturan dengan Realitas***

Ada sebuah fenomena yang tidak kalah penting untuk dikaji yaitu ketegangan yang terjadi ketika idealisme yang bersumber dari iman berbenturan dengan realitas institusional yang tidak sejalan dengan nilai-nilai tersebut. AAR mengungkapkannya dengan kejujuran yang menyentuh: "Lima tahun ini saya coba maksimal, tapi kok rasanya dukungan dari sistemnya kurang ya. Jadi ada rasa lelah yang sebenarnya bukan karena kerjanya, tapi karena faktor pendukungnya yang minim." Kalimat ini, apabila dibaca dalam konteks religiusitas kerja, mengandung lapisan makna yang dalam. Komitmen untuk 'coba maksimal' bukan hanya standar profesional biasa pada seseorang yang bekerja di institusi Kristiani dengan orientasi panggilan hidup, komitmen itu kemungkinan besar berakar pada etos kerja yang diinspirasi oleh nilai iman. Kondisi ini justru terjadi ketika sistem tidak mendukung komitmen tersebut, kekecewaannya terasa lebih mendalam dari sekadar frustrasi profesional biasa.

CER menghadirkan narasi yang lebih tajam tentang ketidakadilan yang dialami berupa honorarium yang tidak sesuai dengan Surat Keputusan resmi, pembayaran yang tertunda berbulan-bulan bahkan setelah mahasiswa yang dibimbingnya diwisuda, dan perubahan kebijakan yang terjadi tanpa penjelasan. Yang menarik bukan semata frustrasinya atas hal-hal

material tersebut, melainkan cara ia mengekspresikan frustrasi itu, selalu dalam bahasa keadilan dan hak, bukan dalam bahasa keserakahan atau keuntungan pribadi. Ia memperjuangkan honorariumnya bukan karena ia membutuhkan uang itu, tetapi karena baginya itu adalah soal prinsip “tu sudah hak orang, karena kita sudah melaksanakan kewajiban.

Dalam kerangka Glock, dimensi *ethics* atau dampak beragama yang berwujud perilaku baik berakar pada nilai-nilai moral yang dipandu oleh keyakinan agama (Glock, 1962). Keadilan adalah salah satu nilai Kristiani yang paling fundamental dan ketika seorang dosen di institusi Kristiani bersikukuh memperjuangkan apa yang diyakini sebagai haknya yang adil, ia tidak sedang bersikap materialistis. Ia sedang menjalankan spiritualitasnya. Frustrasinya, dalam pembacaan yang lebih dalam, adalah ekspresi dari iman yang tidak mau berkompromi dengan ketidakadilan sebuah kondisi yang dapat dinamai sebagai spiritualitas yang tersublimasi dalam frustrasi.

Menurut Sarkar dan Garg, “spiritualitas di tempat kerja adalah kehidupan yang bermakna, hubungan dengan kemuliaan, keyakinan, hubungan dengan kekuatan yang lebih tinggi, dan mengimplementasikan spiritualitas” (Sarkar & Garg, 2020). Rasa hidup yang bermakna, terarah, dan dapat dimengerti terbukti penting bagi perkembangan psikologis, emosional, dan spiritual seseorang. Ketika makna itu terancam oleh praktik-praktik institusional yang bertentangan dengan nilai yang dipercayai keterlambatan pembayaran yang tidak transparan, distribusi tugas yang tidak adil, perubahan regulasi tanpa komunikasi maka bukan hanya kepuasan kerja yang terganggu, melainkan juga keseimbangan spiritual seseorang. Informan-informan yang lebih banyak mengungkapkan ketidakpuasan bukan berarti mereka kurang beriman atau kurang berdedikasi; justru sebaliknya, standar moral yang tinggi yang bersumber dari iman merekalah yang membuat mereka tidak bisa begitu saja menerima kondisi yang tidak adil.

