

## Faktor yang Mempengaruhi Struktur Gaji Berbasis Kinerja Pada Perguruan Tinggi Swasta

Purwanto S.K<sup>1</sup>, Endah Murtiana Sari\*<sup>2</sup>, Rismawati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, DKI Jakarta Indonesia. E-mail: [purwanto@esaunggul.ac.id](mailto:purwanto@esaunggul.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Teknik, Universitas Sains Indonesia. E-mail: [endah.murtiana@sains.ac.id](mailto:endah.murtiana@sains.ac.id)

<sup>3</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Sains Indonesia. E-mail: [rismawati@lecturer.sains.ac.id](mailto:rismawati@lecturer.sains.ac.id)

| Article Info   | Abstract  |
|--|---|
| <b>Keywords:</b><br>Pay Structure<br>Private Higher Education<br>Performance-Based Pay | <i>The development of Private Higher Education Institutions (Private HE) in Indonesia is very massive, with more than 2500 Private HE institutions operating in the form of Universities, Colleges, Academies, polytechnics, and Institutes in Indonesia. This challenge highlights the importance of effective management in maintaining the continuity of operations run by Private HE. Salary is a crucial element that must be arranged systematically and fairly to maintain long-term employee retention for sustainable Private HE. This study aims to determine the factors that influence the preparation of performance-based salaries in Private HE. Using qualitative methods, this study will conduct a systematic literature review (SLR) from previous literature from national and international research, such as journals and books, to group important factors considered to influence the preparation of salaries in Private HE. This study provides benefits to researchers, academics, and Private HE managers in maintaining employee retention through the preparation of performance-based salaries. This study is a preliminary finding that can be studied further to produce broader research to develop performance-based salaries in Indonesian private HE.</i> |

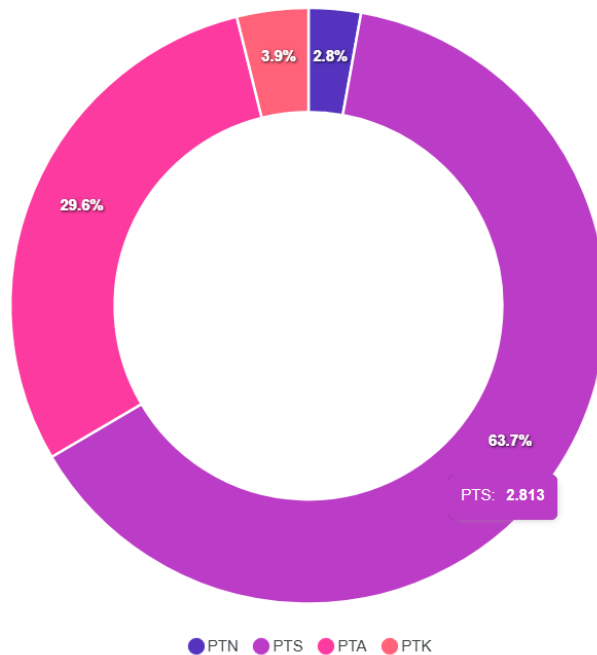
Submitted: May 2025, Reviewed: June 2025, Accepted: July 2025

\*Corresponding Author

### I. PENDAHULUAN

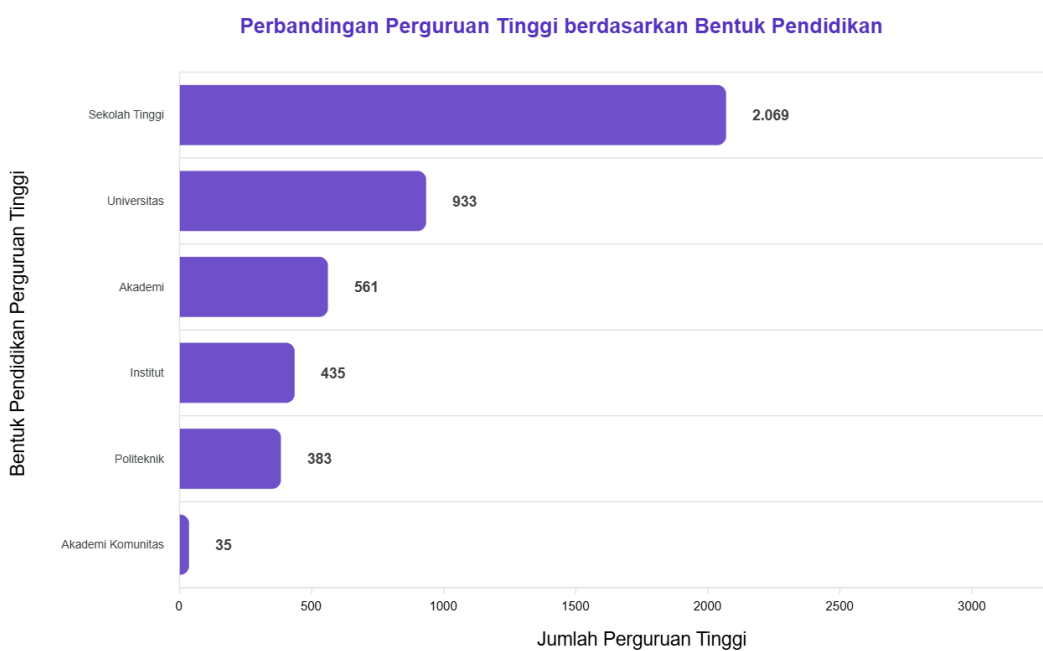
Perkembangan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia mengalami perkembangan pesat. Data pada pangkalan perguruan tinggi yang dikelola oleh Kemendikbudikti Saintek mencatat setidaknya terdapat lebih dari 2500 Perguruan Tinggi Swasta yang beroperasi di Indonesia yang terdiri atas Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi dan Politeknik. Pemerintah memberikan batasan dan persyaratan terhadap bentuk Pendidikan yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Ristek dan Teknologi terkait persyaratan yang harus dipenuhi dalam pendirian bentuk Pendidikan. Untuk memberikan gambaran proporsi jumlah perguruan tinggi berdasarkan kelompok pembinaanya, ditampilkan visualisasi data pada Gambar 1.

