

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kota Makassar

Informasi Naskah

Marsa¹, Herenal Daeng Toto²

Program Studi kewirausahaan, Universitas DIPA Makassar, Indonesia¹
Program Studi Bisnis digital, Universitas DIPA Makassar, Indonesia²

marshaarie@undipa.ac.id¹,
renaldsinjai09@undipa.ac.id²

Abstrak

Kinerja dosen merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 152 dosen dari berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta. Responden dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, yang tercermin pada peningkatan kualitas pembelajaran, produktivitas penelitian, dan keterlibatan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, terutama dalam meningkatkan loyalitas, tanggung jawab, dan partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan institusi. Secara simultan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kesejahteraan dosen serta penciptaan lingkungan organisasi yang mendukung komitmen dan produktivitas kerja merupakan strategi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja dosen. Dengan demikian, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan determinan utama dalam mendukung peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi Kota Makassar.

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Dosen.

Abstract

Lecturer performance is a key determinant of higher education quality because it directly influences the implementation of the three core missions of higher education: teaching, research, and community service. This study aims to examine the effects of job satisfaction and organizational commitment on lecturer performance at higher education institutions in Makassar City, Indonesia. A quantitative approach with a survey method was employed, involving 152 lecturers from public and private universities selected through proportional random sampling. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The findings indicate that job satisfaction has a positive and significant effect on lecturer performance, as reflected in improved teaching quality, research productivity, and participation in community service activities. Organizational commitment also demonstrates a positive and significant influence on lecturer performance by strengthening lecturers' loyalty, responsibility, and active involvement in achieving institutional goals. Simultaneously, job satisfaction and organizational commitment make a significant contribution to improving lecturer performance. These findings highlight the importance of institutional policies that promote lecturer welfare and foster a supportive organizational environment to strengthen commitment and sustain work productivity. Therefore, job satisfaction and organizational commitment are identified as key determinants of lecturer performance improvement in higher education institutions in Makassar City.

Key Word:

Job Satisfaction, Organizational Commitment, Lecturer Performance.

Information Production:

© 2026 by the authors of this article. This work is licensed under an Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)



PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan institusi yang memiliki posisi penting dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang unggul, kompeten, dan mampu bersaing di tengah dinamika perkembangan global. Melalui pelaksanaan tridarma perguruan tinggi yang mencakup kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat, institusi pendidikan tinggi diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai aspek keilmuan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkontribusi terhadap kemajuan sosial, ekonomi, dan pembangunan nasional. Keberhasilan pelaksanaan fungsi tersebut sangat bergantung pada

kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, khususnya dosen sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan kegiatan akademik (Hossain, 2026). Peran dosen tidak terbatas pada proses transfer pengetahuan di ruang kelas, melainkan juga mencakup aktivitas penelitian, pembimbingan akademik, pengembangan inovasi, serta pemberian kontribusi terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan masyarakat. Dengan demikian, tingkat kinerja dosen menjadi salah satu tolok ukur penting dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi. Kinerja dosen yang optimal akan mendukung tercapainya tujuan institusi secara lebih efektif sekaligus meningkatkan kualitas lulusan yang dihasilkan. Oleh sebab itu, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja dosen terus menjadi perhatian utama bagi pemerintah, pengelola perguruan tinggi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam rangka memperkuat mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan (Pacleb-Ulanday, 2026).

Meningkatnya dinamika dan persaingan dalam sektor pendidikan tinggi mendorong setiap perguruan tinggi untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan mutu layanan akademik secara berkesinambungan. Persaingan tersebut tidak lagi terbatas pada lingkup nasional, tetapi telah meluas ke tingkat internasional yang ditandai oleh tingginya ekspektasi terhadap kualitas lulusan, capaian penelitian, serta peran perguruan tinggi dalam memberikan kontribusi kepada masyarakat. Situasi ini menuntut institusi pendidikan tinggi untuk didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan memiliki kinerja yang unggul (Innstrand, 2022). Kinerja dosen yang baik akan memberikan dampak positif terhadap mutu pembelajaran, peningkatan hasil penelitian dan publikasi ilmiah, serta keberhasilan pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Sebaliknya, apabila kinerja dosen belum optimal, maka hal tersebut berpotensi menghambat pencapaian sasaran institusi dan mengurangi kemampuan perguruan tinggi dalam bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Oleh sebab itu, pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kinerja dosen menjadi sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas, profesionalisme, dan kualitas sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi (Reynaga, 2026).