Dalam hal tempat kerja, spiritualitas bukan berarti bahwa organisasi tersebut harus bersifat spiritual, namun organisasi harus mampu mendukung dan mendorong karyawan untuk bersifat serta mengimplementasikan spiritualitas di dunia kerja. Namun diyakini bahwa jika suatu organisasi beserta karyawannya bersifat spiritual, maka akan terjadi kesesuaian nilai dan berpeluang untuk mendapatkan hasil organisasi yang lebih baik seperti kualitas, produktivitas, dan profitabilitas akan meningkat (der Walt & De Klerk, 2014). Spiritualitas merupakan suatu konsep yang mengacu pada pengalaman dan perasaan yang mendalam tentang makna hidup, hubungan dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri, dan pencarian makna yang lebih tinggi, baik dalam hal agama maupun non agama. Spiritualitas sering kali melibatkan penjelajahan batin, hubungan dengan alam semesta, dan pemahaman akan keberadaan seseorang, dan mungkin mencakup nilai-nilai seperti kebijaksanaan, kedamaian, dan kebaikan.

### **Implikasi Religiositas dan *Workplace Spirituality* dalam Kepuasan Kerja**

Dalam konteks kepuasan kerja dosen di IAKN Toraja menunjukkan pola yang saling berkaitan dan tidak dapat dianalisis secara terpisah. Persoalan pada satu dimensi kerap berfungsi sebagai pemicu atau memperburuk persoalan pada dimensi lainnya, sehingga membentuk apa yang dapat disebut sebagai *interconnected dissatisfaction loop*. Penugasan yang tidak linier pada dimensi pekerjaan itu sendiri berdampak pada terhambatnya promosi melalui pengajuan angka kredit yang bermasalah. Lemahnya pengawasan dalam aspek transparansi memperburuk persepsi ketidakadilan dalam dimensi kompensasi. Absennya

apresiasi memperlemah motivasi dosen untuk melibatkan diri secara optimal dalam dimensi pekerjaan itu sendiri.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Rivai yang membedakan faktor kepuasan kerja menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik ([Rivai, 2018](#)). Pada konteks IAKN Toraja, faktor ekstrinsik seperti kondisi lingkungan kerja, sistem penggajian, dan interaksi dengan rekan kerja mendominasi sumber ketidakpuasan dosen. Sementara faktor intrinsik seperti kebermaknaan pekerjaan dan keterpanggilan profesional masih menjadi penopang yang membuat sebagian dosen bertahan, terlepas dari berbagai kekurangan yang mereka rasakan. Lebih lanjut, temuan ini juga mendukung temuan Luthans bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensi yang tidak dapat direduksi pada satu variabel Tunggal ([Luthans, 2006](#)). Dosen di IAKN Toraja menghadapi situasi yang kompleks di mana kepuasan pada satu dimensi tidak otomatis dapat mengompensasi ketidakpuasan pada dimensi lainnya, terutama ketika ketidakpuasan tersebut menyentuh aspek keadilan organisasional baik secara distributif maupun prosedural.

Salah satu hal yang menarik perhatian analitis adalah peran konteks institusional berbasis iman (*Faith-based institution*) dalam membentuk pengalaman spiritualitas di tempat kerja. IAKN Toraja, sebagai institusi pendidikan tinggi keagamaan Kristen milik negara, memiliki karakteristik yang membedakannya dari perguruan tinggi umum. Dengan mengintegrasikan misi akademik dengan misi keagamaan, dan hal ini menciptakan sebuah ruang di mana nilai-nilai spiritual diharapkan bahkan disyaratkan untuk hadir dalam praktik profesional sehari-hari.

