

STUDI KOMPARATIF PADA UNIVERSITAS SWASTA DAN NEGERI DI INDONESIA : QUALITY OF WORK LIFE (QWL), ACADEMIC STAFF PERFORMANCE AND CRITICAL HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (CHDR) SEBAGAI PEMEDIASI

Chadyan Fathurachman¹⁾, Noni Setyorini²⁾, Qristin Violinda^{3*)}

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Universitas PGRI Semarang

*Email Korespondensi : qviolinda@upgris.ac.id

Abstrak

Kualitas kehidupan kerja (QWL) dapat didefinisikan sebagai syarat kerja, kondisi fisik dan fasilitas di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan, yaitu dengan syarat dan kondisi kerja serta fasilitas di tempat kerja yang lebih baik, maka kesejahteraan psikologis karyawan akan meningkat, dan dengan demikian kinerja kerja mereka akan meningkat. Membaik yang akan berdampak pada kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kualitas kehidupan kerja (QWL), Critical Human Resource Development (CHRD) staf akademik di universitas dan bagaimana QWL dan CHRD mempengaruhi kinerja. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari 379 staf akademik di universitas negeri dan swasta di Semarang Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode SEM Partial Least Square (PLS) atau SEM berbasis varians. Hasil penelitian menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan pada quality of work life, academic staff performance dan CHRD pada dosen di Universitas swasta dan negeri di Indonesia.

Kata kunci: QWL, CHRD, academic staff performance

Abstract

Quality of work life (QWL) can be defined as work conditions, physical conditions and facilities in the workplace that can influence the psychological well-being of employees, namely with better working terms and conditions and facilities in the workplace, the psychological well-being of employees will increase, and with In this way, their work performance will improve, which will have an impact on performance. The aim of this research is to explore the relationship between quality of work life (QWL), Critical Human Resource Development (CHRD) of academic staff at universities and how QWL and CHRD influence performance. Data for this research was collected using questionnaires from 379 academic staff at state and private universities in Semarang, Indonesia. This research uses the Partial Least Square (PLS) SEM method or variance-based SEM. The research results explain that there is no difference in the quality of work life, academic staff performance and CHRD between lecturers at private and state universities in Indonesia.

Keywords: QWL, CHRD, academic staff performance

PENDAHULUAN

Permasalahan dalam dunia pendidikan yang dirasakan selama bertahun-tahun dan sampai kini, seolah belum dapat terpecahkan yakni masalah kesejahteraan khususnya yang menyangkut masalah rendahnya gaji dosen. Banyak terobosan yang digembar-gemborkan belum menyentuh pada terobosan kesejahteraan dosen. Terutama bagi dosen tetap dan

apalagi dosen tidak tetap (dosen luar biasa) yang bekerja pada perguruan tinggi swasta (PTS) maupun Perguruan Tinggi Negeri (PTN), seakan hal tersebut tak kunjung selesai (Kumparan, 16 Juli 2020). Kualitas kehidupan kerja (QWL) dapat didefinisikan sebagai syarat kerja, kondisi fisik dan fasilitas di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan (Nazir, Qureshi, dan Shafaat 2011), yaitu dengan syarat dan kondisi kerja serta fasilitas di tempat kerja yang lebih baik, maka kesejahteraan psikologis karyawan akan meningkat, dan dengan demikian kinerja kerja mereka akan meningkat membaik (Herzberg 1986). QWL memang merupakan wujud perasaan puas karyawan tentang semua dimensi pekerjaan termasuk imbalan ekonomi, keamanan, kondisi kerja, budaya dan iklim organisasi, dan hubungan rekan kerja (Zahoor 2016). QWL tidak hanya berfokus pada aspek keuangan yang berkaitan dengan pekerjaan tetapi juga mempertimbangkan beberapa aspek penting lainnya dari pekerjaan seperti kondisi kerja, kinerja, efisiensi, komitmen organisasi, sosial dukungan dan relevansi sosial (Farjad dan Varnous 2013). Oleh karena itu, meningkatkan QWL pekerja di suatu organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Demikian pula, sosiolog telah membahas pentingnya QWL dalam menentukan kepuasan karyawan dalam pekerjaan mereka (Dolan et al. 2008; Mawar dkk. 2006). Oleh karena itu, QWL tidak hanya berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih besar tetapi juga dukungan peningkatan produktivitas, kemampuan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kesejahteraan karyawan dan tingkat QWL yang tinggi merupakan hal yang terpenting bagi pertumbuhan dan pengembangan suatu organisasi (Reena dan Jayan 2012). Selain itu, tingkat QWL yang tinggi akan membantu organisasi mempertahankan dan menarik karyawan (Sushil 2013). Oleh karena itu, QWL tidak hanya itu meningkatkan kondisi kerja karyawan tetapi juga membantu organisasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Universitas memegang peranan penting dalam masyarakat dan memainkan peran mendasar dalam bidang sosial, ekonomi, budaya dan perkembangan politik suatu negara (Shahbazi et al. 2011).