Perbandingan Jumlah Perguruan Tinggi Berdasarkan Kelompok Pembina



Gambar 1. Perbandingan Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia (PDDikti)

Pada Gambar 1 diatas menjelaskan setidaknya terdapat 2.813 PTS di Indonesia yang beroperasi saat ini. Jika dilihat penyebarannya bentuk perguruan tinggi secara total paling dominan sekolah tinggi (2.069), kemudian Universitas (933), Akademi (561), Institut (435), politeknik (383) dan akademi komunitas (35). Dominasi bentuk Sekolah Tinggi menunjukkan bahwa banyak institusi memilih model ini karena kemudahan pendirian dan fokus bidang studi (Muhammad Subhi et al., 2025). Untuk memperjelas distribusi tersebut, dapat dilihat pada Gambar 2 mengenai perbandingan perguruan tinggi berdasarkan bentuk pendidikan.



Gambar 2. Penyebaran Perguruan Tinggi di Indonesia (PDDikti)

Gambar 2. Diatas menunjukkan kategorisasi dari seluruh perguruan tinggi di Indonesia baik PTN maupun PTS. Pengelolaan perguruan tinggi terutama swasta harus dilakukan dengan profesional karena pada dasarnya PTS merupakan industri pendidikan yang harus dikelola untuk mencapai kesinambungan organisasi secara jangka panjang. Kesinambungan organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran para karyawan baik dosen maupun pendukungnya (staff, tenaga kependidikan) untuk menjalankan bisnis proses PTS. Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah aktor penentu keberhasilan organisasi yang akan menjalankan fungsi-fungsi organisasi (Herrera & de las Heras-Rosas, 2020). Aktor dalam hal ini berarti sesuatu yang aktif dan merespon segala sesuatu untuk perubahan dalam organisasi dalam rangka menuju organisasi yang berkesinambungan secara jangka panjang (Chams & García-Blandón, 2019).

Purwanto et.al (Sarjana Katidjan & Murtiana Sari, 2024) menyatakan bahwa gaji adalah sesuatu yang strategis dalam pengelolaan perguruan tinggi dan harus dikelola secara benar agar menimbulkan keadilan dan motivasi bagi karyawan, salah satunya menggunakan gaji berbasis point yang dapat membedakan secara adil pekerjaan karyawan dan bagaimana membayarnya (Purwanto et al., 2025). (Salehzadeh et al., 2017) menyatakan bahwa gaji dipengaruhi implementasi budaya dan kemampuan untuk mengadaptasi berbagai perubahan, sehingga *knowledge sharing* diperlukan untuk mengimplementasikan struktur gaji berbasis budaya dan agility dalam organisasi. (Saputra & Nuzulia, 2022) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa gaji tinggi bukanlah faktor yang menentukan kepuasan kerja pada pelaku Pendidikan di Indonesia, tetapi sebaliknya hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yaitu, kualitas pekerjaan, pekerjaan yang bermakna, keaslian, dan pertumbuhan dan perkembangan) dan faktor tujuan pekerjaan (jabatan) memengaruhi kepuasan kerja pendidik. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan terhadap penggajian perlu mempertimbangkan konteks kerja dan preferensi individu dalam lingkungan pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta dimana saat ini penelitian yang berfokus terhadap struktur gaji yang dikaitkan langsung dengan kinerja perguruan tinggi swasta masih sedikit. Beberapa penelitian terkait dengan struktur gaji masih berfokus pada industri pendidikan secara umum seperti sekolah, (Bautista et al., 2024) menyatakan sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan gaji pada sektor Pendidikan tetapi belum mengkaitkan langsung dengan target PTS yang akan dicapai sebagai ukuran dalam kinerja. (Emiliana Vegas, 2005) telah mengelompokkan berbagai jenis insentif untuk mendorong motivasi guru baik tangible maupun intangible. Dengan demikian penelitian ini akan menghasilkan temuan baru dan rekomendasi faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja bagi PTS di Indonesia. Penelitian ini penting ditengah persaingan yang sulit antara PTS dan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang membuka berbagai jalur seleksi, sehingga retensi karyawan pada PTS menjadi hal urgent untuk dilakukan karena melatih karyawan baru tidak mudah dalam memberikan layanan, selain itu mudahnya dosen berpindah tanpa adanya lolos butuh menjadikan hal

yang rawan ketika struktur gaji tidak disusun secara kompetitif dan adil. Hasil dari penelitian ini akan mendorong PTS dapat mengelola karyawan lebih baik secara berkesinambungan dan jangka panjang.

#### A. Kinerja PTS

Kinerja Perguruan tinggi baik Perguruan Tinggi maupun Swasta diatur dalam permendikbud ristik No. 53 tahun 2023 yang terdiri atas 15 indikator untuk memantau Perguruan Tinggi berkinerja atau sebaliknya. Indikator Kinerja lain ditetapkan melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdiri atas 8 indikator untuk dikembangkan menjadi kinerja unit pada masing-masing Perguruan Tinggi. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai merujuk pada target yang diberikan. Tingkat kinerja juga merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dalam bentuk kualitas maupun kuantitas. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (Ability=A), motivasi (motivation=M) dan kesempatan (Opportunity=O) atau  $Kinerja = f(A \times M \times O)$  (Nursam, 2017).

Setiap organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, karena tujuan organisasi merupakan kumulatif dari kinerja karyawan (Ruth Silaen et al., 2021). Berbagai pengukuran kinerja karyawan dilakukan dalam rangka untuk memastikan tujuan organisasi tercapai, penilaian kinerja karyawan biasanya dibedakan berdasarkan kinerja individu, perilaku dan karakteristik lain yang dikembangkan (Aulia Putri et al., 2025). Metode yang dikembangkan pun beragam sampai dengan menggunakan penilaian kinerja 360 derajat (degree) untuk menunjukkan objektivitas dalam pengukuran kinerja (R. Safitri et al., 2023). Berbagai pelatihan dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan baik teknis maupun *non* teknis (D. E. Safitri, 2019).

#### B. Struktur Gaji Berbasis Kinerja

Pengembangan struktur gaji berbasis kinerja bertujuan memberikan motivasi dan keadilan pada karyawan berdasarkan bobot pekerjaan yang dilakukan (Murtiana Sari, 2024; Purwanto et al., 2025; Sarjana Katidjan & Murtiana Sari, 2024). Struktur gaji berbasis point akan mendorong keterbukaan dan keadilan dalam organisasi (Solekhah et al., 2025). Struktur gaji berbasis kinerja salah satunya dilakukan dengan menggunakan basis poin agar dapat dihitung sendiri poin pekerjaan pada setiap posisi pekerjaan. Poin menunjukkan sekumpulan indikator baik *knowledge*, *problem solving*, *accountability* dan *responsibility* dalam pekerjaan. Struktur gaji yang baik dapat dikembangkan menjadi penilaian kinerja yang terstruktur dan dapat digunakan untuk kepentingan lain yang relevan (Nomleni et al., 2024). Dalam sistem penggajian dan pengupahan berbasis kinerja harus ada pihak yang bertanggung jawab atas tersediaan berbagai informasi operasi, hal ini bertujuan untuk pengendalian internal (Hasan, 2023). Berbagai indikator dikembangkan untuk menyusun struktur gaji berbasis kinerja diantaranya disampaikan dalam Tabel 1 (Kartika et al., 2023).