Kinerja dosen pada hakikatnya terbentuk dari interaksi berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi tempat mereka beraktivitas. Faktor yang bersumber dari individu mencakup kapasitas akademik, kompetensi profesional, motivasi kerja, serta tingkat kepuasan yang dirasakan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan. Di sisi lain, faktor organisasi meliputi budaya kerja yang berkembang dalam institusi, pola kepemimpinan yang diterapkan, sistem penghargaan yang diberikan, serta tingkat keterikatan dan komitmen dosen terhadap lembaga tempat mereka mengabdikan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja dipahami tidak hanya sebagai hasil dari kemampuan teknis seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek psikologis yang mampu mendorong individu untuk bekerja secara maksimal. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu menciptakan kondisi yang dapat mendukung peningkatan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas dosen guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja dosen tidak cukup dilakukan melalui penguatan kompetensi semata, melainkan juga harus disertai dengan perhatian terhadap kebutuhan, harapan, dan kesejahteraan dosen dalam menjalankan pekerjaannya (Alviola, 2024).

Salah satu aspek yang diyakini memiliki pengaruh besar terhadap kualitas kinerja individu adalah kepuasan kerja. Konsep kepuasan kerja merujuk pada kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan senang, nyaman, dan positif seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankannya setelah melakukan penilaian terhadap berbagai unsur yang terkait dengan pekerjaannya. Dalam lingkungan perguruan tinggi, dosen yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan semangat dan dedikasi yang lebih baik dalam melaksanakan tanggung jawab akademiknya, baik dalam kegiatan pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Tingkat kepuasan tersebut dapat terbentuk melalui berbagai faktor, antara lain pemberian kompensasi yang adil, peluang pengembangan profesi dan karier, hubungan interpersonal yang kondusif, serta suasana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Apabila dosen merasa bahwa institusi memberikan apresiasi yang layak atas kontribusi dan pencapaiannya, maka akan muncul dorongan yang lebih kuat untuk bekerja secara maksimal dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Sebaliknya, apabila harapan dosen terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi, kondisi tersebut dapat memunculkan rasa ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja, berkurangnya produktivitas, serta meningkatnya kemungkinan untuk mencari peluang kerja di institusi lain (Utari, 2025).

Selain aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang turut berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen di lingkungan perguruan tinggi. Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai tingkat keterikatan psikologis seseorang terhadap institusi yang ditunjukkan melalui rasa memiliki, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang. Dosen yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam

menjalankan tugas dan tanggung jawab akademiknya. Mereka tidak hanya berupaya memenuhi kewajiban formal sebagai tenaga pendidik, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi lebih untuk mendukung kemajuan dan keberhasilan institusi (Zaheer, 2025). Tingginya komitmen organisasi juga tercermin dalam sikap disiplin, partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan akademik, serta kesediaan untuk terlibat dalam program-program pengembangan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi aset strategis yang mampu mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, produktif, dan memiliki orientasi yang kuat terhadap pencapaian visi serta tujuan institusi secara berkelanjutan.

Dalam lingkungan perguruan tinggi yang berada di Kota Makassar, pembahasan mengenai peningkatan kinerja dosen semakin memperoleh perhatian seiring bertambahnya jumlah lembaga pendidikan tinggi serta meningkatnya ekspektasi terhadap mutu penyelenggaraan pendidikan akademik. Perguruan tinggi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dan daya saing tinggi, tetapi juga harus mampu meningkatkan produktivitas penelitian serta memperkuat peran pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari kontribusi institusi terhadap pembangunan. Pencapaian berbagai tuntutan tersebut sangat bergantung pada keberadaan dosen yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi (Wolok, 2023). Meskipun demikian, realitas yang ditemukan menunjukkan bahwa capaian kinerja dosen cenderung bervariasi dan tidak seragam antarindividu. Variasi tersebut diduga berkaitan dengan perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dosen serta tingkat komitmen mereka terhadap organisasi tempat bekerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih komprehensif untuk memahami sejauh mana kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan dalam memengaruhi kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar.

