

Ketimpangan Gaji Dosen dan Dampaknya pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia

Muhammad Eko Purwanto¹, Muannif Ridwan²

¹STIE Bisnis Internasional Indonesia (BII)

²Institut Teknologi dan Sains Meranti

mekopurwanto@stiepii.ac.id¹, anifr@ymail.com²

<i>Abstract</i>	
<p>Keywords:</p> <p>wage disparity private university lecturers workload higher education management</p>	<p><i>The wage disparity between lecturers in public and private universities in Indonesia has become a significant issue, affecting the quality of higher education. Lecturers in private universities often receive lower wages despite having qualifications comparable to those in public universities. This disparity impacts their welfare, reduces motivation, and affects their performance in teaching, research, and community service. Additionally, the excessive workload on lecturers in private universities, with many tasks to complete without adequate compensation, contributes to stress and fatigue, which diminishes their effectiveness in carrying out academic duties. This decline in performance influences learning outcomes and the overall academic quality. The managerial factors, such as inadequate human resource management, also pose a major problem. Private universities lacking supportive policies, such as career development programs for lecturers and sufficient incentives, struggle to improve the quality of education. Therefore, improvements in managerial policies and lecturer management in private universities are crucial to enhancing lecturer welfare and the quality of higher education in Indonesia.</i></p>
Abstrak	
	<p>Ketimpangan gaji dosen antara perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia telah menjadi isu yang signifikan, berdampak pada kualitas pendidikan tinggi. Dosen di perguruan tinggi swasta sering kali menerima gaji yang lebih rendah meskipun memiliki kualifikasi yang setara dengan dosen di perguruan tinggi negeri. Ketimpangan ini memengaruhi kesejahteraan dosen, menurunkan motivasi, dan berdampak pada kinerja mereka dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, beban kerja yang berlebihan pada dosen perguruan tinggi swasta, dengan banyaknya tugas yang harus dilakukan tanpa kompensasi yang memadai, turut berkontribusi pada stres dan kelelahan, yang mengurangi efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas akademik. Penurunan kualitas kinerja ini berpengaruh pada hasil pembelajaran dan kualitas akademik secara keseluruhan. Faktor manajerial yang kurang optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia juga menjadi masalah utama. Perguruan tinggi swasta yang tidak memiliki kebijakan yang mendukung, seperti pengembangan karier dosen dan insentif yang memadai, mengalami kesulitan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, perbaikan dalam kebijakan manajerial dan pengelolaan dosen di perguruan tinggi swasta sangat diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan dosen dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.</p>
<p>Corresponding Author:</p> <p>Muhammad Eko Purwanto STIE Bisnis Internasional Indonesia mekopurwanto@stiepii.ac.id</p>	

1. PENDAHULUAN

Ketimpangan gaji dosen di Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta, merupakan isu yang krusial dalam dunia pendidikan tinggi yang berpotensi memengaruhi kinerja pendidikan secara keseluruhan (Harahap et al., 2024). Fakta sosial menunjukkan bahwa meskipun Indonesia memiliki banyak perguruan tinggi swasta yang berperan penting dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, terdapat kesenjangan signifikan dalam hal kompensasi yang diterima oleh dosen dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di perguruan tinggi negeri (Juhainah et al., 2025b). Menurut penelitian Wahyuningsih, ketimpangan gaji ini mengarah pada rendahnya motivasi dan produktivitas dosen, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas pengajaran dan penelitian di perguruan tinggi swasta (Wahyuningsih et al., 2024). Dalam perspektif manajerial, ketidakadilan dalam remunerasi menciptakan ketegangan yang merugikan iklim akademik dan mengurangi daya saing lembaga Pendidikan (Gordon et al., 2024).

Dari sudut teori manajerial, pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta memegang peranan vital dalam menunjang keberhasilan lembaga tersebut (Poornima & Ashokan, 2025). Namun, studi yang dilakukan oleh Sitanggang, kebijakan yang tidak memperhatikan kesejahteraan dosen akan berisiko menurunkan kualitas kinerja pendidikan tinggi, termasuk pada aspek pengajaran dan penelitian (Sitanggang et al., 2026). Ketimpangan gaji ini muncul dari berbagai faktor, termasuk perbedaan kemampuan pendanaan antara perguruan tinggi negeri dan swasta, serta kurangnya kebijakan yang mendorong pemerataan gaji dosen di sektor swasta (Asy'ari et al., 2025). Hal ini semakin memperburuk ketimpangan sosial-ekonomi di kalangan tenaga pendidik dan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pendidikan tinggi yang ditawarkan oleh perguruan tinggi swasta (Kristanti et al., 2023).

Fakta sosial ini semakin diperburuk oleh persepsi publik yang menganggap perguruan tinggi swasta sebagai pilihan pendidikan yang kurang berprestise dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri (Kristanti et al., 2023). Perbedaan signifikan dalam gaji dosen antara kedua jenis perguruan tinggi tersebut memperlihatkan adanya ketimpangan yang tidak hanya mempengaruhi kehidupan sosial dosen, tetapi juga kualitas dan daya saing pendidikan tinggi di Indonesia (Lee, 2024). Akibatnya, perguruan tinggi swasta sering kali kesulitan dalam menarik dan mempertahankan tenaga pengajar yang berkualitas, yang pada akhirnya dapat menurunkan kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa (Chynybaev et al., 2025).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketimpangan gaji dosen menjadi salah satu faktor penghambat dalam peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia (Juhainah et al., 2025a). Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa rendahnya gaji dosen di perguruan tinggi swasta berkontribusi pada rendahnya motivasi kerja, yang memengaruhi kualitas pengajaran dan penelitian (Putri et al., 2019). Selain itu, penelitian yang dilakukan Artopo dan Wahyuni menunjukkan bahwa ketimpangan gaji di perguruan tinggi swasta berhubungan langsung dengan rendahnya tingkat kesejahteraan dosen, yang berdampak pada tingkat *turnover* dan kepuasan kerja dosen (Artopo & Wahyuni, 2024). Meskipun demikian, penelitian tentang pengaruh ketimpangan gaji terhadap kinerja pendidikan tinggi di Indonesia, terutama dalam konteks manajerial dan kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta, masih sangat terbatas (Kristanti et al., 2021b).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan penelitian yang ada dengan melihat hubungan antara ketimpangan gaji dosen dan kinerja pendidikan tinggi, terutama di perguruan tinggi swasta. Penelitian ini akan memberikan fokus pada perspektif manajerial dalam upaya menjamin kesejahteraan dosen sebagai bagian integral dari kualitas pendidikan tinggi. Studi ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih fokus pada masalah kesejahteraan secara umum tanpa mempertimbangkan faktor manajerial dan kebijakan yang diterapkan oleh perguruan tinggi swasta dalam mengatasi ketimpangan gaji tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kebijakan manajerial dapat memperbaiki situasi ketimpangan gaji dosen dan meningkatkan kinerja pendidikan di perguruan tinggi swasta.