Dalam konteks IAKN Toraja, beberapa dosen memandang pekerjaannya sebagai panggilan, konteks ini menjadi penguatan yang bermakna. IAKN Toraja bukan hanya tempat bekerja, melainkan arena di mana panggilan spiritual mereka mendapat bentuk dan wadah yang konkret. Ashmos dan Duchon mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja sebagai bentuk pengakuan bahwa kehidupan batin karyawan yang melindungi dan dilindungi melalui pekerjaan yang bermakna dalam komunitas mereka ([Ashmos & Duchon, 2000](#)). Mengajar di perguruan tinggi Kristen berarti turut ambil bagian dalam misi pendidikan yang selaras dengan nilai-nilai iman, sebuah keselarasan antara nilai personal dan nilai institusional yang oleh Ashmos dan Duchon diidentifikasi sebagai salah satu dimensi terpenting dari *workplace spirituality* ([Ashmos & Duchon, 2000](#)).

Namun, konteks ini juga memunculkan ketegangan yang unik. Ketika institusi berbasis iman gagal menunjukkan nilai-nilai yang dijunjungnya, misalnya dalam hal keadilan pembayaran, transparansi komunikasi, atau distribusi beban kerja yang merata, maka kekecewaan yang dialami dosen menjadi berlipat ganda. Tidak hanya kekecewaan profesional biasa, tetapi juga kekecewaan moral dan spiritual, karena terdapat inkonsistensi antara nilai yang diproklamkan dan praktik yang dijalankan. Salah satu temuan yang paling menarik dalam penelitian ini adalah adanya mekanisme psikologis di mana spiritualitas berfungsi sebagai penyangga (*Buffer*) terhadap ketidakpuasan yang bersumber dari faktor-faktor struktural. Selain itu, tidak semua informan mampu mempertahankan *equilibrium* spiritualnya di tengah tekanan institusional. Beberapa informan mengalami apa yang dapat disebut sebagai ketegangan produktif antara idealisme yang bersumber dari iman dan realitas institusional yang tidak sejalan dengan nilai-nilai tersebut.

Religiositas dan spiritualitas berfungsi sebagai fondasi interpretatif yang dominan dalam membentuk seluruh pengalaman kerja. Pekerjaan dipahami sebagai pelayanan, kompensasi disyukuri dalam bingkai providensial, dan komunitas kerja dihayati sebagai persekutuan iman. Tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan relatif tinggi, bahkan di tengah

kondisi institusional yang sama dengan informan lain yang lebih banyak mengeluh. Spiritualitas di sini berfungsi bukan sebagai pengingkaran terhadap masalah, melainkan sebagai sumber makna yang memberikan perspektif lebih luas sehingga masalah-masalah parsial tidak merusak kepuasan keseluruhan. Selain itu kepuasan kerja mereka bersifat ambivalen, ada kepuasan intrinsik yang bersumber dari makna pekerjaan, namun kepuasan itu terus tergerus oleh kondisi kerja yang tidak mendukung. Spiritualitas masih berfungsi sebagai penyangga, tetapi kapasitasnya semakin terbatas.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dosen IAKN Toraja terbentuk melalui interaksi dinamis antara enam dimensi konvensional, yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan, hubungan rekan kerja, dan apresiasi, dengan dimensi religiositas dan *workplace spirituality* yang berfungsi sebagai lapisan interpretatif yang khas. Faktor ekstrinsik, terutama kompensasi, transparansi tata kelola, dan apresiasi berbasis kinerja, mendominasi sumber ketidakpuasan, sementara faktor intrinsik berupa kebermaknaan pekerjaan sebagai panggilan menjadi penopang yang membuat sebagian dosen tetap bertahan. Religiositas terbukti berperan ganda, yaitu sebagai penyangga (*Buffer*) psikologis terhadap tekanan struktural, sekaligus sebagai standar normatif yang memperberat persepsi ketidakpuasan ketika praktik institusional tidak selaras dengan nilai-nilai yang dianut.

Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa institusi pendidikan keagamaan menanggung beban moral yang lebih berat dibandingkan organisasi sekuler, sehingga perbaikan kepuasan kerja tidak cukup dilakukan secara parsial pada satu dimensi saja, melainkan menuntut pendekatan terintegrasi yang menyentuh aspek struktural dan spiritual secara simultan. Secara praktis, manajemen IAKN Toraja perlu memprioritaskan transparansi komunikasi, keadilan distributif dalam kompensasi, dan sistem apresiasi berbasis kinerja agar konsistensi antara identitas normatif dan praktik organisasional dapat terjaga. Keterbatasan penelitian ini meliputi jumlah informan hanya enam dosen, fokus pada satu institusi, dan pendekatan kualitatif yang tidak memungkinkan generalisasi statistik. Penelitian lanjutan disarankan mengembangkan instrumen kuantitatif, melakukan studi komparatif lintas perguruan tinggi keagamaan, atau kajian longitudinal untuk menelusuri ketahanan fungsi religiositas sebagai penyangga psikologis dalam jangka panjang.

## REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (III). Zanafa Publishing.
- Agustina, R., & Imbari, S. (2022). Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indorama Technologies Complex Purwakarta. *Journal of Accounting and Business Studies*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.61769/jabs.v7i2.598>
- Alief, A. (2025). *Forkim dan Mahasiswa IAKN Toraja Gelar Aksi, Ancam Mogok Kuliah jika Rektor Tak Dicapot*. Rakyat Sulsel. <https://rakyat Sulsel.fajar.co.id/2025/03/19/forkim-dan-mahasiswa-iakn-toraja-gelar-aksi-ancam-mogok-kuliah-jika-rektor-tak-dicapot/>
- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432. <https://doi.org/10.1037/h0021212>
- Amir, A., Afnita, A., Zuve, F. O., & Erlianti, G. (2024). Education and Application of Digital Media in Creation and Documentation Artery Based Service Letter. *JERIT: Journal of*

- As'sad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Liberty.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Ayuba, J. O., Abdulkadir, S., & Mohammed, A. A. (2025). Integration of Digital Tools for Teaching and Learning of Islamic Studies Among Senior Secondary Schools in Ilorin Metropolis, Nigeria. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.16>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.2>
- Bahri, M. S. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Damila, S., & Tasri, E. S. (2023). Pengaruh Kebutuhan Motivasi Ekstrinsik, Dukungan Rekan Kerja Dan Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kantor Kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. *Accounting and Management Journal*, 7(1), 39–50. <https://doi.org/10.33086/amj.v7i1.4006>
- der Walt, F., & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379–389. <https://doi.org/10.3109/09540261.2014.908826>
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
- Fadli, M., Iskandar, M. Y., Darmansyah, D., J, F. Y., & Hidayati, A. (2024). Development of Interactive Multimedia Use Software Macromedia Director for Learning Natural Knowledge in High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 12–19. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.2>
- Fathullah, F., Yulianto, A., Ikhwan, S., & Khojin, N. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Nasabah Koperasi Tama dengan Religiusitas sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus di Koperasi Tama. *JECMER: Journal of Economic, Management and Entrepreneurship Research*, 1(3), 106–123. <https://jurnal.eraliterasi.com/index.php/jecmer/article/view/75>
- Glock, C. Y. (1962). *On the study of religious commitment*. 57(Sup 4), 98–110. <https://doi.org/10.1080/003440862057S407>
- Hackney, C. H., & Sanders, G. S. (2003). Religiosity and mental health: A meta-analysis of recent studies. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 42(1), 43–55. <https://doi.org/10.1111/1468-5906.t01-1-00160>
- Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023). *Kepuasan Kerja*. Deepublish Digital.
- Heryanto, T. (2024). *Manajemen Perguruan Tinggi: Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja*. Mega Press Nusantara.
- Hidayati, E., & Hutagaol, B. A.-R. (2025). An Analysis of Hasan Hanafi's Tafsir Method:

- Hermeneutics as An Interpretative Approach. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.22>
- Huber, S., & Huber, O. W. (2012). The centrality of religiosity scale (CRS). *Religions*, 3(3), 710–724. <https://doi.org/10.3390/rel3030710>
- Khofi, M. B., & Santoso, S. (2024). Optimize the Role of The State Islamic High School (MAN) Bondowoso Principal in Promoting Digital-Based Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 91–102. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.7>
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining Spirit at Work: Finding Common Ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Mengko, S. M. H., & Sambeka, V. L. (2018). Pengaruh spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 76–89. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.18119>
- Mujib, A. (2012). Motivasi berprestasi sebagai mediator kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi*, 39(2), 143–155. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6982>
- Munandar, A. S. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia.
- Nugraha, R. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Development of Video Tutorials as A Media for Learning Graphic Design in Vocational High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.1>
- Nurhasan, R., Wufron, W., Rahmayani, R., & others. (2022). Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 21(3), 122–134. <https://doi.org/10.52434/jwe.v21i3.1976>
- Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S., & Foster, S. (2020). A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 611–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04133-8>
- Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. (2026).
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(1–11).
- Pitri, M. L., Nordin, N., Langputeh, S., & Rakuasa, H. (2025). Development of E-Module (Electronic Module) Based on Ethnoscience in Natural Science Subject of Human Reproduction for Junior High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 46–61. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.28>
- Rini. (2025). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelayanan Prima*. CV. Azka Pustaka.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saputra, W., Akbar, A., & Burhanuddin, B. (2024). Modernization of Da'wah Methods in Fostering Interest Among Young Generation (Case Study QS. Al-Ahzab Verse 46). *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.7>
- Sarkar, A., & Garg, N. (2020). "Peaceful workplace" only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 31(5), 709–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0217>
- Septiani, D., Nugraha, M. S., Efendi, E., & Ramadhani, R. (2024). Strengthening Tuition Governance Towards Transparency and Accountability at Ummul Quro Al-Islami

- Modern Boarding School Bogor. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 83–90. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.10>
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in Work: Secular or Sacred? *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82–96. <https://doi.org/10.1177/1069072709350905>
- Sulistyo, H. (2011). Peran nilai-nilai religiusitas terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. *Media Riset Bisnis Dan Manajemen*, 11(3), 252–270.
- Sunarso, B. (2021). *Perilaku Organisasi*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Sutisna, A. J. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(3).
- Suwono, T. W., Lopian, S. J., & Wangke, S. J. (2023). The effect of workplace spirituality and employee engagement on job satisfaction at finance department of PT Nusa halmahera minerals in Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 920–928. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.46653>
- Syafii, M. H., Rahmatullah, A. . S., Purnomo, H., & Aladaya, R. (2025). The Correlation Between Islamic Learning Environment and Children’s Multiple Intelligence Development. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.17>
- Tembang, S., Lembang, A., & Tembang, D. (2025). Urgensi Kematangan Beragama Berdasarkan Lukas 10: 25-37 dalam Membangun Sikap Moderat di Tengah Masyarakat Multireligius: Tinjauan Psikologi Agama. *Melo: Jurnal Studi Agama-Agama*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.34307/mjsaa.v5i1.178>
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Andi.
- UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (2005).
- Wardani Nusandani, A. (2011). *Psikologi Kesehatan*. Galang Press.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada.
- Widhiastuti, H. (2012). *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Semarang University Press.
- Yolanda, N. S., & Laia, N. (2024). Practicality of Mathematics Learning Media Using Applications PowToon. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 27–35. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.4>
- Yulia, N. M., Asna, U. L., Fahma, M. A., Reviana, P. A., Cholili, F. N., Halimahturrafiah, N., & Sari, D. R. (2025). Use of Game-Based Learning Media Education as An Effort to Increase Interest Elementary School Students Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 38–45. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.23>
- Zafari, K. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Interactive Multimedia Development With The Autorun Pro Enterprise Ii Application Version 6.0 In Ict Guidance In Secondary Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 20–26. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.3>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

**CC-BY-SA**