Kajian mengenai hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja telah menjadi perhatian banyak peneliti dalam berbagai bidang organisasi. Meskipun demikian, temuan yang dihasilkan dari berbagai penelitian tersebut belum menunjukkan kesimpulan yang sepenuhnya konsisten karena dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, wilayah penelitian, serta pendekatan variabel yang digunakan. Sejumlah studi mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja individu, sedangkan penelitian lainnya menegaskan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang lebih besar dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja (Lee, 2023). Di samping itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada lingkungan perusahaan, instansi pemerintah, maupun lembaga pendidikan yang berada di wilayah tertentu, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu merepresentasikan kondisi yang terjadi pada perguruan tinggi di Kota Makassar. Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian lanjutan yang secara khusus mengkaji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dosen agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta sesuai dengan karakteristik lingkungan pendidikan tinggi di wilayah tersebut (Roy, 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi penting sebagai pijakan konseptual dalam kajian ini. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sinclay, (2025) yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen pada salah satu perguruan tinggi swasta di wilayah Jawa Timur. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Alghamdi, (2024) membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas tenaga pendidik di perguruan tinggi negeri. Selain itu, Volante, (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Walaupun demikian, terdapat beberapa aspek yang membedakan penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Perbedaan pertama terletak pada konteks lokasi penelitian yang secara khusus difokuskan pada perguruan tinggi yang berada di Kota Makassar. Perbedaan berikutnya berkaitan dengan objek penelitian, di mana penelitian ini menjadikan dosen sebagai fokus utama analisis sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kondisi sumber daya manusia akademik. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pada pengujian pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi negeri maupun swasta di Kota Makassar. Adanya perbedaan ruang lingkup dan fokus kajian tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini masih memiliki nilai kebaruan serta penting untuk dilakukan guna memperkaya bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dosen dalam perspektif manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis serta mengukur pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen secara sistematis dan objektif. Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan data dalam bentuk angka yang dapat diolah melalui

berbagai teknik statistik sehingga memungkinkan diperolehnya hasil analisis yang lebih tepat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memperoleh informasi langsung dari responden melalui instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah disusun berdasarkan indikator variabel penelitian (Imam, 2023). Melalui metode tersebut, peneliti berupaya menggambarkan kondisi empiris terkait tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dosen pada berbagai perguruan tinggi di Kota Makassar. Penggunaan survei dianggap relevan karena memungkinkan pengumpulan data dari jumlah responden yang cukup banyak dalam waktu yang relatif efisien. Selain itu, metode ini juga memberikan kesempatan untuk memperoleh informasi yang lebih representatif mengenai karakteristik populasi yang diteliti. Dengan demikian, penerapan pendekatan kuantitatif melalui metode survei diharapkan mampu menghasilkan data yang valid dan reliabel sebagai dasar untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini (Bhatti, 2026).