Universitas juga berbeda dari yang lain organisasi yang mencari keuntungan. Oleh karena itu, hubungan antara QWL pegawai universitas, khususnya staf akademik, dan kinerja mereka sangat penting bagi keberhasilan organisasi (Singh dan Singh 2015). Urgensi dari penelitian ini yaitu dengan peningkatan QWL staf akademik yaitu dosen dapat mengarah pada perbaikan QWL praktik pengajaran (Mustapha 2013), yang sangat penting bagi keberhasilan suatu lembaga akademik (Afşar 2015). Demikian pula, QWL dosen sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, komitmen dan kinerja lembaga akademik (Daud 2010). Oleh karena itu, sejak staf akademik tulang punggung sebuah universitas (Shahbazi et al. 2011), ada kebutuhan untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi penting QWL staf akademik di universitas negeri dan swasta dapat menjelaskan bagaimana dimensi ini mempengaruhi kinerja mereka di universitas tersebut. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung Quality of Work Life (QWL) terhadap kinerja staff academic (Dosen) melalui variabel mediasi Critical Human Resource Development (CHRD) yang ada di Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta yang ada Di Semarang Indonesia. Spesifikasi khusus skema pada penelitian ini adalah pada bidang manajemen yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia khusus di dunia Pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena melibatkan data numerik, mengukur fakta objektif, berfokus pada variabel, dan melibatkan analisis statistik. Penelitian ini menggunakan data cross-sectional, yaitu jenis data yang digunakan untuk mencatat suatu fenomena pada waktu tertentu. (Couper & Schindler, 2014). Survei online digunakan dalam

penelitian ini untuk mengumpulkan data. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan telah diverifikasi oleh penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan metode SEM Partial Least Square (PLS) atau SEM berbasis varians. SEM PLS merupakan pendekatan pemodelan kausalistik yang bertujuan untuk memaksimalkan varians konstruk kriteria (dependen) yang dapat dijelaskan oleh konstruk prediktor (independen) (Hair et al., 2014b). Penelitian ini menggunakan SEM PLS karena ingin mengeksplorasi teori-teori yang ada, melibatkan banyak konstruk dengan banyak indikator, memperkirakan model satu arah (rekursif). Proses pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SEM PLS dengan pengujian instrumen menggunakan uji validitas dengan validitas diskriminan (outer loading dan AVE) dan uji reliabilitas menggunakan reliabilitas komposit dan Cronbach alpha. Setelah pengujian instrumen dilanjutkan dengan pengujian model. Terdapat dua tahapan pengujian model dalam SEM PLS yang dikenal dengan two-step struktural Equation Modeling, yaitu mengestimasi model pengukuran terlebih dahulu yang disebut pengujian model luar, kemudian mengestimasi model struktural yang disebut pengujian model dalam (Kock, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