**Tabel 1. Indikator Struktur Gaji Berbasis Kinerja**

| No | Dimensi         | Indikator   |
|----|-----------------|---|
| 1  | <i>Know-How</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan formal</li> <li>• Pengalaman kerja</li> </ul> |

|   |                        |  |
|---|------------------------|--|
|   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha fisik</li> <li>• Kondisi kerja</li> </ul>   |
| 2 | <i>Problem Solving</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksitas kerja</li> <li>• Analisa dan pemecahan masalah</li> <li>• Decision making</li> </ul>         |
| 3 | <i>Accountability</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan berkomunikasi</li> <li>• Tanggungjwan bidang kerja</li> <li>• <i>Range salary</i></li> </ul> |

Tabel 1. Diatas menggambarkan kriteria yang digunakan dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja yang dapat dikembangkan dalam organisasi. Dimensi yang ditampilkan mencakup *Know-How*, *Problem Solving*, dan *Accountability*, yang masing-masing memiliki indikator spesifik. Setiap indikator berfungsi sebagai dasar untuk menilai kontribusi individu terhadap organisasi secara objektif. Penilaian ini memungkinkan lembaga untuk mengelompokkan posisi kerja secara lebih adil berdasarkan kompleksitas dan tanggung jawab yang diemban.

## II. METODOLOGI

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif (Dr. Agus Subagyo et al., 2023; Hasanah, 2016) dalam bentuk Schematic Literature Review (SLR) untuk mengungkap faktor yang harus dipertimbangkan untuk menyusun struktur gaji berbasis kinerja dalam PTS di Indonesia. Dalam desain penelitian akan disintesis dari berbagai sumber penelitian terdahulu baik buku, journal dan sumber lain yang relevan untuk memastikan kebaharuan penelitian yang dilakukan. Selanjutnya akan dilakukan indepth interview kepada pakar sebanyak 7 (tujuh) orang yang ahli dalam perguruan tinggi swasta untuk memvalidasi hasil SLR yang dilakukan. Hasil validasi pakar akan disimpulkan untuk menetapkan faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja pada PTS.

### B. Prosedur pengumpulan data

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui 2 cara yang terdiri atas:

1. Schematic Literature Review (SLR) dengan mensintesis penelitian terdahulu yang relevan terkait faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja pada PTS. Dalam pencarian literatur peneliti memasukkan beberapa keyword kunci seperti struktur gaji, faktor yang mempengaruhi struktur gaji, gaji kompetitif, gaji adil, struktur gaji pendidikan dan industri Pendidikan.
2. Indepth Interview (Dr. Agus Subagyo et al., 2023; Guercini, 2014; Njie & Asimiran, 2014; Plag I, 2020) bersama pakar ahli bidang Pendidikan untuk memvalidasi hasil SLR yang dilakukan, Adapun karakteristik pakar disampaikan ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Persyaratan Pakar** (Thangaratinam & Redman, 2005)

| No | Pakar                 | Jumlah  | Persyaratan  |
|----|-----------------------|---------|--|
| 1  | Pemilik/pengelola PTS | 2 orang | Minimal berpendidikan S2 telah mengelola PTS minimal 5 tahun |

|   |                             |         |   |
|---|-----------------------------|---------|---|
| 2 | Pimpinan Perguruan Tinggi   | 2 orang | Minimal setingkat Dekan/Wakil Rektor/Rektor berpengalaman minimal 2 tahun |
| 3 | Ahli MSDM bidang Pendidikan | 3 orang | Minimal berpendidikan S3 (Doktor) dalam bidang MSDM                       |

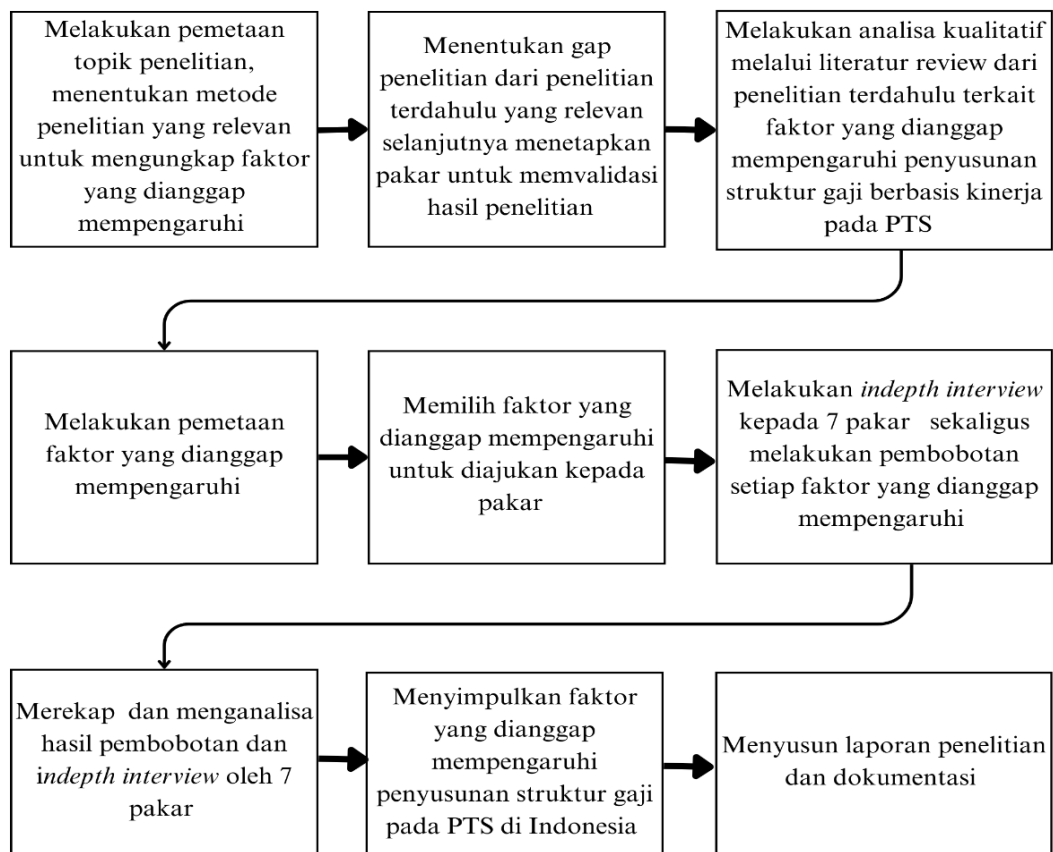
Pada Tabel 2 diatas merupakan persyaratan pakar yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk memvalidasi hasil penelitian yaitu berupa faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja PTS. Pemilihan pakar dilakukan dengan mempertimbangkan keterwakilan peran strategis dalam pengelolaan pendidikan tinggi swasta. Peneliti memastikan bahwa pakar memiliki pengalaman serta latar belakang pendidikan yang sesuai dengan fokus penelitian. Keberagaman latar belakang pakar diharapkan memberikan perspektif yang kaya terhadap validasi hasil SLR yang telah dilakukan.