Subjek yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang mengajar pada berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta yang berada di Kota Makassar. Karena jumlah populasi relatif banyak dan tersebar di sejumlah institusi pendidikan tinggi, peneliti menerapkan teknik sampling untuk memperoleh data yang tetap mampu merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 152 dosen yang ditentukan melalui teknik *proportional random sampling*. Pemilihan teknik ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap dosen memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden sesuai dengan proporsi jumlah dosen pada masing-masing perguruan tinggi. Dengan cara tersebut, sampel yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan karakteristik populasi secara lebih representatif sehingga temuan penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Di samping itu, penerapan pengambilan sampel secara proporsional juga bertujuan untuk mengurangi potensi bias yang mungkin muncul selama proses pemilihan responden, sehingga kualitas dan keakuratan data penelitian dapat lebih terjamin.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen utama yang dirancang berdasarkan indikator-indikator pada setiap variabel yang diteliti. Instrumen tersebut digunakan untuk memperoleh data mengenai tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dosen berdasarkan tanggapan serta penilaian yang diberikan oleh responden. Sebelum kuesioner disebarkan, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas guna memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Penyebaran kuesioner dilaksanakan baik secara tatap muka maupun melalui platform daring agar responden memiliki kemudahan dan fleksibilitas dalam memberikan jawaban. Setelah seluruh data berhasil dihimpun, dilakukan proses pemeriksaan, pengkodean, dan penyusunan data ke dalam bentuk tabulasi untuk memudahkan tahapan analisis selanjutnya. Prosedur tersebut bertujuan untuk menjamin kualitas data yang diperoleh sehingga layak digunakan dalam pengujian dan analisis sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan (Nagoji, 2023).

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan analisis regresi linier berganda sebagai alat untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel yang diteliti. Metode analisis ini dipilih karena mampu menjelaskan pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan. Pada penelitian ini, kepuasan kerja dan komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja dosen berfungsi sebagai variabel dependen. Sebelum proses pengujian hipotesis dilaksanakan, data terlebih dahulu diuji melalui beberapa tahapan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (Ahmad, 2025). Tahapan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa data dan model regresi yang digunakan telah memenuhi ketentuan statistik sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat dipercaya. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, pengujian dilanjutkan dengan uji t untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial, uji F untuk mengukur pengaruh variabel bebas secara bersama-sama, serta analisis koefisien determinasi guna mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Temuan yang diperoleh dari rangkaian analisis tersebut selanjutnya dijadikan landasan dalam merumuskan kesimpulan mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar (Hossain, 2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Temuan penelitian ini diperoleh melalui proses analisis data yang melibatkan 152 dosen dari berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta yang berada di Kota Makassar. Analisis dilakukan untuk mengkaji sejauh mana kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data yang terkumpul terlebih dahulu melewati tahap pengujian instrumen penelitian serta uji asumsi klasik guna memastikan bahwa data memenuhi ketentuan statistik yang diperlukan dalam analisis

regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berada pada kategori baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dijalankan serta memiliki tingkat keterikatan dan loyalitas yang positif terhadap institusi tempat mereka mengabdikan. Di samping itu, kinerja dosen juga menunjukkan capaian yang baik, yang terlihat dari pelaksanaan tugas pendidikan, produktivitas penelitian, dan keterlibatan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berlangsung secara efektif. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar secara umum telah mampu menjalankan tanggung jawab akademiknya dengan cukup optimal.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual, penelitian ini menggunakan analisis parsial melalui uji t. Pengujian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana masing-masing variabel independen memberikan kontribusi terhadap perubahan pada variabel dependen. Adapun hasil perhitungan dan analisis uji parsial yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Sig.
Kepuasan Kerja	0,412	5,687	0,000
Komitmen Organisasi	0,387	5,124	0,000

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memperoleh nilai koefisien sebesar 0,412 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari batas signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Artinya, peningkatan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen akan diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja dalam melaksanakan berbagai tugas akademik. Kondisi ini menunjukkan bahwa dosen yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk menjalankan kegiatan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara optimal. Di sisi lain, variabel komitmen organisasi juga menunjukkan pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,387 dan tingkat signifikansi 0,000. Hasil tersebut menegaskan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki dosen terhadap institusinya, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Dengan demikian, baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi secara parsial terbukti berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam mendorong peningkatan kinerja dosen. Pengaruh tersebut terlihat dari semakin baiknya kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan, meningkatnya produktivitas dosen dalam menghasilkan publikasi dan karya ilmiah, serta bertambahnya keterlibatan dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dosen yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya umumnya memiliki dorongan yang lebih besar untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab akademik secara optimal. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi turut membentuk semangat kerja yang positif, meningkatkan kreativitas dalam melaksanakan aktivitas akademik, serta memperkuat profesionalisme dalam mengimplementasikan tridharma perguruan tinggi. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu menjadi perhatian utama bagi pengelola perguruan tinggi karena dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja dosen. Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa kesejahteraan yang memadai, suasana kerja yang nyaman dan mendukung, serta tersedianya peluang pengembangan karier yang jelas merupakan beberapa faktor yang berperan dalam membangun tingkat kepuasan kerja yang lebih baik di kalangan dosen.