Kebaruhan penelitian ini juga terletak pada penerapan model analisis yang melibatkan peran manajemen dalam merumuskan kebijakan untuk mengurangi ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta. Hal ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru bagi para pengelola perguruan tinggi swasta dan pihak terkait dalam merancang kebijakan yang lebih adil, efektif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kesejahteraan dosen. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajerial dalam pendidikan tinggi, dengan menekankan pentingnya kebijakan penggajian yang adil untuk mendukung kinerja dosen dan pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia (Herpratiwi et al., 2025). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh ketimpangan gaji dosen terhadap kinerja pendidikan tinggi di Indonesia, dengan pendekatan perspektif manajerial yang berfokus pada upaya peningkatan kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta.

Ketimpangan gaji dosen antara perguruan tinggi swasta dan negeri di Indonesia telah lama menjadi masalah yang mempengaruhi motivasi dan kinerja dosen (Putri et al., 2019). Dari perspektif manajerial,

pengelola perguruan tinggi swasta memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kebijakan yang dapat mengurangi ketimpangan gaji ini agar dosen merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas pengajaran dan penelitian mereka (Kadikilo, 2025). Penelitian ini berargumen bahwa kebijakan yang lebih berfokus pada kesejahteraan dosen akan meningkatkan motivasi mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa.

Dalam perspektif yang lebih luas, ketimpangan gaji yang terjadi di perguruan tinggi swasta dapat menyebabkan dampak jangka panjang yang negatif bagi lembaga tersebut, termasuk berkurangnya daya tarik bagi calon dosen berkualitas dan penurunan kualitas pengajaran (Jingwen, 2025 ; Jiang, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini berargumen bahwa penting untuk mengembangkan kebijakan yang tidak hanya memperhatikan kesejahteraan dosen dari segi gaji, tetapi juga memberikan ruang bagi pengembangan profesional mereka, guna menciptakan lingkungan akademik yang kondusif dan berkelanjutan.

Penelitian ini penting dilakukan karena ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta dapat berdampak langsung pada kualitas pendidikan tinggi di Indonesia (Widana et al., 2025). Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana manajemen perguruan tinggi swasta dapat mengatasi masalah ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan dosen dan kualitas pendidikan di Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta (Syaifulloh et al., 2025; Widana et al., 2025)

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan Tinggi di Indonesia

Manajemen pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta, memiliki tantangan tersendiri, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, yang mencakup kesejahteraan dosen. Menurut Juhainah et al., (2025b), pengelolaan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kebijakan internal yang adil dan efisien dalam distribusi anggaran serta perhatian pada kesejahteraan dosen. Perguruan tinggi swasta, yang umumnya bergantung pada biaya pendidikan dan sumber pendanaan eksternal, sering kali kesulitan untuk menawarkan gaji yang sebanding dengan perguruan tinggi negeri (Jimber del Rio & Arias-Barrionuevo, 2025). Hal ini menyebabkan ketimpangan dalam kesejahteraan dosen, yang berdampak pada motivasi dan produktivitas kerja mereka. Selain itu, faktor eksternal seperti persaingan antara lembaga pendidikan tinggi dan tuntutan terhadap kualitas pendidikan juga mempengaruhi kebijakan manajerial di perguruan tinggi swasta (Pucciarelli & Kaplan, 2016; Hart & Rodgers, 2024).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rahmi dan Rasanjani (2025), bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pendidikan tinggi di Indonesia meliputi pengelolaan kurikulum, fasilitas pendukung, serta kualitas dan kesejahteraan dosen. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, pengelolaan dosen yang tidak memperhatikan aspek kesejahteraan dapat berisiko menurunkan motivasi dan hasil akademik (Rafli, 2025). Ketidakpuasan dosen terkait kesejahteraan finansial, pekerjaan, dan pengembangan profesional dapat mengurangi produktivitas mereka dalam mengajar dan melakukan penelitian (Albert et al., 2023). Oleh karena itu, penting bagi pengelola perguruan tinggi swasta untuk mengimplementasikan kebijakan manajerial yang berfokus pada kesejahteraan dosen guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Faktor kinerja dosen juga sangat dipengaruhi oleh hubungan antara motivasi, kompensasi, dan pengakuan atas kontribusi mereka dalam dunia pendidikan. Menurut Yudiani dan Kawan-kawan, pengelolaan dosen yang baik harus melibatkan evaluasi kinerja yang berbasis pada prestasi akademik, pengajaran, dan penelitian. Dalam hal ini, kesejahteraan dosen bukan hanya terkait dengan gaji, tetapi juga dengan fasilitas pengembangan profesional, peluang untuk penelitian, serta suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi dalam dunia akademik (Yudiani et al., 2025). Pengelolaan yang memperhatikan kesejahteraan dosen akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan memberikan kontribusi lebih dalam pengembangan ilmu pengetahuan (Li et al., 2025).

Dalam perspektif manajerial, pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta, harus mempertimbangkan faktor kesejahteraan dosen sebagai bagian dari keberhasilan institusi secara keseluruhan (Syaifulloh, Triputra, Swasta, et al., 2025). Penelitian oleh Kim dan Maijan (2024) mengungkapkan bahwa manajemen perguruan tinggi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Oleh karena itu, kebijakan yang mengutamakan kesejahteraan dosen dapat menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

Manajemen perguruan tinggi swasta di Indonesia perlu memperhatikan kesejahteraan dosen agar kinerja pendidikan dapat meningkat. Hal ini terkait dengan kemampuan manajer pendidikan untuk

menciptakan kebijakan yang mendukung pengembangan profesional dosen, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian (Noben et al., 2021).

2.2 Ketimpangan Gaji Dosen di Perguruan Tinggi Swasta

Ketimpangan gaji dosen antara perguruan tinggi swasta dan negeri di Indonesia merupakan salah satu masalah utama yang memengaruhi kualitas pendidikan tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmi dan Rasanjani, ditemukan bahwa perguruan tinggi swasta memiliki anggaran yang terbatas untuk memberikan gaji yang layak bagi dosen mereka. Ketimpangan gaji ini bukan hanya terjadi antara perguruan tinggi negeri dan swasta, tetapi juga antara berbagai perguruan tinggi swasta itu sendiri, tergantung pada status dan reputasi institusi tersebut (Rahmi & Rasanjani, 2025). Hal ini berimbas pada kesejahteraan dosen, yang mengarah pada menurunnya semangat kerja, motivasi, dan produktivitas dalam mengajar serta melakukan penelitian.