### C. *Prosedur Analisis Data*

Prosedur analisis data dilakukan pada penelitian terdahulu terkait faktor yang dianggap mempengaruhi penyusunan struktur gaji berbasis kinerja pada Perguruan tinggi minimal disampaikan oleh 3 peneliti terdahulu maka faktor tersebut dianggap mempengaruhi kinerja perguruan tinggi swasta. Analisa data menggunakan metode komparasi dan seleksi dari faktor yang diperoleh. Selanjutnya dilakukan indepth interview dengan pakar untuk memvalidasi. Hasil validasi dengan pakar dilakukan dengan mentabulasi dan menguji dengan *NVivo* dari hasil wawancara yang dilakukan. Pengujian melalui *NVivo* dilakukan melalui catatan dan hasil wawancara yang dilakukan untuk diolah dalam *NVivo*, selanjutnya dilakukan koding dan analisis hasil indepth interview yang dilakukan. Selanjutnya hasil uji disimpulkan untuk menghasilkan analisa dalam penelitian.

### D. *Langkah-Langkah Pelaksanaan*

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengikuti serangkaian tahapan yang telah dirancang secara sistematis. Setiap langkah bertujuan untuk memastikan kejelasan proses serta validitas data yang dikumpulkan selama penelitian. Pelaksanaan yang terstruktur ini membantu menjaga konsistensi dan akurasi hasil penelitian secara menyeluruh. Adapun langkah-langkah penelitian ini disampaikan secara detail melalui Gambar 3.



**Gambar 3. Langkah-Langkah Penelitian**

Gambar 3. Diatas menggambarkan langkah-langkah penelitian dari pemetaan ide penelitian, proses penelitian dan dokumentasi penelitian. Proses ini dilakukan secara runtut agar setiap tahap dapat dilaksanakan dengan efektif. Tahapan tersebut juga memastikan kelengkapan data yang diperoleh selama penelitian. Dengan gambaran ini, pembaca dapat memahami keseluruhan proses penelitian secara lebih jelas dan terstruktur.

### III. HASIL DAN DISKUSI

#### Hasil

##### A. Penyajian Data Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam tahap yaitu SLR dan validasi penelitian oleh pakar, secara berurutan disampaikan hasil penelitian untuk menjawab tujuan penelitian ini. Tahapan ini penting untuk memastikan data yang dikumpulkan valid dan tepat sasaran. Setiap proses dilakukan dengan cermat agar hasil penelitian dapat dipercaya. Validasi oleh pakar menjadi langkah akhir yang menguatkan hasil studi.

##### 1. Schematic Literature Review (SLR)

Schematic Literature Review (SLR) dilakukan dengan memetakan penelitian terdahulu dalam kurun waktu 5 tahun terakhir baik pada jurnal nasional maupun internasional terkait dengan faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja pada PTS. Proses ini

melibatkan identifikasi variabel-variabel yang paling relevan dan sering dibahas dalam literatur. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk menentukan pengaruh masing-masing faktor terhadap struktur gaji. Hasil pemetaan ini disajikan dalam Tabel 3 sebagai ringkasan temuan utama dari studi yang telah dikaji.

**Tabel 3. Hasil SLR**

| No | Faktor Internal/Eksternal              | Definisi Operasional   | Referensi  |
|----|--|--|--|
| 1  | Tingkat keberhasilan mahasiswa         | <p><b>Indikator Akademik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IPK rata-rata</li> <li>• Kelulusan tepat waktu</li> <li>• Prestasi akademik (misalnya lomba karya tulis, olimpiade, publikasi ilmiah).</li> <li>• Tingkat serapan lulusan di dunia kerja</li> <li>• Relevansi bidang kerja dengan jurusan kuliah</li> <li>• Waktu tunggu kerja setelah lulus</li> </ul>  | (Kartika et al., 2023),<br>(Value et al., 2021)                            |
| 2  | Gaji pokok dan insentif                | <p><b>Gaji Pokok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merupakan upah dasar yang diterima karyawan secara tetap setiap bulan.</li> </ul> <p><b>Insentif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tambahan penghasilan di luar gaji pokok.</li> <li>• Bersifat variabel, diberikan sebagai motivasi atau penghargaan atas prestasi kerja.</li> <li>• Bentuk insentif bisa berupa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonus kinerja (misalnya target penjualan tercapai).</li> <li>2. Tunjangan prestasi/produktivitas.</li> <li>3. Komisi (biasanya untuk sales/marketing).</li> <li>4. Reward <i>non</i>-tunai (voucher, perjalanan, fasilitas).</li> </ol> </li> </ul>  | (Loyalka et al., 2019),<br>(Russo et al., 2024)                            |
| 3  | Periode pembayaran gaji dan bonus      | <p><b>Periode Pembayaran Gaji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umumnya: dibayarkan sebulan sekali (setiap akhir bulan atau awal bulan berikutnya).</li> <li>• <b>Alternatif lain:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mingguan → sering dipakai di pekerjaan harian/buruh lepas.</li> <li>2. Harian → untuk pekerja kontrak harian.</li> <li>3. Dua mingguan (biweekly) → umum di beberapa negara.</li> </ol> </li> </ul> <p><b>Periode Pembayaran Bonus/Insentif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulanan → jika berupa insentif penjualan/produktivitas.</li> <li>• Triwulan (3 bulanan) → untuk evaluasi kinerja jangka pendek.</li> <li>• Tahunan → biasanya berupa bonus akhir tahun atau “THR” (Tunjangan Hari Raya).</li> <li>• Sesuai target/project → misalnya setelah proyek selesai atau target tertentu tercapai.</li> </ul> | (Russo et al., 2024)   |
| 4  | Tingkat kualifikasi dosen dan karyawan | <p><b>Dosen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualifikasi dosen diatur dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015.</li> <li>• Minimal pendidikan: S2 (Magister) untuk mengajar di program S1.</li> <li>• S3 (Doktor): diutamakan untuk mengajar di program S2 dan wajib untuk mengajar di program S3.</li> </ul>   | (Afina Salsabila et al., 2023; Kartika et al., 2023; Loyalka et al., 2019) |