Di samping kepuasan kerja, komitmen organisasi juga ditemukan sebagai salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen. Tingkat komitmen yang tinggi mendorong munculnya rasa keterikatan dan kepedulian dosen terhadap institusi tempat mereka mengabdikan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas akademik maupun program pengembangan perguruan tinggi. Dosen yang memiliki komitmen organisasi yang kuat umumnya memperlihatkan loyalitas yang lebih besar, kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab profesional, serta kemauan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi kemajuan institusi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan emosional yang positif serta keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan tujuan organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Oleh karena itu, upaya untuk memperkuat komitmen organisasi dapat dipandang sebagai salah satu langkah strategis dalam meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersamaan terhadap kinerja dosen, penelitian ini menggunakan uji simultan (uji F) yang didukung dengan analisis koefisien

determinasi. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kedua variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel kinerja dosen. Adapun hasil analisis statistik yang diperoleh dari pengujian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Simultan dan Koefisien Determinasi

Statistik	Nilai
F-hitung	48,726
Sig. F	0,000
R Square	0,586
Adjusted R Square	0,579

Data yang tersaji pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai F-hitung mencapai 48,726 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Hasil tersebut mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Di samping itu, nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,586 mengindikasikan bahwa kedua variabel independen mampu menjelaskan 58,6% perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja dosen. Sementara itu, sebesar 41,4% sisanya dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang cukup dominan dalam mendukung peningkatan kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar, sehingga kedua faktor tersebut dapat dipertimbangkan sebagai aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan dosen dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi yang meliputi kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi profesional yang dimiliki. Faktor psikologis dan organisasi, khususnya kepuasan kerja serta komitmen organisasi, juga memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung kinerja dosen. Dosen yang merasakan adanya penghargaan terhadap kontribusinya, bekerja dalam lingkungan yang kondusif, serta memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap institusi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas dan kualitas kerja yang lebih optimal. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah dan keterikatan terhadap organisasi melemah, maka kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas akademik. Dengan demikian, perguruan tinggi perlu menjadikan peningkatan kepuasan kerja dan penguatan komitmen organisasi sebagai bagian integral dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna menciptakan kinerja dosen yang berkelanjutan dan berorientasi pada pencapaian tujuan institusi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tinggi sangat berkaitan dengan kemampuan institusi dalam mengelola sumber daya manusia secara tepat dan berkelanjutan. Temuan penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja dosen, baik ketika diuji secara individual maupun secara bersama-sama. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai target akademik tidak hanya bergantung pada aspek sarana dan prasarana, tetapi juga pada tingkat kesejahteraan, motivasi, dan keterikatan dosen terhadap institusi. Oleh sebab itu, perguruan tinggi perlu mengembangkan berbagai kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas kehidupan kerja dosen, menyediakan peluang pengembangan karier yang berkesinambungan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif, serta membangun budaya organisasi yang mampu menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki. Melalui upaya tersebut, kinerja dosen diharapkan semakin optimal sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dan pencapaian tujuan institusi secara menyeluruh.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta komitmen organisasi memiliki kontribusi yang penting dan signifikan dalam meningkatkan kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan dosen dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan akademik maupun kompetensi profesional yang dimiliki, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu serta tingkat keterikatan mereka terhadap institusi tempat bekerja (Kanojia, 2026). Dalam ranah pendidikan tinggi, dosen dipandang sebagai sumber daya utama yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran, produktivitas penelitian, serta efektivitas pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, berbagai aspek yang dapat mendukung peningkatan motivasi kerja, rasa loyalitas, dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya perlu memperoleh perhatian yang lebih serius dari pihak perguruan tinggi. Temuan ini sekaligus

menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor kunci dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut, pembahasan selanjutnya akan menguraikan secara lebih rinci mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen (Hossain, 2026).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dialami dosen dalam menjalankan pekerjaannya, maka semakin baik pula kualitas kinerja yang mereka tampilkan dalam melaksanakan tugas-tugas akademik. Kepuasan kerja dalam konteks ini tidak hanya terbatas pada aspek pendapatan atau imbalan finansial, tetapi juga mencakup kenyamanan dalam lingkungan kerja, hubungan antarindividu yang terjalin secara harmonis, tersedianya peluang pengembangan karier, serta adanya penghargaan terhadap capaian kerja yang telah diraih. Ketika dosen merasa bahwa berbagai kebutuhan dan harapan mereka telah terpenuhi oleh institusi, maka akan muncul dorongan dari dalam diri (intrinsik) untuk bekerja dengan lebih maksimal. Keadaan tersebut tercermin melalui peningkatan kualitas proses pembelajaran, bertambahnya produktivitas dalam bidang penelitian, serta keterlibatan yang lebih aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai faktor pendorong utama yang mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi secara optimal (Sagredo-Lillo, 2025).

Dalam kajian teori perilaku organisasi, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai reaksi emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya membentuk sikap serta pola perilaku dalam bekerja. Dosen yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan dorongan kerja yang lebih kuat, mengalami tingkat tekanan kerja yang lebih rendah, serta memiliki keterikatan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas akademik. Sebaliknya, kondisi ketidakpuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya produktivitas serta melemahnya kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Berdasarkan hal tersebut, perguruan tinggi dituntut untuk merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dosen, antara lain melalui penerapan sistem penghargaan yang objektif dan berkeadilan, penyediaan peluang pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa upaya institusi dalam meningkatkan kesejahteraan dosen tidak hanya memberikan manfaat bagi individu semata, tetapi juga berdampak lebih luas terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan secara menyeluruh (Alkndlee, 2023).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian ini turut mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat keterikatan seorang dosen terhadap institusi tempatnya bekerja, maka semakin tinggi pula kecenderungan untuk menunjukkan sikap loyal, bertanggung jawab, dan memiliki dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas akademik. Komitmen organisasi tidak hanya dapat dipahami sebagai bentuk keinginan individu untuk tetap bertahan dalam suatu institusi, tetapi juga mencerminkan kesiapan untuk memberikan kontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi (Dinc, 2025). Dosen yang memiliki komitmen yang tinggi umumnya lebih aktif dalam mengikuti berbagai kegiatan akademik, mendukung kebijakan yang ditetapkan oleh institusi, serta berperan dalam proses pengembangan perguruan tinggi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai salah satu faktor kunci yang berperan penting dalam memperkuat dan meningkatkan kualitas kinerja dosen dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi.

Komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki peran penting dalam membentuk sikap kerja yang lebih positif serta produktif di kalangan dosen. Ketika dosen merasakan adanya keselarasan nilai antara dirinya dengan institusi tempat mereka bekerja, maka akan tumbuh rasa keterikatan emosional yang mendorong munculnya keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Situasi ini biasanya berdampak pada meningkatnya kedisiplinan, rasa tanggung jawab, serta kesediaan dosen untuk melaksanakan tugas di luar kewajiban formal yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila tingkat komitmen organisasi rendah, maka partisipasi dosen dalam berbagai kegiatan akademik maupun kegiatan institusional cenderung menurun (Bansode, 2025). Berdasarkan kondisi tersebut, perguruan tinggi perlu mengembangkan budaya organisasi yang terbuka, transparan, dan melibatkan partisipasi seluruh sivitas akademika agar dosen merasa diakui dan dihargai sebagai bagian penting dari institusi. Dengan adanya upaya tersebut, diharapkan tercipta suasana kerja yang lebih kondusif sekaligus mampu memperkuat loyalitas dosen terhadap organisasi secara berkelanjutan (Aypay, 2025).