Dampak ketimpangan gaji terhadap kinerja pendidikan tinggi di Indonesia dapat dilihat pada berbagai aspek. Berdasarkan penelitian Zebon et al., (2025), dosen yang merasa kurang dihargai secara finansial cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, yang berpengaruh langsung pada kualitas pengajaran dan keinginan untuk berkontribusi dalam penelitian. Selain itu, ketimpangan gaji dapat menyebabkan masalah dalam rekrutmen dan retensi dosen yang berkualitas di perguruan tinggi swasta (Zamri, 2023). Hal ini akan mempengaruhi daya saing perguruan tinggi swasta dalam menyelenggarakan pendidikan berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Gordon et al., (2024) juga menunjukkan bahwa ketimpangan gaji di perguruan tinggi swasta dapat mempengaruhi dinamika sosial di kalangan dosen, yang pada gilirannya berpengaruh pada kolaborasi dan interaksi akademik. Ketidakpuasan terhadap gaji dapat menciptakan ketegangan di antara dosen, mengurangi rasa kebersamaan, dan merusak atmosfer akademik yang sehat (Albert et al., 2023). Oleh karena itu, penting bagi perguruan tinggi swasta untuk menyeimbangkan distribusi gaji dan memberikan kompensasi yang sesuai untuk mempertahankan semangat dosen dalam mengajar dan berkarya.

Lebih lanjut, ketimpangan gaji juga berkaitan dengan ketimpangan akses terhadap fasilitas pendidikan yang berkualitas (Widyanti, 2018). Dosen yang menerima gaji lebih rendah cenderung kurang mampu mengakses berbagai fasilitas untuk pengembangan diri, seperti pelatihan, seminar, atau kesempatan penelitian. Hal ini dapat mengurangi kemampuan dosen untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian mereka, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa (Fernandes et al., 2023).

Ketimpangan gaji di perguruan tinggi swasta berpotensi merusak motivasi dosen dan mengurangi kualitas pendidikan tinggi. Perguruan tinggi swasta perlu meninjau kembali kebijakan gaji mereka agar dosen merasa dihargai dan dapat bekerja dengan lebih produktif dalam mendukung kualitas pendidikan.

2.3 Urgensi Ketimpangan Gaji Dosen dan Kualitas Pendidikan Tinggi

Fenomena ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta menjadi isu penting yang tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan dosen, tetapi juga dengan kualitas pendidikan tinggi (Harahap et al., 2024). Dalam perspektif manajerial, ketimpangan ini harus diatasi dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan dosen sebagai elemen penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan penelitian (Juhainah et al., 2025a). Penelitian yang dilakukan oleh Long Kim dan Pattarawadee Maijan (2024) dalam laporannya *An exploration process on job satisfaction in higher education*, mengungkapkan bahwa dosen yang merasa tidak puas dengan gaji yang diterima akan cenderung menurunkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa (Kim & Maijan, 2024).

Penurunan motivasi dosen akibat ketimpangan gaji juga berhubungan langsung dengan kualitas pendidikan tinggi yang diselenggarakan (Watt & Richardson, 2020). Menurut Lintner (2024), kesejahteraan dosen yang rendah dapat menyebabkan terhambatnya proses pengajaran yang efektif. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam kualitas pengajaran antara perguruan tinggi negeri dan swasta, yang mengurangi daya saing perguruan tinggi swasta di tingkat nasional maupun internasional. Oleh karena itu, kebijakan manajerial yang adil dalam penggajian dosen sangat diperlukan untuk menciptakan iklim pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan.

Dari perspektif manajerial, penting untuk menempatkan kesejahteraan dosen sebagai salah satu prioritas dalam strategi pengelolaan perguruan tinggi swasta (Syaifulloh, Triputra, Swasta, et al., 2025). Syaifulloh dan Kawan-kawan menekankan bahwa pengelola perguruan tinggi swasta harus menciptakan lingkungan kerja yang positif, termasuk dengan memberikan gaji yang adil, peluang pengembangan diri, serta

insentif bagi dosen yang berprestasi. Hal ini akan meningkatkan kualitas pengajaran dan kontribusi dosen dalam penelitian, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia (Noben et al., 2021).

Pentingnya kesejahteraan dosen dalam meningkatkan kualitas pendidikan juga didukung oleh penelitian oleh Rahmi dan Rasanjani (2025), yang menunjukkan bahwa dosen yang menerima gaji yang layak lebih termotivasi untuk mengembangkan metode pengajaran yang lebih inovatif, serta berkontribusi dalam penelitian yang berkualitas. Oleh karena itu, perguruan tinggi swasta yang memiliki kebijakan manajerial yang mendukung kesejahteraan dosen dapat meningkatkan daya saing dan kualitas pendidikan tinggi secara keseluruhan (Victor & Majid, 2024). Ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta berdampak signifikan pada kualitas pendidikan tinggi (Widyanti, 2018). Oleh karena itu, kebijakan manajerial yang berfokus pada kesejahteraan dosen merupakan strategi yang penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pendidikan tinggi di Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) untuk menganalisis urgensi ketimpangan gaji dosen terhadap kinerja pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya di perguruan tinggi swasta, melalui perspektif manajerial dalam menjamin kesejahteraan dosen. Metode kualitatif deskriptif dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai fenomena ketimpangan gaji dan dampaknya terhadap kinerja pendidikan tinggi, tanpa mengandalkan pengukuran kuantitatif (Purwanto et al., 2025). Penelitian ini akan berfokus pada pengumpulan dan analisis data sekunder yang relevan dari berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, buku, laporan, dan dokumen terkait yang dapat memberikan wawasan tentang pengaruh kebijakan manajerial terhadap kesejahteraan dosen di perguruan tinggi swasta (Vlachopoulos & Makri, 2024).

Dalam studi kepustakaan ini, data yang dikumpulkan akan dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta, serta dampaknya terhadap kualitas dan kinerja pendidikan tinggi (Xu & Zammit, 2020). Proses analisis akan dilakukan dengan cara mengkaji literatur yang ada mengenai manajemen pendidikan tinggi, kesejahteraan dosen, serta ketimpangan gaji di perguruan tinggi swasta (Harahap et al., 2024). Penelitian ini akan memanfaatkan sumber-sumber primer dan sekunder yang telah diterbitkan dalam jurnal internasional dan nasional terkemuka, serta buku yang berfokus pada topik manajerial dalam pendidikan tinggi (Flori et al., 2025).

Hasil dari studi kepustakaan ini akan disajikan dalam bentuk deskripsi yang menggambarkan bagaimana ketimpangan gaji dosen di perguruan tinggi swasta di Indonesia berhubungan dengan kualitas pendidikan tinggi yang dihasilkan (Asy'ari et al., 2025). Analisis juga akan mencakup tinjauan terhadap kebijakan manajerial yang dapat mengurangi ketimpangan tersebut dan meningkatkan kesejahteraan dosen (Juhainah et al., 2025a). Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai urgensi masalah ini dan memberikan rekomendasi kebijakan yang berguna bagi pengelola perguruan tinggi swasta dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kesejahteraan dosen (Wang & Huang, 2025).