|   |                                   |   |  |
|---|-----------------------------------|---|--|
|   |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sertifikasi Dosen (Serdos): sebagai bukti kompetensi profesional.</li> </ul> <p><b>Jenjang Jabatan Akademik:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asisten Ahli</li> <li>2. Lektor</li> <li>3. Lektor Kepala</li> <li>4. Guru Besar (Profesor)</li> </ol> <p><b>Kompetensi kepribadian dan sosial.</b></p> <p><b>Karyawan (Tenaga Kependidikan)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan di perguruan tinggi tidak selalu membutuhkan S2/S3, melainkan disesuaikan dengan jabatan dan fungsi.</li> <li>• Lulusan SMA/SMK/D3: biasanya untuk staf administrasi, teknisi, laboran, pustakawan tingkat dasar.</li> <li>• S1: staf administrasi senior, bagian keuangan, pustakawan, teknisi laboratorium tingkat lanjut.</li> <li>• S2 ke atas: manajerial, kepala biro, atau jabatan struktural tertentu.</li> <li>• Beberapa jabatan tenaga kependidikan juga punya sertifikasi khusus, misalnya:</li> <li>• Pustakawan bersertifikat</li> </ul>                   |  |
| 5 | Jumlah prestasi mahasiswa         | <p><b>Prestasi Akademik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juara olimpiade sains, matematika, atau kompetisi bidang studi.</li> <li>• Lolos pendanaan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).</li> <li>• Publikasi ilmiah (jurnal, prosiding).</li> <li>• Juara lomba karya tulis ilmiah.</li> </ul> <p><b>Prestasi non-Akademik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juara olahraga (tingkat lokal, nasional, internasional).</li> <li>• Prestasi seni dan budaya.</li> <li>• Kejuaraan debat, speech contest, atau lomba bisnis/startup.</li> <li>• Kegiatan kewirausahaan mahasiswa yang mendapat penghargaan.</li> </ul>   | (Afina Salsabila et al., 2023; Russo et al., 2024) |
| 6 | <i>Knowledge and skills</i> Dosen | <p><b>Knowledge (Pengetahuan yang Harus Dimiliki Dosen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguasaan bidang ilmu <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami secara mendalam disiplin ilmu yang diajarkan.</li> <li>2. Mengikuti perkembangan terbaru (state of the art) dalam bidang tersebut.</li> </ol> </li> <li>• Metodologi pembelajaran <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teori belajar &amp; strategi mengajar.</li> <li>2. Desain kurikulum, RPS (Rencana Pembelajaran Semester), serta metode evaluasi.</li> </ol> </li> <li>• Penelitian &amp; Publikasi <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode penelitian kualitatif &amp; kuantitatif.</li> <li>2. Penulisan ilmiah (artikel jurnal, prosiding, buku ajar).</li> </ol> </li> <li>• Teknologi pendidikan <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan LMS (Learning Management System), <i>e-learning</i>, <i>multimedia</i>, <i>AI tools</i>.</li> </ol> </li> <li>• Kebijakan &amp; regulasi pendidikan tinggi</li> </ul> | (Kartika et al., 2023; Milanowski, 2003)           |

|   |                   |  |   |
|---|-------------------|--|---|
|   |                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tridarma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat).</li> <li>2. Aturan BAN-PT, MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka), dan kebijakan kurikulum nasional.</li> </ol> <p><b>Skills (Keterampilan yang Harus Dimiliki Dosen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teaching Skills</i> (Keterampilan Mengajar)             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi efektif &amp; <i>public speaking</i>.</li> <li>2. Kemampuan menyusun materi kuliah yang sistematis &amp; menarik.</li> <li>3. Pengelolaan kelas (<i>classroom management</i>).</li> <li>4. Penggunaan metode pembelajaran aktif (<i>problem-based learning, case study, project-based learning</i>).</li> </ol> </li> </ul> <p><b>Research Skills (Keterampilan Penelitian)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merumuskan masalah penelitian.</li> <li>• Mendesain metodologi penelitian.</li> <li>• Menggunakan software analisis (<i>SPSS, NVivo, R, Atlas.ti</i>, dll).</li> <li>• Menulis artikel ilmiah &amp; publikasi internasional.</li> </ul> <p><b>Professional &amp; Soft Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership (memimpin mahasiswa &amp; tim penelitian).</li> <li>• <i>Collaboration</i> (kerjasama dengan kolega, mitra industri, dan komunitas).</li> <li>• <i>Digital literacy</i> (menguasai teknologi pembelajaran dan media digital).</li> <li>• <i>Critical &amp; Creative Thinking</i>.</li> <li>• <i>Adaptability</i> (mampu menyesuaikan metode mengajar sesuai perkembangan zaman).</li> </ul> <p><b>Community Engagement Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengaplikasikan ilmu untuk menyelesaikan masalah masyarakat.</li> <li>• Keterampilan pengabdian masyarakat berbasis riset (<i>community service</i>).</li> </ul> |   |
| 7 | Inovasi dan riset | <p><b>Riset (Penelitian)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar (<i>fundamental</i>): mencari teori/pengetahuan baru.</li> <li>• Terapan (<i>applied research</i>): mencari solusi praktis bagi masalah nyata.</li> <li>• Pengembangan (<i>developmental</i>): menghasilkan produk, sistem, atau metode baru.</li> </ul> <p><b>Output riset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikasi ilmiah (jurnal, prosiding, buku ajar).</li> <li>• Hak Kekayaan Intelektual (paten, hak cipta, desain industri).</li> <li>• Teknologi tepat guna.</li> </ul> <p><b>Inovasi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Startup berbasis teknologi (<i>edutech, healthtech, agritech</i>, dll).</li> <li>• Produk mahasiswa/dosen (aplikasi, alat kesehatan, mesin pertanian).</li> <li>• Model pembelajaran baru (<i>blended learning, flipped classroom</i>).</li> </ul>  | (Milanowski, 2003),<br>(Value et al., 2021) |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Layanan sosial inovatif berbasis riset (pemberdayaan masyarakat).</li> </ul> <p><b>Indikator Riset dan Inovasi di Perguruan Tinggi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah publikasi ilmiah terindeks (Scopus, Sinta).</li> <li>• Jumlah HKI/paten yang dihasilkan.</li> <li>• Jumlah produk inovatif yang dihilirisasi.</li> <li>• Jumlah dana riset yang diperoleh (hibah nasional/internasional).</li> <li>• Jumlah <i>startup/spin-off</i> berbasis riset kampus.</li> <li>• Kolaborasi riset dengan industri/pemerintah.</li> </ul> |  |
| 8  | Tingkat keadilan pekerjaan                | <p><b>Dimensi Keadilan Pekerjaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan dalam hasil/imbalan kerja.</li> <li>• Keadilan dalam proses pengambilan keputusan.</li> <li>• Keadilan dalam perlakuan interpersonal.</li> </ul>   | (Jawahar & Stone, 2011), (Value et al., 2021)      |
| 9  | Level gaji                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian gaji dengan beban kerja.</li> <li>• Kesesuaian gaji dengan kualifikasi &amp; pengalaman.</li> <li>• Keadilan gaji dibanding rekan kerja dalam <i>level</i> sama.</li> </ul>   | (Jawahar & Stone, 2011), (Value et al., 2021)      |
| 10 | Tingkat kerjasama yang berhasil dilakukan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolaborasi riset dengan industri/pemerintah.</li> <li>• Kolaborasi dengan organisasi Dalam dan Luar negeri</li> </ul>  | (Afina Salsabila et al., 2023; Value et al., 2021) |