Secara menyeluruh, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dosen sangat bergantung pada kemampuan perguruan tinggi dalam menciptakan kepuasan kerja serta membangun komitmen organisasi yang kuat di kalangan dosen. Kedua aspek tersebut terbukti saling berkaitan dan saling memperkuat dalam meningkatkan produktivitas serta mutu kerja dosen (Vandelannote, 2026). Hasil ini juga menegaskan bahwa perguruan tinggi perlu merumuskan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan dosen, memberikan kesempatan pengembangan karier yang terarah dan berkelanjutan, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu menumbuhkan rasa keterikatan dan loyalitas terhadap institusi. Melalui kebijakan yang menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas utama, perguruan tinggi tidak hanya dapat meningkatkan kualitas kinerja dosen, tetapi juga memperkuat posisi dan daya saing institusi dalam menghadapi dinamika dan tantangan pendidikan tinggi di masa mendatang. Oleh karena itu, pengelolaan dosen secara strategis perlu dijadikan fokus utama dalam upaya mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu, adaptif, dan berkelanjutan (Rivera, 2026).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dipaparkan dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi di Kota Makassar. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja dosen tidak semata-mata bergantung pada kemampuan akademik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis serta tingkat keterikatan emosional dosen terhadap institusi tempat mereka mengabdikan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi terbukti mampu mendorong dosen untuk bekerja secara lebih maksimal, lebih produktif, serta memiliki tanggung jawab yang lebih kuat dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi. Kondisi ini tercermin dari meningkatnya kualitas proses pembelajaran, bertambahnya produktivitas penelitian, serta semakin aktifnya dosen dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai faktor penting yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi.

Komitmen organisasi juga terbukti memiliki peran yang berarti dalam meningkatkan kinerja dosen secara signifikan. Dosen yang memiliki tingkat komitmen tinggi terhadap institusinya umumnya memperlihatkan sikap loyal, disiplin, serta tanggung jawab yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas akademik. Rasa komitmen tersebut tidak hanya mendorong mereka untuk memenuhi kewajiban formal semata, tetapi juga memberikan dorongan untuk berkontribusi lebih luas dalam mendukung tercapainya tujuan institusi. Hal ini memperlihatkan bahwa keterikatan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang lebih positif, aktif, dan produktif. Dengan demikian, penguatan komitmen organisasi dapat dipandang sebagai salah satu upaya strategis yang efektif untuk meningkatkan kinerja dosen secara berkelanjutan.

Secara menyeluruh, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang sangat berperan dalam peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi Kota Makassar. Kedua variabel tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling mendukung dalam membentuk kualitas kerja dosen yang lebih baik, baik pada tingkat individu maupun dalam konteks kelembagaan. Hasil ini juga menegaskan kembali bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan dosen serta penguatan rasa keterikatan terhadap institusi, menjadi elemen penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor penentu yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi Kota Makassar, sehingga keduanya perlu ditempatkan sebagai fokus utama dalam penyusunan kebijakan institusi ke depan.

REFERENSI

- Ahmad, A. Y. A. B. (2025). Impact of digital HRM on academicians' performance: Exploring the mediating role of organisational commitment. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2025.143439>
- Alghamdi, A. A. (2024). Enhancing organizational commitment through shared leadership: Insights from Saudi higher education. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1476709>
- Alkndlee, A. M. (2023). Proposing a model for the effect of performance-based budgeting on the qualities of higher education in Iraq. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 11(4), 144–159. <https://doi.org/10.21533/PEN.V11I4.206>
- Alviola, J. C. (2024). Communication climate and organizational climate as predictors of job satisfaction of State University employees in Eastern Visayas, Philippines. *Environment and Social Psychology*, 9(11).