4. HASIL

4.1 Ketimpangan Gaji Dosen antara Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta

Ketimpangan gaji antara dosen di perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta adalah isu yang cukup signifikan dalam pendidikan tinggi di Indonesia. Dosen yang memiliki kualifikasi yang setara sering kali menerima kompensasi yang jauh lebih rendah di perguruan tinggi swasta dibandingkan dengan rekan mereka di perguruan tinggi negeri. Meskipun ada kebijakan yang sama dalam hal persyaratan kualifikasi dan tugas, perbedaan tersebut menciptakan ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dosen dalam menjalankan tugas mereka. Gaji yang rendah dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Ketimpangan ini tidak hanya berpengaruh pada kesejahteraan dosen, tetapi juga pada kualitas pengajaran dan penelitian yang dilakukan di perguruan tinggi swasta. Dosen yang merasa tidak dihargai melalui remunerasi yang lebih rendah cenderung memiliki semangat yang lebih rendah dalam mengembangkan ilmu dan memberikan kontribusi yang maksimal di bidangnya. Dengan demikian, kualitas pendidikan yang diterima oleh mahasiswa di perguruan tinggi swasta mungkin akan terpengaruh. Perguruan

tinggi swasta akan kesulitan menarik dan mempertahankan dosen berkualitas, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan.

Dalam beberapa kasus, ketimpangan gaji ini juga berdampak pada mobilitas dosen. Dosen yang memiliki peluang lebih baik di perguruan tinggi negeri cenderung berpindah tempat untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik. Perpindahan dosen yang berkualitas dari perguruan tinggi swasta ke perguruan tinggi negeri dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam kualitas pendidikan di kedua jenis institusi. Hal ini menambah tantangan bagi perguruan tinggi swasta dalam mempertahankan kualitas akademik mereka.

Ketimpangan gaji ini menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pendidikan tinggi di Indonesia. Perguruan tinggi swasta harus mempertimbangkan dampak jangka panjang dari ketimpangan gaji terhadap kesejahteraan dosen dan kualitas pendidikan yang diberikan. Jika masalah ini tidak ditangani dengan serius, akan semakin sulit bagi perguruan tinggi swasta untuk bersaing dengan perguruan tinggi negeri dalam hal kualitas pendidikan dan tenaga pengajarnya.

4.2 Beban Kerja yang Berlebihan pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta

Beban kerja yang berlebihan adalah masalah lain yang sering dihadapi oleh dosen di perguruan tinggi swasta. Banyak dosen yang tidak hanya dituntut untuk mengajar, tetapi juga untuk terlibat dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Beban ini sering kali melebihi kapasitas normal dosen, dan mereka harus melakukan berbagai tugas tambahan tanpa adanya kompensasi atau dukungan yang memadai. Hal ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan yang memengaruhi kesejahteraan psikologis dan fisik mereka.

Stres akibat beban kerja yang tinggi juga dapat mempengaruhi kualitas pengajaran dosen. Ketika dosen terlalu banyak dibebani dengan tugas administratif, penulisan riset, dan kegiatan pengabdian masyarakat, mereka tidak memiliki cukup waktu untuk fokus pada persiapan materi pengajaran atau memberi perhatian individual kepada mahasiswa. Hal ini tentu berdampak pada kualitas pembelajaran yang diterima oleh mahasiswa.

Lebih lanjut, beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan penurunan kinerja dosen dalam bidang penelitian. Dosen yang sudah kewalahan dengan tugas pengajaran dan administratif cenderung tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan penelitian yang mendalam atau menghasilkan publikasi ilmiah yang berkualitas. Padahal, penelitian merupakan salah satu aspek penting dalam peningkatan kualitas pendidikan tinggi.

Dampak dari beban kerja yang berlebihan juga mempengaruhi hubungan dosen dengan mahasiswa. Stres yang dirasakan dosen dapat tercermin dalam sikap mereka terhadap mahasiswa, yang dapat menurunkan interaksi positif antara dosen dan mahasiswa. Ini akhirnya berdampak pada pengalaman belajar mahasiswa yang kurang optimal. Perguruan tinggi swasta harus segera mencari solusi untuk mengurangi beban kerja dosen agar kinerja mereka tetap maksimal dan kualitas pendidikan tidak terpengaruh.

4.3 Faktor Manajerial yang Kurang Optimal dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajerial yang kurang optimal dalam pengelolaan dosen menjadi salah satu penyebab utama rendahnya kinerja pendidikan tinggi di perguruan tinggi swasta. Banyak perguruan tinggi swasta yang tidak memiliki sistem manajerial yang baik untuk mendukung pengembangan karier dosen. Tanpa adanya kebijakan yang jelas dan terstruktur mengenai pengembangan profesional dosen, banyak dosen merasa kurang dihargai dan tidak memiliki kesempatan untuk berkembang lebih lanjut dalam karier akademik mereka.

Kebijakan yang kurang memadai dalam hal insentif atau penghargaan bagi dosen juga memengaruhi motivasi mereka. Dosen yang tidak merasa dihargai atas kontribusi mereka dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat akan kehilangan semangat untuk memberikan yang terbaik. Perguruan tinggi swasta yang tidak memberikan insentif yang cukup untuk mendorong pengembangan karier dosen akan kesulitan dalam mempertahankan dosen berkualitas.

Kurangnya peluang untuk riset dan pengabdian masyarakat juga menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta. Dosen yang tidak diberikan fasilitas atau dukungan yang memadai untuk melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat tidak akan dapat mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas pendidikan dan penelitian yang dihasilkan oleh perguruan tinggi swasta.

Pengelolaan dosen di perguruan tinggi swasta yang tidak optimal akan mengganggu kualitas pendidikan yang diberikan. Untuk meningkatkan kinerja pendidikan tinggi, perguruan tinggi swasta perlu memperhatikan kesejahteraan dosen dan memberikan dukungan yang memadai dalam pengembangan karier mereka. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik, perguruan tinggi swasta dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan bersaing lebih baik dengan perguruan tinggi negeri.

Tabel Temuan Penelitian

Temuan	Deskripsi	Dampak
Ketimpangan Gaji Dosen antara Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta	Dosen perguruan tinggi swasta sering kali menerima gaji yang lebih rendah dibandingkan dosen perguruan tinggi negeri meskipun memiliki kualifikasi yang setara.	Menurunkan motivasi dosen, memengaruhi kualitas pendidikan, kesulitan mempertahankan dosen berkualitas, dan mengurangi daya saing perguruan tinggi swasta.
Beban Kerja yang Berlebihan pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta	Dosen di perguruan tinggi swasta menghadapi beban kerja yang berat mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat dengan kompensasi yang tidak memadai.	Menyebabkan stres dan kelelahan, mengurangi efektivitas pengajaran dan penelitian, serta menurunkan kualitas akademik.
Faktor Manajerial yang Kurang Optimal	Pengelolaan dosen yang tidak didukung kebijakan pengembangan karier, insentif memadai, dan peluang riset yang terbatas.	Mengganggu kualitas pendidikan, mengurangi motivasi dosen, serta kesulitan meningkatkan kualitas pendidikan dan menghasilkan lulusan yang kompeten.