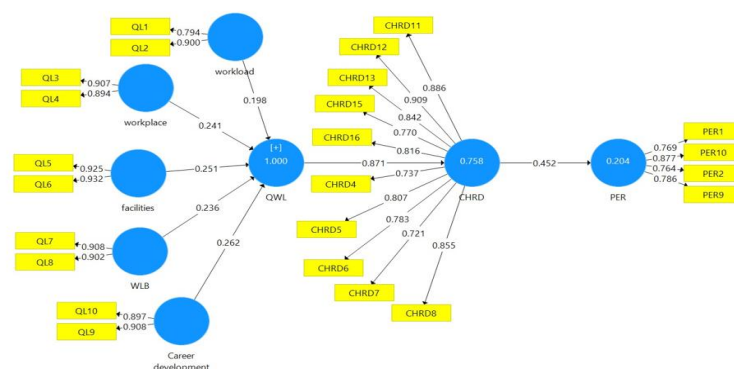
Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis perlu dikembangkan model yang fit dan layak dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas model menggunakan uji validitas konvergen yang terdiri dari outer loading dan average variance Extract (AVE). Hasil uji validitas disajikan pada Gambar 1 dan Tabel 1.

Table 1. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
CHRD	0.943	0.947	0.952	0.664
Career development_	0.773	0.774	0.898	0.815
PER	0.812	0.821	0.877	0.640
QWL	0.914	0.919	0.929	0.569
WLB	0.780	0.781	0.901	0.820
Facilities	0.840	0.842	0.926	0.862
workload	0.621	0.666	0.837	0.720
workplace	0.768	0.770	0.896	0.812

Keterangan : CHRD= Critical human resource development, QWL=quality work life, WBL=work-life balance



Gambar1. Model fit

Seperti terlihat pada Tabel 1, dalam uji validitas konvergen, skor outer loading harus di atas 0,7 dan skor AVE harus lebih tinggi dari 0,5. Dari tabel tersebut diketahui skor outer loading pada masing-masing indikator variabel berada di atas 0,7 sehingga indikator tersebut dinyatakan valid. Estimasi statistik menunjukkan skor Cronbach's alpha pada masing-masing variabel berada di atas 0,7. Skor reliabilitas komposit pada masing-masing variabel dinyatakan telah memenuhi skor reliabilitas komposit yang dipersyaratkan yaitu di atas 0,5 sehingga variabel-variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel.

Hypothesis Testing

Uji hipotesis dalam penelitian ini melibatkan estimasi bootstrapping dengan parameter skor p-value. Sedangkan besarnya sampel ditunjukkan oleh skor sampel asli. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 2 dan Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kualitas kerja antara perguruan tinggi swasta dan negeri di Indonesia. Seluruh hipotesis diterima. Hasil penelitian adalah tidak terdapat perbedaan kualitas kerja antara perguruan tinggi swasta dan negeri di Indonesia.

Table 2. Public Universities Hypothesis Test

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistic (O/STDEV)	P Values
CHRD → PER	0.376	0.403	0.088	4.266	0.000
Career development → QWL	0.264	0.266	0.023	11.588	0.000
QWL → CHRD	0.875	0.879	0.034	25.949	0.000
WLB → QWL	0.224	0.221	0.021	10.721	0.000
Facilities → QWL	0.259	0.255	0.021	12.249	0.000
Workload→QWL	0.194	0.194	0.017	11.585	0.000
Workplace → QWL	0.240	0.241	0.023	10.441	0.000

Keterangan : CHRD= Critical human resource development, QWL=quality work life, WLB=work-life balance

Table 3. Private Universities Hypothesis Test

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
CHRD → PER	0.659	0.685	0.091	7.255	0.000
Career development → QWL	0.259	0.260	0.036	7.230	0.000
QWL → CHRD	0.873	0.866	0.073	11.930	0.000
WLB → QWL	0.252	0.261	0.041	6.179	0.000
Facilities → QWL	0.234	0.242	0.036	6.593	0.000
Workload→QWL	0.205	0.201	0.037	5.559	0.000
Workplace → QWL	0.243	0.222	0.046	5.323	0.000