<https://doi.org/10.59429/esp.v9i11.3112>

- Aypay, A. (2025). Outpacing reforms: Lived realities of organizational change in regional universities in a post-socialist context. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2559054>
- Bansode, R. (2025). Faculty engagement in using teaching learning pedagogies of digital edge–technology, strategies & challenges. *Journal of Engineering Education Transformations*, 39(1), 97–108. <https://doi.org/10.16920/jeet/2025/v39i1/25117>
- Bhatti, M. A. (2026). Expatriate faculty job satisfaction and performance in public universities of Saudi Arabia: Exploring the effects of multicultural leadership style, organisational commitment, locus of control and organisational culture. *European Journal of International Management*, 28(1), 78–99. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2026.150361>
- Dinc, M. S. (2025). Perceived organizational support in reducing emotional exhaustion and increasing citizenship behaviors of faculties: The multiple mediating effects of affective commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 28(5), 1088–1119. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2066186>
- Hossain, M. F. (2026). A systematic literature review of servant leadership in education. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.29333/ejecs/2562>
- Imam, A. (2023). Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator. *Current Psychology*, 42(13), 10519–10532. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02631-5>
- Innstrand, S. T. (2022). Antecedents and consequences of perceived inclusion in academia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010431>
- Kanojia, P. (2026). Role of employee commitment and citizenship behaviour in sustaining institutional performance and governance in higher education systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 21(4), 1873–1884. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.210437>
- Lee, S. H. (2023). Effects of college faculty members' entrepreneurial orientation on organizational performance: Case of South Korea. *Sustainability*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054283>
- Nagoji, A. (2023). How resilience, optimism and co-workers support predict faculty work engagement in private higher education institutions: Empirical evidence from India. *Current Psychology*, 42(36), 32203–32217. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04196-3>
- Pacleb-Ulanday, M. L. (2026). Administrator's health-oriented leadership, organizational culture and teachers' performance in a higher education institution (HEI) in the Province of Cavite. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 7(1), 381–395. <https://doi.org/10.47857/irjms.2026.v07i01.07219>
- Reynaga, F. E. (2026). Association of leadership, commitment and organizational justice with job satisfaction and stress from the perspective of teachers in higher education. *Formación Universitaria*, 19(2), 47–56. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062026000200047>
- Rivera, R. (2026). Organizational commitment and teaching performance at a university in Trujillo, Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 31(113). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.113.6>
- Roy, R. (2025). Employee perception towards glass ceiling in Bahrain higher education sector. *Studies in Systems, Decision and Control*, 584, 853–863. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85898-7_70
- Sagredo-Lillo, E. (2025). Relationship between motivation and satisfaction with the commitment of university teachers in the mathematics education program: Contributions to the climate from the management of organizational health. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 5. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251084>
- Sinclair, A. G. P. (2025). Encouragement and recognition of the results of teacher evaluation: Design of a distinction. *Seminars in Medical Writing and Education*, 4. <https://doi.org/10.56294/mw2025230>
- Utari, R. (2025). Constant comparative analysis of the Big Data movement in Indonesia's university. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/13603108.2025.2585265>
- Vandelannote, I. (2026). Mergers in Norwegian higher education: Is there an effect on publication performance? *Higher Education*, 91(1), 107–126. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01409-z>
- Volante, D. C. (2025). Enhancing strategic performance management system in higher education institutions in the Philippines through digitalized e-SPMS. *Lecture Notes in Educational Technology*, 443–454. https://doi.org/10.1007/978-981-96-8931-6_38
- Wolok, E. (2023). Development model design of Universitas Negeri Gorontalo in dealing with transformation from PTN SATKER (Work Unit State University) to PTN BLU (Public Service Unit State University). *Quality Access to Success*, 24(195), 90–97. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.11>
- Zaheer, M. A. (2025). Contagious viruses' corollaries and deterioration of quality education in developing countries: An integrated model of artificial intelligence (AI) awareness and remote working. *Quality*

Education for All, 2(1), 55–80. <https://doi.org/10.1108/QEA-12-2023-0025>