5. PEMBAHASAN

5.1 Ketimpangan Gaji Dosen antara Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta

Ketimpangan gaji antara dosen di perguruan tinggi negeri dan swasta menjadi masalah signifikan yang mempengaruhi kesejahteraan dosen (Juhainah et al., 2025c). Penelitian yang dilakukan oleh Karso, (2025) menunjukkan bahwa meskipun dosen di perguruan tinggi swasta memiliki kualifikasi yang setara dengan dosen di perguruan tinggi negeri, gaji yang diterima jauh lebih rendah. Hal ini berdampak pada motivasi dan kinerja dosen dalam melaksanakan tugasnya. Dosen yang merasa kurang dihargai secara finansial akan mengalami penurunan semangat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas pengajaran dan penelitian yang mereka lakukan (Kim & Maijan, 2024). Ketimpangan gaji ini juga menyebabkan perguruan tinggi swasta kesulitan mempertahankan dosen berkualitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Kristanti et al. (2021a), dalam lingkungan yang kurang mendukung secara finansial, banyak dosen yang memilih untuk pindah ke perguruan tinggi negeri atau bekerja di luar dunia pendidikan, sehingga mengurangi kualitas pendidikan di perguruan tinggi swasta.

Sebagai dampak dari ketimpangan ini, perguruan tinggi swasta sering kali mengalami kesulitan dalam memperbarui kurikulum atau memperbaiki fasilitas yang mendukung kegiatan pengajaran dan penelitian (Chynybaev et al., 2025). Gaji yang rendah juga mengurangi kemampuan dosen untuk melaksanakan penelitian yang berkelanjutan atau menghasilkan publikasi yang relevan dengan kemajuan ilmu pengetahuan (Karso, 2025). Sumber daya manusia yang terbatas menjadi salah satu kendala utama dalam meningkatkan kualitas akademik di perguruan tinggi swasta, sehingga mereka harus bersaing dengan perguruan tinggi negeri yang memiliki keunggulan dalam hal gaji dan fasilitas (Widiputera, 2023).

Selain itu, ketimpangan gaji ini juga mempengaruhi hubungan antara manajemen perguruan tinggi dan dosen. Ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima dapat menyebabkan ketegangan dalam komunikasi dan kolaborasi antara dosen dan pihak manajemen (Rahman et al., 2023). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yen et al. (2022), ditemukan bahwa ketidakadilan dalam remunerasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dosen dan berdampak pada tingkat retensi mereka di perguruan tinggi. Hal ini dapat menyebabkan tingkat pergantian dosen yang tinggi, yang berdampak pada kualitas pendidikan yang konsisten dan berkelanjutan.

Untuk mengatasi masalah ini, perlu adanya kebijakan yang lebih adil dalam hal remunerasi dosen di perguruan tinggi swasta. Pemerintah atau pengelola perguruan tinggi swasta perlu mempertimbangkan faktor-

faktor eksternal seperti inflasi dan biaya hidup ketika menentukan gaji dosen (Herpratiwi et al., 2025). Selain itu, penting juga untuk menciptakan insentif yang dapat meningkatkan motivasi dosen, seperti program penghargaan untuk dosen berprestasi atau pengembangan profesional yang dapat meningkatkan karier mereka di dunia akademik (Calisto-Alegria et al., 2026).

Dalam jangka panjang, ketimpangan gaji ini akan berdampak pada kualitas pendidikan yang diberikan oleh perguruan tinggi swasta. Jika masalah ini tidak segera diselesaikan, maka tantangan besar bagi perguruan tinggi swasta untuk bersaing dengan perguruan tinggi negeri dalam hal kualitas pendidikan dan penelitian akan semakin besar (Rahmi & Rasanjani, 2025). Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dosen melalui peningkatan gaji dan insentif yang adil menjadi suatu kebutuhan yang mendesak.

5.2 Beban Kerja yang Berlebihan pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta

Beban kerja yang berlebihan pada dosen di perguruan tinggi swasta adalah masalah yang perlu perhatian serius. Banyak dosen yang tidak hanya memiliki tanggung jawab pengajaran, tetapi juga penelitian dan pengabdian Masyarakat (Calisto-Alegria et al., 2026). Hal ini menyebabkan mereka seringkali bekerja melebihi jam kerja yang ditetapkan, tanpa mendapatkan kompensasi yang sesuai (Syaifulloh, Triputra, Riono, et al., 2025). Menurut Beltran-Salipong (2025), beban kerja yang tinggi ini menyebabkan stres dan kelelahan, yang mempengaruhi kualitas kinerja dosen. Dosen yang merasa kelelahan cenderung kurang efektif dalam melaksanakan tugas akademiknya, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran dan penelitian yang mereka hasilkan (Shi et al., 2025).

Pengabdian masyarakat, yang menjadi salah satu kewajiban dosen, sering kali terabaikan karena kesibukan dosen dalam menjalankan tugas mengajar dan meneliti (Halim, 2025). Padahal, pengabdian masyarakat adalah bagian penting dalam tri dharma perguruan tinggi yang dapat meningkatkan kontribusi perguruan tinggi terhadap masyarakat. Namun, beban kerja yang tidak sebanding dengan kompensasi membuat dosen enggan untuk melaksanakan pengabdian tersebut secara optimal (Fitzsimons & Smith, 2025). Beban kerja yang berlebihan ini, bila tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, dapat menyebabkan penurunan kualitas pendidikan dan menciptakan tekanan psikologis pada dosen (Shi et al., 2025).

Selain itu, banyak dosen di perguruan tinggi swasta yang tidak memiliki waktu yang cukup untuk pengembangan diri atau penelitian yang dapat meningkatkan kapasitas akademik mereka (Ramirez-Montoya et al., 2023). Sebagaimana diungkapkan oleh Effendi et al. (2025), beban kerja yang berlebihan tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan dosen tetapi juga merugikan mahasiswa yang seharusnya menerima pendidikan dengan kualitas terbaik. Dalam hal ini, manajemen perguruan tinggi swasta perlu mengatur beban kerja dosen dengan lebih efektif agar tidak ada sektor yang terabaikan (Juhainah et al., 2026).

Beban kerja yang tinggi juga berdampak pada hubungan sosial antar dosen. Stres yang disebabkan oleh tekanan kerja dapat menciptakan ketegangan antar dosen atau antara dosen dan manajemen (Orfan, 2024). Karyawan yang merasa terbebani dengan beban kerja yang berlebihan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat produktivitas mereka (Kristanti et al., 2023). Oleh karena itu, penting bagi perguruan tinggi swasta untuk menerapkan kebijakan yang lebih adil dan memperhatikan kesejahteraan dosen dengan menyeimbangkan beban kerja mereka.