Keterangan : CHRD= Critical human resource development, QWL=quality work life, WLB=work-life balance

Discussion

Hipotesis pertama yang menyatakan CHRD berpengaruh terhadap kinerja dosen, membenarkan H1. Kinerja dosen dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain kebijakan universitas, kondisi kerja, dukungan administrasi, motivasi individu, dan faktor lainnya. CHRD hanyalah salah satu dari sekian banyak aspek dalam pengembangan sumber daya manusia dan dampaknya sulit dipisahkan dari peran faktor lainnya. Keberhasilan CHRD dalam mempengaruhi kinerja dosen bergantung pada konteks dan bagaimana program CHRD dilaksanakan (Ross et al., 2023). Para ahli CHRD berteriak kepada HR untuk mempertimbangkan kepentingan siapa yang mereka layani (Hobman et al., 2004), dengan alasan bahwa HR harus memiliki tujuan lain seperti keadilan sosial (Byrne et al., 2011) perubahan sosial (Trehan et al., 2006) dan kemajuan umat manusia (Kuchinke, 2010). Oleh karena itu, CHRD dapat diwujudkan dalam wacana yang menantang fokus performativitas, terutama melalui penerapan wacana non-ekonomi dan menunjukkan kepedulian terhadap dampak-dampak di luar kinerja ekonomi publik atau keuangan organisasi.

Asumsi kedua dari SDM tradisional adalah adanya rasionalitas diri, otonomi mengikuti perspektif humanis (Trehan & Rigg, 2011). Wacana pembelajaran, yang diidentifikasi sebagai wacana HR dominan kedua, dapat dilihat sebagai bagian dari tradisi ini karena fokusnya pada memfasilitasi pembelajaran individu (Corley dan Eades Citation2006). Namun tradisi humanis dalam SDM dikritik karena mengabaikan relasi kekuasaan yang membatasi institusi individu dan menciptakan peluang pengembangan yang hanya terbuka bagi sebagian orang (Trehan & Rigg, 2011). Di sisi lain, pendekatan yang lebih kritis berfokus pada struktur kekuasaan dan berpendapat bahwa peran Pembela Hak Asasi Manusia harus membebaskan individu dan kelompok dari hubungan kekuasaan yang tidak setara (Ross et al., 2023). Oleh karena itu, tindakan kedua yang dapat dilakukan CHRD adalah melalui wacana yang menantang asumsi-asumsi humanis, mengakui relasi kekuasaan yang membatasi individu institusi dan berupaya mengubah struktur kekuasaan yang ada.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh terhadap QWL. Kinerja dan produktivitas lembaga pendidikan dan perguruan tinggi dapat dikaitkan dengan pertumbuhan karir. Oleh karena itu, strategi pendidikan tinggi yang luas perlu sering ditinjau ulang. Perguruan tinggi negeri khususnya harus mengevaluasi rencana strategisnya, yang salah satunya mencakup pengembangan profesional sumber daya manusianya. Serangkaian upaya pendidikan dan profesional berkelanjutan yang penting bagi individu dan menambah nilai bagi perusahaan dipandang sebagai pertumbuhan karier. Setiap organisasi mempunyai reputasi dalam melakukan pekerjaan tertentu dan mempunyai fungsi tertentu dalam masyarakat (Kermansaravi et al., 2015). Oleh karena itu, universitas berperan penting dalam proses pembangunan sosial. Dengan kata lain, institusi akademik yang berkembang dengan memaksimalkan keberhasilan dan produktivitas pegawainya, terutama di kalangan pegawai akademis, dapat berdampak langsung pada mahasiswa dan produktivitas organisasi (Magnano et al., 2019). Kermansaravi (2015) mendukung pembuktian hipotesis tersebut, dimana ketika pengembangan karir pada suatu perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik maka akan diikuti dengan peningkatan kualitas hidup karyawan dimana karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak khawatir akan masa depannya selama bekerja. . di perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Hipotesis selanjutnya menyatakan dampak QWL terhadap CHRD didukung. QWL merupakan sebuah konsep yang mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan

kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi cenderung termotivasi untuk mengikuti program CHRD. Karyawan yang puas dengan kondisi kerjanya akan lebih mungkin berkontribusi maksimal dalam program CHRD, seperti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan. Suasana kerja yang baik dalam mendukung QWL dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Karyawan yang merasa diberdayakan dan dihargai cenderung memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap inisiatif pengembangan sumber daya manusia yang penting. QWL juga mencakup aspek Work Life Balance. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan seluruh pegawai, termasuk dalam pengorganisasian dan peningkatan CHRD. QWL yang tinggi mampu berkontribusi dalam meningkatkan retensi karyawan. Pegawai yang puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya lebih cenderung bertahan dalam organisasi, memberikan kestabilan dalam pengembangan sumber daya manusia yang kritis.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia kritis adalah untuk mendorong praktik kritis (Ross et al., 2022). CHRD mendorong non-performativitas, dinaturalisasi, dan reflektifitas dalam organisasi dengan mengembangkan wawasan kritis manajer terkait hubungan kekuasaan, kepentingan, dan ketidakadilan organisasi, dan untuk mengeksplorasi solusi alternatif dan peluang untuk mengambil tindakan. Ross (2022) menjelaskan dampak QWL terhadap CHRD, Semakin baik QWL yang dimiliki pekerja akan diikuti dengan kemampuan yang baik terhadap CHDR dimana akan terjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan, hubungan dan pendidikan terhadap pengetahuan, tujuan dan praktik organisasi dan manajemen.

Hipotesis keempat terbukti mempunyai dampak positif signifikan. Keseimbangan kehidupan kerja berdampak pada kualitas kehidupan kerja. Hal ini membuat individu mempunyai kesehatan dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki keseimbangan dalam hidupnya akan cenderung memiliki konflik dan stres yang lebih sedikit, sehingga dapat memberikan lebih banyak waktunya untuk keluarga, dan kualitas hidup individu akan lebih tinggi karena adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Hal ini relevan dengan hasil Rohmawati dan Izzati (2021) bahwa tingkat keseimbangan hubungan kehidupan kerja dengan kualitas kehidupan kerja adalah kuat dan searah. Hubungan searah dapat diartikan semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja maka semakin tinggi pula kualitas kehidupan kerja, begitu pula sebaliknya. Dalam konteks ini, quality of work life balance dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, misalnya karyawan yang mendapat dukungan tinggi akan merasa nyaman sehingga timbul sikap positif sehingga hidupnya seimbang, dan konflik serta stresnya berkurang, pekerjaan mereka.

Infrastruktur organisasi yang mencakup layanan seperti air, listrik, transportasi, dan sanitasi serta fasilitas nyata seperti sistem komunikasi dan pembuangan limbah serta sistem pasokan utilitas (Parveen et al., 2012). Motivasi dan kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh sejumlah karakteristik penting dari lingkungan kerja mereka. Karyawan harus lebih termotivasi untuk meningkatkan bakat dan kompetensinya agar dapat berfungsi dengan baik (Parveen et al., 2012). Sekitar separuh hidup pekerja dihabiskan di tempat kerja, yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, aktivitas, kemampuan, dan keadaan psikologis mereka (Parveen et al., 2012). Diasumsikan bahwa lingkungan kantor yang lebih baik menghasilkan hasil kinerja yang lebih tinggi. Akibatnya, lingkungan kerja fisik yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas mereka (Parveen et al., 2012).