Tabel 3. Diatas merupakan pemetaan untuk 10 faktor yang dianggap mempengaruhi dalam struktur gaji berbasis kinerja dalam PTS. Hasil dari Tabel 3 tersebut akan dilakukan validasi pada 7 pakar untuk memastikan faktor tersebut sesuai dan dapat digunakan dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja pada PTS. Faktor-faktor ini diidentifikasi berdasarkan kajian literatur yang mendalam dari jurnal nasional dan internasional selama lima tahun terakhir. Validasi ini penting agar setiap faktor yang dipilih memiliki relevansi dan kekuatan dukungan empiris yang memadai untuk diterapkan dalam konteks perguruan tinggi swasta.

### B. Hasil Berdasarkan Tujuan Penelitian

Hasil pada Tabel 3 diatas dilakukan validasi pakar melalui indepth interview, hasil indepth interview akan ditabulasi dan dikoding serta diterjemahkan untuk diambil kesimpulan dalam penelitian ini. Proses validasi ini bertujuan untuk memastikan keakuratan dan relevansi data yang diperoleh dari studi literatur. Data yang sudah tervalidasi akan menjadi dasar yang kuat dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja. Hasil dari validasi pakar diantaranya adalah:

1. Pemilik/pengelola PTS: hal yang paling penting dalam penyusunan gaji adalah tercapainya beberapa indikator utama diantaranya adalah keberhasilan mencari mahasiswa dan mengelola mahasiswa agar menjadi income/revenue bagi PTS, hal lain adalah keberhasilan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi (pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dari 10 faktor tersebut perlu ditambahkan indikator mempertahankan mahasiswa yang sudah direkrut

agar tidak mengalami penurunan. Indikator-indikator tersebut menjadi tolok ukur utama dalam evaluasi sistem penggajian di PTS.

2. Pimpinan Perguruan Tinggi: kualifikasi dosen dan karyawan merupakan hal penting untuk menentukan gaji berbasis kinerja karena hal tersebut merupakan indikator yang diakui oleh pihak eksternal (pemerintah). Indikator yang terdapat dalam permendikbud ristek no 53 tahun 2023 harus dilaksanakan sejumlah 15 dan dikombinasikan IKU PT di MBKM berjumlah 8 sehingga dari indikator tersebut ditambahkan jumlah kerjasama sehingga berjumlah 16. Pengakuan dari pihak eksternal memberikan legitimasi pada struktur gaji yang diterapkan. Faktor-faktor tersebut menjadi acuan penting dalam pengembangan kebijakan remunerasi.
3. Ahli MSDM Perguruan Tinggi: dalam pengukuran kinerja diperlukan keadilan dalam struktur gaji karena akan memotivasi karyawan (dosen dan karyawan). Dalam PTS harus memastikan daya saing perguruan tinggi terjadi dengan menyeimbangkan antara jumlah intake, kemampuan meretain dan melakukan inovasi yang dilakukan oleh dosen sebagai ujung tombak yang dilihat oleh pihak eksternal. Kinerja dosen mutlak dalam tri dharma perguruan tinggi ditambah dengan daya saing berupa kerjasama, kemampuan komunikasi, kemampuan mencetak prestasi mahasiswa, kemampuan menghasilkan lulusan yang sesuai daya saing. Dalam 10 faktor yang dianggap berpengaruh sudah sangat kompetitif.

### C. Hasil Analisis Data

Hasil analisa data dari SLR dan validasi pakar disepakati penambahan faktor yang terdiri atas:

1. Kemampuan meretain mahasiswa maksimal mengalami penurunan atau angka DO (putus studi maksimal 20%) dari setiap angkatan.
2. Kualitas lulusan yang memiliki pekerjaan pada perusahaan multinasional

Dari kedua indikator tersebut pakar sepakat dimasukkan dalam bonus atau insentif sehingga tidak dijadikan sebagai struktur gaji pokok. Sehingga jika digambarkan faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji PTS. Faktor-faktor tersebut kemudian dirangkum dalam Tabel 4 sebagai representasi lengkap dari aspek yang mempengaruhi struktur gaji di PTS. Sehingga jika digambarkan faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji PTS.