Solusi untuk masalah ini termasuk pembagian beban kerja yang lebih adil dan rasional, serta dukungan dari manajemen perguruan tinggi untuk memastikan bahwa dosen tidak terlalu terbebani dengan tugas-tugas administratif atau beban mengajar yang berlebihan (Yudiani et al., 2025). Program pengembangan karier dan penelitian yang diberi perhatian lebih dapat membantu dosen menjaga keseimbangan antara tugas akademik mereka dan pengembangan pribadi, yang akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi swasta (Putri et al., 2019).

5.3 Faktor Manajerial yang Kurang Optimal dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajerial yang kurang optimal dalam pengelolaan dosen di perguruan tinggi swasta juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan di lembaga tersebut (Juhainah et al., 2025b). Dalam beberapa perguruan tinggi swasta, pengelolaan dosen sering kali tidak didukung oleh kebijakan yang memadai, seperti program pengembangan karier yang terstruktur, insentif yang memadai, atau peluang untuk riset dan pengabdian Masyarakat (Van Vugt, 2025). Hal ini tercermin dalam studi yang dilakukan oleh Van Vugt (2025), yang menyatakan bahwa banyak perguruan tinggi swasta tidak memiliki sistem manajerial yang baik dalam mengelola sumber daya manusia mereka, termasuk dosen. Manajerial yang buruk menyebabkan tidak ada

perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan dosen dan pengembangan karier mereka, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pendidikan yang diberikan (Usman et al., 2022; Lusiana et al., 2025).

Di banyak perguruan tinggi swasta, dosen sering kali merasa bahwa mereka tidak mendapat dukungan yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugas akademik mereka (Bahari, 2025). Hal ini terutama terlihat dalam hal kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, penelitian, atau mengikuti seminar-seminar akademik yang dapat meningkatkan kualitas mereka sebagai pengajar dan peneliti (Nurhasanah et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Sulistiyanto et al. (2025) mengungkapkan bahwa pengelolaan dosen yang baik membutuhkan sistem yang terstruktur dalam hal pengembangan karier dan pemberian insentif, yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi dosen dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Handayani & Hidayat, 2024).

Kelemahan dalam sistem manajerial ini juga mempengaruhi retensi dosen di perguruan tinggi swasta (Karim et al., 2025). Ketika tidak ada kesempatan bagi dosen untuk berkembang secara profesional, mereka cenderung mencari pekerjaan di tempat lain yang menawarkan peluang lebih baik (Nasir, 2018). Penurunan tingkat retensi ini dapat menyebabkan tingginya pergantian dosen, yang akan mempengaruhi kontinuitas pengajaran dan pengembangan ilmu pengetahuan di perguruan tinggi swasta (Tansuria & Nelwan, 2018).

Perguruan tinggi swasta perlu memperbaiki sistem manajerial mereka dengan merancang kebijakan yang dapat mendukung dosen dalam hal pengembangan karier, insentif, serta fasilitas penelitian dan pengabdian Masyarakat (Sulistiyanto et al., 2025). Peningkatan manajemen yang baik akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa (Usman et al., 2022).

Jadi, dengan memperbaiki manajerial dalam pengelolaan dosen, perguruan tinggi swasta dapat memperkuat daya saingnya dengan perguruan tinggi negeri dan meningkatkan kualitas pendidikan serta penelitian (Usman et al., 2022). Kebijakan manajerial yang tepat akan membawa dampak positif bagi kesejahteraan dosen dan menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas (Sulistiyanto et al., 2025).

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyoroti ketimpangan gaji dosen antara perguruan tinggi negeri dan swasta yang berdampak signifikan terhadap kesejahteraan dosen, motivasi, dan kualitas pendidikan. Dosen di perguruan tinggi swasta sering kali menerima gaji yang jauh lebih rendah meskipun memiliki kualifikasi yang setara dengan dosen di perguruan tinggi negeri. Ketimpangan ini menghambat perguruan tinggi swasta dalam mempertahankan dosen berkualitas, yang berujung pada penurunan kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi swasta perlu mempertimbangkan kebijakan yang lebih adil dalam hal remunerasi guna meningkatkan kesejahteraan dosen dan kualitas pendidikan yang diberikan.

Beban kerja yang berlebihan juga menjadi tantangan besar bagi dosen perguruan tinggi swasta. Tugas-tugas yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat sering kali tidak diimbangi dengan kompensasi yang memadai. Hal ini menyebabkan dosen mengalami stres dan kelelahan yang mempengaruhi efektivitas mereka dalam menjalankan tugas akademik. Penurunan kinerja ini berimbas pada kualitas pembelajaran dan hasil akademik yang lebih rendah. Oleh karena itu, perguruan tinggi swasta perlu mengelola beban kerja dosen dengan lebih adil dan memberikan dukungan yang memadai agar dosen dapat bekerja secara optimal tanpa harus mengorbankan kesejahteraan mereka.

Selain itu, faktor manajerial yang kurang optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta memperburuk kondisi tersebut. Kurangnya program pengembangan karier yang terstruktur, insentif yang memadai, dan peluang riset membuat dosen merasa kurang diperhatikan dan tidak termotivasi untuk berkembang. Sistem manajerial yang buruk menyebabkan perguruan tinggi swasta kesulitan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan menghasilkan lulusan yang kompeten. Perguruan tinggi swasta perlu memperbaiki pengelolaan dosen dengan merancang kebijakan yang lebih mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier dosen agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan.

REFERENSI

- Albert, A., Smith, B., & Jones, C. (2023). Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Job Satisfaction and Research Productivity. *SAGE Open*.
<https://doi.org/10.1177/21582440231181515>

- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal Turnover Intention in Indonesian Government Organizations: The Role of Salary and Job Satisfaction. *Journal of Organizational and Management Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
- Asy'ari, H., Komariah, A., Yuliana, L., Zahrudin, Z., Silviani, A., & Vebrianto, R. (2025). CIPP Model Evaluation of the Impact of Remuneration Policies on Lecturer Performance in Indonesian State Islamic Universities. *Cakrawala Pendidikan: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 44(3). <https://doi.org/10.21831/cp.v44i3.90018>
- Bahari, F. R. (2025). Kesejahteraan Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di Jawa Barat. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 6(2), 1–15. <https://doi.org/10.59784/glosains.v6i2.610>
- Beltran-Salipong, R. (2025). Balancing the Scales: The Impact of Faculty Workload in Relation to Burnout and Teaching Efficacy. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.1010000015>
- Calisto-Alegria, C., Labarca-Lagos, L., Leal Wilhelm, N., & Ortiz Godoy, D. (2026). Recognition and reward programs for higher education faculty: A scoping review protocol. *International Journal of Educational Research Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100570>
- Chynybaev, M., Tashtobaeva, B., & Bekboeva, R. (2025). Exploring the Impact of Financial Autonomy on Educational Quality in Higher Education Institutions. *Social Sciences & Humanities Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101935>
- Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & Dikdik, A. (2025). Beyond Workload: Uncovering the Link Between Supervisor Support, Work–Life Balance, and Lecturer Productivity. *Education Sciences*, 15(9), 1122. <https://doi.org/10.3390/educsci15091122>
- Fernandes, S., Araújo, A. M., Miguel, I., & Abelha, M. (2023). Teacher Professional Development in Higher Education: The Impact of Pedagogical Training Perceived by Teachers. *Education Sciences*, 13(3), 309. <https://doi.org/10.3390/educsci13030309>
- Fitzsimons, S., & Smith, D. S. (2025). “Just plough on and pretend it’s not happening”: Understanding burnout in teacher educators in Ireland and the United Kingdom. *International Journal of Educational Research Open*, 9, 100491. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100491>
- Flori, M., Raulea, E.-C., & Raulea, C. (2025). Innovative leadership and sustainability in higher education management. *Computers & Education Open*. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2025.100272>
- Gordon, I. M., Hrazdil, K., & Spector, S. (2024). The Gender Pay Gap in Academia: Evidence from the Beedie School of Business. *Administrative Sciences*, 14(5), 103. <https://doi.org/10.3390/admsci14050103>
- Halim, L. (2025). Burnout for Social Sustainability Indicator in Higher Education. *Journal of Indonesian Sustainability*, 8(2), 189–204. [https://doi.org/\(DOI available\)](https://doi.org/(DOI available))
- Handayani, Y., & Hidayat, N. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Dosen dalam Mewujudkan Perguruan Tinggi Berakreditasi Unggul . In *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (Vol. 7, Issue 12, pp. 14003–14008). <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i12.6426>
- Harahap, A. M., Ahyani, H., Huda, M., Mutmainah, N., & Azmi, N. (2024). Social Justice in the Welfare of Private Lecturers: A Legal Review of Salaries, Certification, and BPJS Ketenagakerjaan in Indonesia. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 12(3), 1428–1441. <https://doi.org/10.29303/v12i3.1428>
- Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: A systematic literature review. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
- Herpratiwi, H., Wahyudi, H., Rohman, F., Mirza, A. D., & Hartono, R. (2025). Higher Education Compensation Policies and Their Impact on Academic Staff Performance: A Rasch Model Approach to Policy Implications in Indonesian Universities. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 421–438. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.1615>
- Jiang, L. (2021). On teaching efficacy and influence factors of teachers in private universities and colleges. *Review of Shandong Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/21582440211002175>
- Jimber del Rio, J. A., & Arias-Barrionuevo, A. (2025). Influence of the salaries of the academic personnel of the co-financed universities on the number of scientific publications. *Intangible Capital*, 21(2). <https://doi.org/10.3926/ic.2589>
- Jingwen, W. (2025). Predicting teacher turnover in private universities. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1670195>
- Juhainah, J., Pahrudin, A., Fakhri, J., & Yuberti. (2025a). Optimizing Base Salary, Performance Incentives, and Welfare Benefits to Improve Lecturer Well-being and Educational Quality in Private Islamic Religious Higher Education Institutions. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.12841>
- Juhainah, J., Pahrudin, A., Fakhri, J., & Yuberti, Y. (2026). Optimizing Base Salary, Performance Incentives, and Welfare Benefits to Improve Lecturer Well-being and Educational Quality in Private Islamic

- Religious Higher Education Institutions. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2). <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.12841>
- Juhainah, Pahrudin, A., Fakhri, J., & Yuberti. (2025b). Optimizing Base Salary, Performance Incentives, and Lecturer Welfare in Private Islamic Higher Education Institutions in Lampung Province. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2). <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.12841>
- Juhainah, Pahrudin, Fakhri, & Yuberti. (2025c). Optimizing Base Salary, Performance Incentives, and Lecturer Welfare in Higher Education Institutions. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2). <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.12841736>
- Kadikilo, A. C. (2025). Implications of institutional autonomy and funding structures on faculty research performance in Tanzania's higher education. *Cogent Education*. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2476299>
- Karim, M., Oktarina, K., & Antoni, S. (2025). The Influence of Strategic Human Resource Management on Academic Staff Retention . In *Tut Wuri Handayani: Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan* (Vol. 4, Issue 3, pp. 125–133). <https://doi.org/10.59086/jkip.v4i3.1102>
- Karso, A. J. (2025). The Low Income of Lecturers Sparks a Worsening Crisis Among University Educators. *International Journal of Law, Crime and Justice*. <https://doi.org/10.62951/ijlcr.v2i3.738>
- Kim, L., & Maijan, P. (2024). An exploration process on job satisfaction in higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 101097. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101097>
- Kristanti, F. T., Prasetyo, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2021a). Turnover Intention among Lecturers in Private Higher Education: The Direct Impact of Financial Rewards and Mediation of Job Satisfaction and Effective Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.05>
- Kristanti, F. T., Prasetyo, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2021b). Turnover Intention Among Lecturers in Private Higher Education: The Direct Impact of Financial Rewards and Mediation of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 282–295. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.05>
- Kristanti, F. T., Prasetyo, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2023). Turnover Intention Among Lecturers in Private Higher Education: The Direct Impact of Financial Rewards and Job Satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2023-0333>
- Lee, Y. C. (2024). Are universities engaging in social washing? Rethinking the social responsibility of higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2024-0533>
- Li, J., He, Y., Wang, Y., & Xue, E. (2025). Investigating Higher Education Teachers' Well-Being and Its Influencing Multiple Factors: A Systematic Review Approach. *International Journal of Mental Health Promotion*, 27(7), 901–928. <https://doi.org/https://doi.org/10.32604/ijmhp.2025.066538>
- Lintner, T. (2024). Effects of performance-based financial incentives on higher education students: A meta-analysis using causal evidence. *Educational Research Review*, 44, 100621. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100621>
- Lusiana, D., Rosdiana, & Ramaditya, M. (2025). Improving Private Higher Education Performance through Knowledge Management, Learning Organization and Talent Management . In *MIMBAR : Jurnal Sosial dan Pembangunan* (Vol. 39, Issue 2, pp. 120–135). <https://doi.org/10.29313/mimbar.v39i2.2350>
- Nasir, N. (2018). Magnetizing the Interest and Retention of Lecturer in Private Higher Education . In *International Journal of Educational Management and Innovation* (Vol. 1, Issue 2, p. 1632). <https://doi.org/10.12928/ijemi.v1i2.1632>
- Noben, I., Deinum, J. F., Douwes-van Ark, I. M. E., & Hofman, W. H. A. (2021). How is a professional development programme related to the development of university teachers' self-efficacy beliefs and teaching conceptions? *Studies in Educational Evaluation*, 68, 100966. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100966>
- Nurhasanah, N., Hendriani, S., Kamaliah, K., Rokhmawati, A., & Husna, A. (2025). Enhancing Lecturer Publication Performance in Private Universities: The Role of Organizational Support, Personality, and Organizational Commitment. *Journal of Posthumanism*, 5(6), 1982. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.1982>
- Orfan, S. N. (2024). Faculty research productivity at select higher education institutions. *Cogent Education*, (Volume)(Issue), (Pages). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2384241>
- Poornima, L., & Ashokan, N. (2025). Human Resource Management Practices and Their Impact on the Performance of Private Universities with Moderating Effect on Faculty Performance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i20s.3024>
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. M. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity

- and uncertainty. *Business Horizons*, 311–320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
- Purwanto, S. K., Sari, E. M., & Rismawati, R. (2025). Faktor yang Mempengaruhi Struktur Gaji Berbasis Kinerja Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Education: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.51903/t0jqeh82>
- Putri, L. R., Dewi, F. G., & Yuliansyah. (2019). The Effect of Compensation on the Performance of Private Higher Education Lecturers with Motivation as an Intervening Variable. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(12), 751–755. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss12.2061>
- Rafli, M. (2025). The Effect of Higher Education Institution Support on Lecturer Performance with Commitment and Technology as Moderators. *Husnayain Business Review*, 5(2). <https://doi.org/10.54099/hbr.v5i2.1413>
- Rahman, M. S., Som, H. M., Karim, D. N., Rahman, M. H. A., & Karim, M. M. (2023). The effect of pay equity on organizational commitment in higher education institutions in Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.19](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.19)
- Rahmi, I., & Rasanjani, S. (2025). Enhancing teacher quality in Indonesia: The impact of teacher professional development on achieving sustainable development goal 4.c. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102123>
- Ramirez-Montoya, M. S., Ceballos, H. G., Martínez-Pérez, S., & Romero-Rodríguez, L. M. (2023). Impact of Teaching Workload on Scientific Productivity: Multidimensional Analysis in the Complexity of a Mexican Private University. *Publications*, 11(2), 27. <https://doi.org/10.3390/publications11020027>
- Shi, Y., Omar, M. K., & Ismail, N. (2025). Job stress and burnout among lecturers: a systematic literature review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673812>
- Sitanggang, L. P., Tarigan, M. I. B., & Silalahi, D. (2026). Employee Engagement in Higher Education: Integrating Organizational Communication and Work Culture. *Jasmien*. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i08.2097>
- Sulistiyanto, C., Wiradendi, C., Rianto, B., & Arfah, A. (2025). Human Resource Management Strategy in Higher Education for Functional Position Improvement . In *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* (Vol. 13, Issue 5, pp. 3769–3780). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3835>
- Syaifulloh, M., Triputra, D. R.-J., Swasta, T.-F. yang M. S. G. B. K. P. P. T., AU - Purwanto, S. K., AU - Sari, E. M., AU - Rismawati, R., Pendidikan, J.-E. J. S. H. dan, 2025, P.-, 10.51903/t0jqeh82, D.-, AB - Metode kualitatif deskriptif dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai fenomena ketimpangan gaji dan dampaknya terhadap kinerja pendidikan tinggi, tanpa mengandalkan pengukuran kuantitatif, -, E., Riono, S. B., Graziano, M. E., Manawiyah, Y., Sucipto, H., & Darma Wahana, A. N. P. (2025). Impact Of Lecturers' Quality Of Life On Academic Welfare And Productivity In Private Higher Education Institutions. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(35s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i35s.6054>
- Syaifulloh, M., Triputra, D. R., Riono, S. B., Mulyanto, H., Wulandari, A., & Utami, S. N. (2025). Academic Productivity of Private University Lecturers: Analysis of the Impact of Workload, Motivation, and Institutional Support. *Journal La Edusci*. <https://doi.org/10.37899/journalaeducsci.v6i5.2719>
- Tansuria, B. I., & Nelwan, M. L. (2018). Exploratory Factors Analysis of Employee Retention at a Tertiary Educational Institution . In *Binus Business Review* (Vol. 9, Issue 3, p. 4796). <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i3.4796>
- Usman, A. T., Wasliman, I., Nurjaman, U., & Fatkhullah, F. K. (2022). Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi Swasta . In *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* (Vol. 11, Issue 01, pp. 1–15). <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.3023>
- Van Vugt, S. J. H. (2025). Staff development in higher education interinstitutional collaborations: A literature review. *Higher Education Review*, 11(3), 230–245. <https://doi.org/10.1080/14703297.2025.2461159>
- Victor, S., & Majid, M. Z. A. (2024). The Policy and Budget on Higher Education: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i8/22438>
- Vlachopoulos, D., & Makri, A. (2024). A Systematic Literature Review on Authentic Assessment in Higher Education: Best Practices for the Development of 21st Century Skills, and Policy Considerations. *Studies in Educational Evaluation*, 83, 101425. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101425>
- Wahyuningsih, S., Minai, S., & Shamsuddin, J. (2024). Work Performance of Private Higher Education Institution Lecturers in Indonesia: Perspective Analysis of Individual Characteristics, Organizational Culture and Achievement Motivation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 2248–2258. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3270>
- Wang, Q., & Huang, H. (2025). Features of Instructor Salary and Welfare: How Do Psychological Ownership and Organizational Justice Shape Instructors' Willingness to Leave China's Private Universities?

- Performance Improvement Quarterly*. <https://doi.org/10.56811/PIQ-24-0002>
- Watt, H. M. G., & Richardson, P. W. (2020). Motivation of higher education faculty: (How) it matters! *International Journal of Educational Research*, 100, 101533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101533>
- Widana, I. D. K. K., Susanto, P. C., Sadipung, T. O., & Pujiati, H. (2025). Determining lecturer performance: Analysis of competence, motivation, and self-efficacy through remuneration. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 285–299. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2919>
- Widiputera, F. (2023). Private university barriers to world-class education: Analysis of institutional challenges. *JERE: Journal of Education Research and Evaluation*. <https://doi.org/10.15294/jere.vXiX.70270>
- Widyanti, R. (2018). Wage Inequality and Return to Education in Indonesia: Quantile Regression Analysis. *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7. <https://doi.org/10.15408/sjie.v7i1.6071>
- Xu, W., & Zammit, K. (2020). Applying Thematic Analysis to Education: A Hybrid Approach to Interpreting Data in Practitioner Research. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/1609406920918810>
- Yen, P. K., Heng, K. S., & Lau, C. J. W. (2022). The Impacts of Remuneration on Employee Retention and Job Satisfaction among Private Higher Education Institutions' Lecturers. *International Journal of Service Management and Sustainability*. <https://doi.org/10.24191/ijSMS.v7i2.19953>
- Yudiani, E., Istiningtyas, L., Meyrinda, J., & Khosiyah, S. (2025). Lecturers' psychological well-being: Impact of leadership style on work climate, self-compassion, and gratitude. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101677. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101677>
- Zamri, M. (2023). FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE RETENTION AMONG LECTURERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Advanced International Journal of Business Entrepreneurship and SMEs*, 5, 33–47. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.518004>
- Zebon, M. A. H., Sattar, A., & Ahamed, M. S. (2025). An empirical study of exploring the predictors of university teachers' job satisfaction in Bangladesh: A structural equation modeling approach. *Heliyon*, 11(2), e41740. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41740>