Keenam hipotesis dalam penelitian ini juga diterima. Beban kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja. Daxini dan Yadav (2019) menjelaskan kesenjangan antara kemampuan atau kompetensi seorang pegawai dengan harapan pekerjaannya yang harus dipenuhi adalah beban kerjanya. Kerja manusia melibatkan kerja mental dan fisik, oleh karena itu masing-masing mempunyai bobot yang unik. Beban kerja dipengaruhi oleh kualitas hidup dalam bekerja. Sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi secara negatif oleh beban kerja yang berat (Noraani, 2013). Noraani (2013) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari, dimana karyawan menyatakan kepuasan yang lebih tinggi ketika diberi tugas yang lebih ringan. Uttar Pradesh dkk. (2013) menunjukkan adanya hubungan negatif antara beban kerja dan kepuasan karyawan. Studi tersebut menemukan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh buruk terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Arif dan Ilyas (2013) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai meliputi proses, sistem, struktur, alat, atau kondisi di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja individu secara positif atau negatif. Hal ini mencakup kebijakan, peraturan, budaya, sumber daya, dan kondisi kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakhadiran, keluhan, kelelahan, ketidakbahagiaan, dan bahkan depresi (Parveen et al., 2012). Parveen dkk. (2012) mengemukakan bahwa karyawan cenderung tertarik pada perusahaan dengan lingkungan kerja yang mendukung, di mana mereka merasa dihargai dan dihargai. Hasil terakhir menunjukkan pengaruh CHRD dapat memediasi hubungan antara QWL dan kinerja dosen di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa CHRD dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara QWL dan kinerja dosen di Indonesia. Kombinasi QWL dan CHRD, universitas dan lembaga pendidikan dapat mendorong lingkungan kerja yang menstimulasi dan mendukung dosen dalam mencapai mutu pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara QWL, CHRD, dan kinerja dosen di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara QWL pada perguruan tinggi swasta dan negeri di Indonesia. Sedangkan CHRD mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pengembangan karir, fasilitas, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap QWL. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa QWL mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, yang dimediasi oleh CHRD. Temuan tersebut memunculkan perlunya institusi pendidikan untuk memprioritaskan dimensi QWL untuk meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi terhadap pentingnya praktik kerja berkinerja tinggi dan peran mediasi kondisi kerja dalam kaitannya dengan kinerja dosen. Hal ini juga mendorong perlunya strategi pengembangan sumber daya manusia yang spesifik konteks di lembaga pendidikan. Seperti penelitian lainnya, penelitian ini terletak pada variabel yang terlibat terbatas, seperti QWL dan CHRD, sedangkan variabel lain dapat dipertimbangkan di masa depan, seperti pendidikan dan pelatihan, faktor organisasi. Selain itu, ada kekhawatiran bagi peneliti di masa depan untuk melibatkan sampel yang lebih besar untuk memahami temuan.

REFERENSI

- Arif, S., & Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 282–298. <https://doi.org/10.1108/QAE-Feb-2012-0006>
- Byrne, C. J., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(4), 299–315. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630169>
- Chib, A., & Aricat, R. (2015). Chib, A. & Aricat, R. (2012). *Seeking the non-developmental within the developmental: Mobile phones in the globalized migration context*. In R. Parker & R. P. Appelbaum (Eds.), *Emer...* November.
- Corley, A., & Eades, E. (2006). Sustaining critically reflective practitioners: competing with the dominant discourse. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 30–40. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00240.x>
- Daxini, S., & Yadav, P. V. (2019). A study of the relationship between the quality of work life (QWL) and organizational commitment: Literature review. *Review of Research*, 8(4), 1–10. <http://oldror.lbp.world/UploadedData/6969.pdf>
- Dolan, P., Peasgood, T., & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94–122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>
- Figlio, D. N. (1997). Teacher salaries and teacher quality. *Economics Letters*, 55(2), 267–271. [https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(97\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(97)00070-0)
- Hadiansyah, C. F., Satori, D., Herawan, E., & Ismail, A. T. (2020). *Lecturer payroll management in improving lecturer welfare of Universitas Islam Bandung*. 400(1), 327–329. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.195>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate your employees. *Hbr*, 6(5), 76–86.
- Hobman, E., Jones, E., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change : Types, Consequences, Prashant Bordia Cindy Gallois. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Kermansaravi, F., Navidian, A., Navabi Rigi, S., & Yaghoubinia, F. (2015). The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 228–234. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p228>
- Kuchinke, K. P. (2010). Human development as a central goal for human resource development. *Human Resource Development International*, 13(5), 575–585. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.520482>
- Li, B., & Piachaud, D. (2019). Technological innovations and social development in Asia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1546419>
- Lovat, T., & Clement, N. (2008). Quality teaching and values education: Coalescing for effective learning. *Journal of Moral Education*, 37(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/03057240701803643>

- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Nuovo, S. Di. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11030764>
- Neuman, W. L. (2016). *Basics of social research : Qualitative and quantitave approches*.
- Ngoc, T. H., Van Nhan, P., Son, D. H., Duc, T. T. A., & Nam, T. G. (2020). Lecturer professional development strategies in a higher education institution in ha tinh province at a time of educational reforms. *Voprosy Obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, 2, 128–151. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2020-2-128-151>
- Noraani, M. (2013). The influence of financial reward on job satisfaction among academic staff at Public Universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 244–248. http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_3_March_2013/27.pdf
- Parveen, S., Sohail, M. M., Naeem, F., Azhar, Z., & Khan, S. H. (2012). Impact of office facilities and workplace milieu on employees' performance: A case study of Sargodha University. *Asian Journal of Empirical Research*, 2(4), 96–117.
- Qurtubi, A., Purwati, S., Ramli, A., Mardikawati, B. (2023). Development of learning tools with a self organized learning environment model to facilitate students' academic abilities. *Communnity Development Journal*, 4(6), 11337–11342.
- Robert L Schalock, Kenneth D Keith, Karen Hoffman, O. C. K. (1989). *Quality of Life : Its Measurement and Use* (pp. 25–31).
- Rohmawati, R. A., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kualitas kehidupan kerja pada guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–12.
- Ross, C., Stewart, J., Nichol, L., Elliott, C., & Sambrook, S. (2023). Sustaining the critical in CHRD in higher education institutions: the impact of new public management and implications for HRD. *Human Resource Development International*, 26(4), 356–377. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2121016>
- Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., & Ghoroneh, D. (2011). A survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1555–1560. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.302>
- Singh, J. P., Chand, P. K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-performance work system and organizational citizenship behaviour at the shop floor. *Benchmarking*, 27(4), 1369–1398. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0339>
- Springer, M. G., & Gardner, C. D. (2010). Teacher pay for performance: Context, status, and direction. *Phi Delta Kappan*, 91(8), 8–15. <https://doi.org/10.1177/003172171009100803>
- Stanovich, P. J., & Stanovich, K. E. (2006). *Using research and reason in education. How teachers can use scientifically based research to make curricular and instructional decisions*. 1–35. <http://lincs.ed.gov/publications/publications.html>
- Tangkere, T. (2022). Professional and pedagogic competence of lecturers of the Faculty of Engineering Universitas Negeri Manado. *International Journal of Information Technology and Education*, 1(3), 1–8. <https://doi.org/10.62711/ijite.v1i3.56>
- Trehan, K., & Rigg, C. (2011). Theorising critical HRD: A paradox of intricacy and discrepancy. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 276–290. <https://doi.org/10.1108/03090591111120421>
- Trehan, K., Rigg, C., & Stewart, J. (2006). Critical human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 2–3. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00238.x>

- Umar, N., Tahir, M. Q., Tooba, S., & Amina, I. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276–10285. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.766>
- Zahoor, Z. (2016). Quality of work life of muslim women. *International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 12. <https://doi.org/10.25215/0303.033>