**Tabel 4. Faktor yang mempengaruhi Struktur Gaji PTS**

| No | Faktor Internal/Eksternal                    | Bentuk Gaji/Bonus |
|----|--|-------------------|
| 1  | Tingkat keberhasilan mahasiswa               | Bonus             |
| 2  | Gaji pokok dan insentif                      | Gaji/Bonus        |
| 3  | Periode pembayaran gaji dan bonus            | Gaji/bonus        |
| 4  | Tingkat kualifikasi dosen dan karyawan       | Gaji              |
| 5  | Jumlah prestasi mahasiswa                    | Bonus             |
| 6  | <i>Knowledge and skills</i> Dosen            | Gaji              |
| 7  | Inovasi dan riset                            | Bonus             |
| 8  | Tingkat keadilan pekerjaan                   | Gaji              |
| 9  | Level gaji                                   | Gaji              |
| 10 | Tingkat kerjasama yang berhasil dilakukan    | Bonus             |
| 11 | Kemampuan meretain mahasiswa maksimal DO 20% | Bonus             |

|    |  |       |
|----|--|-------|
| 12 | Tingkat kelulusan yang bekerja pada <i>multinasional company</i> | Bonus |
|----|--|-------|

Tabel 4. Diatas menggambarkan dua belas faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja pada PTS. Faktor-faktor tersebut mencakup berbagai aspek internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja dan kompensasi di perguruan tinggi swasta. Beberapa faktor terkait langsung dengan pemberian gaji pokok, sementara yang lain berhubungan dengan pemberian bonus dan insentif. Penting untuk memahami peran masing-masing faktor dalam menentukan struktur gaji agar kebijakan yang diterapkan dapat berjalan efektif dan adil.

### Diskusi

Dari hasil penelitian diatas merupakan dua belas faktor yang dipertimbangkan dalam menyusun struktur gaji berbasis kinerja pada PTS, hasil tersebut senada dengan yang disampaikan oleh (Nisarani Daeli, 2024), bahwa komponen penghasilan itu terdiri atas upah pokok dan bonus sebagai bagian dari motivasi karyawan. (Sarjana Katidjan & Murtiana Sari, 2024) menyatakan bahwa keadilan (*fairness*) dalam penyusunan gaji penting untuk dapat mendorong adanya tingkat *equality* dari organisasi. Para pakar menyampaikan bahwa pemenuhan indikator dari pemerintah dalam hal ini regulator terhadap PTS merupakan sesuatu yang harus dilakukan sebagai ukuran organisasi yang memiliki kesinambungan tinggi. Indikator yang dihasilkan dari pemetaan faktor tersebut dijadikan indikator gaji maupun bonus, adanya bonus dalam PTS ini merupakan pengelolaan yang dilakukan oleh organisasi swasta yang kompetitif, dimana hal tersebut jarang sekali dilakukan oleh industri perguruan tinggi.

(Shera Anjelita, 2023) menyatakan bahwa dalam pengelolaan organisasi gaji, tunjangan, bonus merupakan hal yang dianggap memotivasi karyawan. Temuan dari penelitian ini merupakan kebaruan terutama dalam penyusunan struktur gaji berbasis kinerja pada PTS. Permendikbud no 53 tahun 2023 memberikan kebebasan pada Perguruan Tinggi untuk menetapkan sistem penjaminan mutu yang dapat dikontrol melalui mekanisme PDCA (*plan do check act*), kebebasan ini memberikan ruang PTS untuk menata organisasi terutama menetapkan struktur gaji yang lebih kompetitif seperti industri swasta berbasis kinerja. Dari dua belas faktor yang ditetapkan merujuk pada Indikator Kinerja Utama (IKU) PT dimana acuan ini akan menjadi sistem insentif dan bonus bagi karyawan dan dosen.

Pada indikator lolos pantau yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT) menegaskan penurunan mahasiswa sebagai indikator *sustainability* dari sebuah PTS, dimana hal tersebut merupakan hal penting dalam keberlangsungan dari PTS. Hal lain yang dijadikan indikator adalah tingkat kualifikasi dosen dalam jabatan akademik dimana hal tersebut dijadikan indikator dalam gaji tetap. Sehingga hasil penelitian ini selaras dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan relevan untuk diterapkan. Penyesuaian ini memungkinkan PTS untuk beradaptasi dengan tuntutan eksternal secara lebih fleksibel.

Penelitian ini mengungkap struktur gaji berbasis kinerja (*performance based pay*) yang dapat diperluas dengan mendetailkan dan menambah faktor baru sesuai dengan kebutuhan dan semangat dari

permendikbud no. 53 tahun 2023. Penelitian ini telah mengungkap faktor yang dianggap mempengaruhi struktur gaji berbasis kinerja dalam PTS, untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan menjadi model struktur gaji berbasis kinerja yang nyata dalam PTS. Untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan menjadi model struktur gaji berbasis kinerja yang nyata dalam PTS. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar untuk penyusunan sistem yang adil dan motivatif bagi karyawan dan dosen.

Pengembangan struktur gaji berbasis kinerja yang nyata dengan menggunakan job evaluation untuk PTS, dilengkapi dengan studi kasus menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih objektif terhadap pekerjaan dan kontribusi setiap individu. Metode tersebut diharapkan dapat membantu PTS dalam menentukan besaran gaji yang sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab. Hal ini akan memudahkan dalam implementasi struktur gaji yang transparan dan terukur.

#### IV. KESIMPULAN

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta diperlukan manajemen pengelolaan yang dilakukan oleh industri yang kompetitif, menyusun struktur gaji berbasis kinerja merupakan langkah awal untuk mendorong kinerja karyawan (dosen dan tenaga kependidikan) berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Hasil akumulasi kinerja individu merupakan target organisasi secara keseluruhan sehingga dua belas faktor yang dihasilkan dalam penelitian ini menjadi pertimbangan yang harus dilakukan dalam penyusunan struktur gaji berbasis kinerja dalam PTS. Langkah nyata menjadikan struktur gaji dalam bentuk gaji pokok dan bonus merupakan langkah yang sangat strategis untuk menjadikan PTS menjadi organisasi kompetitif sebagai layaknya dalam industri. Langkah tersebut merupakan hal yang dapat direalisasikan dengan menyusun basis kinerja dengan struktur gaji berbasis point yang banyak direkomendasikan dalam penelitian sebelumnya.

#### REFRERENSI

- Afina Salsabila, N., Rahmah, M., Suci Arivia, K., Nashiruddin An-Nadwi, M., Satibi, M., Kartika, L., Ekonomi dan Manajemen, F., Pertanian Bogor, I., & Abstrak, B. (2023). Pembinaan Struktur Gaji Karyawan Kedai ABC di Kota Bogor Menggunakan Metode Point System. *Jurnal Pijar*, 1(3), 669–680. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>
- Aulia Putri, N., Hafni Muhtady, N., & Imam Wahjono, S. (2025). Penilaian Kinerja Dan Metode Penilaian Kinerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 5(2), 149. <https://doi.org/10.59889/embiss.v5i2.367>
- Bautista, M., Li, M., & Anamor B. Jerez. (2024). Employees' Satisfaction with The Salary System of an Educational Institution. *International Multidisciplinary Journal Of Research For Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(6), 918–926. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12064959>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the Importance of Sustainable Human Resource Management for the Adoption of Sustainable Development Goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>

- Subagyo, A., Kristian, I., & Winarno, W. W. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Aksara Global Akademia. <https://www.researchgate.net/publication/372744678>
- Emiliana Vegas. (2005). Incentives to Improve Teaching. In *Incentives to Improve Teaching*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6215-0>
- Guercini, S. (2014). New Qualitative Research Methodologies in Management. *Management Decision*, 52(4), 662–674. <https://doi.org/10.1108/md-11-2013-0592>
- Hasan, H. (2023). Sistem dan Prosedur Pembayaran Gaji dan Upah. *Amsir Management Journal*, 3(2), 122–129. <https://doi.org/10.56341/amj.v3i2.207>
- Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>
- Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3), 841. <https://doi.org/10.3390/su12030841>
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). Fairness Perceptions and Satisfaction with Components of Pay Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297–312. <https://doi.org/10.1108/02683941111124836>
- Kartika, L., Putri, A. T., Siddiqah, I. F., Fauzan, R. A., Prayoga, R. A., & Safitri, S. A. (2023). Perancangan Gaji Pokok Baru Karyawan Restoran XYZ dengan Metode Dua Titik. *Journal Syntax Idea*, 5(7), 1–14. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2422>
- Loyalka, P., Sylvia, S., Liu, C., Chu, J., & Shi, Y. (2019). Pay By Design: Teacher Performance Pay Design and the Distribution of Student Achievement. *Journal of Labor Economics*, 37(3), 621–662. <https://doi.org/10.1086/702625>
- Milanowski, A. (2003). The Varieties of Knowledge And Skill-Based Pay Design: A Comparison of Seven New Pay Systems for K-12 Teachers. *Education Policy Analysis Archives*, 11(4). <https://doi.org/10.14507/epaa.v11n4.2003>
- Muhammad Subhi, Solbia, Tri Linda Herlina, & Ajeng Caramoy. (2025). Pengembangan Media Diorama Siklus Air Untuk Pembelajaran IPA Kelas IV SD. *Education : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 5(2), 10–26. <https://doi.org/10.51903/xavtsv95>
- Sari, E. M., & Purwanto, S. K. (2024). Desain Sistem Penggajian Berbasis Point. *Eudaimonia Journal Psychology Universitas Sains Indonesia*, 1(1), 9–16. <https://ojs.sains.ac.id/index.php/eudaimonia/article/view/19>
- Nisarani Daeli. (2024). Dampak Pemberian Bonus Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Tumiran. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 6(3), 251–267. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/ritmik/article/view/870>
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 53–60. <http://www.iosrjournals.org>
- Nomleni, A. P., Tambunan, L. A., Kusa, Y., Ningrum, F. A., & Sidauruk, M. (2024). Desain Struktur Gaji, Kepesertaan BPJS Tenaga Kerja, Jemaat Surya Kasih Pondok Kopi Jakarta Timur. *Jurdimas*

- (*Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*) *Royal*, 7(2), 268–273.  
<https://doi.org/10.33330/jurdimas.v7i2.2961>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Plag, I. (2020). 24.2 Qualitative and quantitative aspects of productivity. In B. Aarts, A. McMahon, & L. Hinrichs (Eds.), *The handbook of English linguistics* (2nd ed., pp. 483–499). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119540618.ch24>
- Purwanto, S. K., Sari, E. M., Gunawan, C., Hidayat, N., & Hardianto, A. M. (2025). Developing a Hay Method-Based Job Evaluation Model for Human Resource Management in Construction Company. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1222–1234. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5425>
- Russo, L. X., Powell-Jackson, T., Borghi, J., Sampaio, J., Gurgel, G. D., Shimizu, H. E., Bezerra, A. F. B., E Silva, K. S. de B., Barreto, J. O. M., De Carvalho, A. L. B., Kovacs, R. J., Gomes, L. B., Fardousi, N., & Da Silva, E. N. (2024). Does Pay-for-Performance Design Matter? Evidence from Brazil. *Health Policy and Planning*, 39(6), 593–602. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae025>
- Silaen, N. R., Chairunnisah, R., Mahriani, M. R. S. E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Masyruroh, A. H. A., Satriawan, D. G., Arifudin, A. S. L. O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja karyawan*. Widina Bhakti Persada. <https://doi.org/10.31227/osf.io/3g5w9>
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan The Effect of Training on Employee Performance. *Dimensi*, 8(2), 240–248. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>
- Safitri, R., Kardena, A., & Gustina, G. (2023). The Use of Active Learning Method in Teaching English Speaking Skill. *Education: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(1), 01–09. <https://doi.org/10.51903/education.v3i1.284>
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Mohseni, A.-M., & Tahani, G. (2017). Factors Influencing Organisational Performance: The Role of Knowledge Sharing and Organisational Agility. *International Journal of Business Excellence*, 11(3), 344–356. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2017.081930>
- Saputra, H., & Nuzulia, S. (2022). Do High Salaries Ensure Job Satisfaction?: An Investigation on the Factors Affecting Job Satisfaction of Educators in Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, 8(1), 66–72. <https://doi.org/10.15294/jne.v8i1.34534>
- Sarjana Katidjan, P., & Murtiana Sari, E. (2024). Payroll Design for Higher Education Based on Points Method. *Industrial Management Advances*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.59429/ima.v2i2.6825>
- Shera Anjelita. (2023). Pengaruh Pendapatan Gaji, Tunjangan, Bonus, Jabatan Terhadap Etos Kerja Karyawan PT Industri Kereta Api (Persero) Kota Madiun. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi (J-SIME)*, 2(1), 849–862. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.800>
- Solekhah, D. Z., Sakdiyah, F., & Silvia, F. (2025). Digital Mindset and Student Resilience: A Post-Pandemic Study on Learning Motivation in Indonesian High Schools. *Education: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 5(2), 27–38. <https://doi.org/10.51903/ak8gbz96>

Thangaratinam, S., & Redman, C. W. (2005). The Delphi Technique. *The Obstetrician & Gynaecologist*, 7(2), 120–125. <https://doi.org/10.1576/toag.7.2.120.27071>

Ramadhan, A. N., Dewi, A. T. P., Wardhani, I. P., Wulan, M. N., & Hermansyah, M. (2021). Analisis job value dan perancangan struktur gaji baru pada perusahaan pengolahan semen instan PT XYZ di Kabupaten Semarang. *ETNIK: Jurnal Ekonomi–Teknik*, 1(3), 132–144. <https://doi.org/10.54543/etnik.v1i3.26>