

PENGARUH PTN-BH TERHADAP MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

Amin Fauzi¹, Shoffan Shoffa²

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, aminfauzi@unesa.ac.id

²Universitas Muhammadiyah Surabaya, shoffanshoffa@um-surabaya.ac.id

Citation : Fauzi, A. & Shofa, S. (2024). Pengaruh PTN-BH Terhadap Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan. *Edum Journal*, 7 (2), 336 – 349.

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji pengaruh status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. PTN-BH diberikan otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berdampak pada kebijakan penggajian, pengembangan karir, dan budaya kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus di beberapa PTN-BH di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi dan kebijakan yang diterapkan di PTN-BH secara signifikan mempengaruhi motivasi tenaga kependidikan, berkontribusi pada peningkatan kualitas Pendidikan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Otonomi, Pengelolaan SDM, PTN-BH, Tenaga Kependidikan.

ABSTRACT

This article examines the influence of the status of Legal Entity State Universities (PTN-BH) on the work motivation of education personnel. PTN-BH is given greater autonomy in human resource management, which has an impact on payroll policies, career development, and work culture. This study uses a qualitative method with a case study approach in several PTN-BH in Indonesia. The results of the study show that the autonomy and policies implemented in PTN-BH significantly affect the motivation of education staff, contributing to improving the quality of education.

Keyword(s): Work Motivation, Self-Government, Human Resource Management, PTN-BH, Education Staff.

A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi, Pemerintah Republik Indonesia terus berupaya melakukan perbaikan untuk meningkatkan daya saing di pasar global, apalagi dengan adanya pandemi yang mengharuskan kesiapan menghadapi era VUCA, yaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (Setyawan & Listiara, 2017, Aribowo & Wirapraja, 2018). Pemerintah meluncurkan berbagai program untuk pembangunan nasional guna meningkatkan kualitas seluruh aspek kehidupan masyarakat, termasuk dalam lingkup pendidikan tinggi. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pun menginisiasi kebijakan Kampus Merdeka, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan dalam proses pembelajaran yang

dapat disesuaikan dengan kebutuhan mahasiswa. Kebijakan ini juga membuka peluang bagi perguruan tinggi untuk mengeksplorasi berbagai model studi, memperluas perannya dari sekadar pusat ilmu pengetahuan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, menjadi entitas bisnis penghasil pengetahuan yang siap berkompetisi untuk menjamin keberlanjutan eksistensinya. Perguruan tinggi, baik yang berorientasi profit maupun nirlaba, kini menghadapi persaingan ketat dalam aspek mutu, harga, dan layanan yang mereka tawarkan (Slamet, 2014).

Sumber daya manusia (SDM), infrastruktur, dan sistem pendidikan merupakan faktor-faktor krusial yang mempengaruhi kualitas perguruan tinggi di Indonesia. Tanpa kualitas yang baik pada ketiga aspek ini, tata kelola perguruan tinggi menjadi tidak optimal. Indikator-indikator dalam pemeringkatan perguruan tinggi pun akan terpengaruh oleh kualitas tata kelola perguruan tinggi tersebut (Nulhaqim et al., 2016). Langkah pertama untuk mendorong peningkatan tata kelola adalah dengan mereformasi sistem keuangan.

Saat ini, banyak perguruan tinggi yang melakukan reformasi tata kelola pendidikan sesuai dengan standar tata kelola pemerintah, termasuk dalam aspek manajemen, akademik, kemahasiswaan, sumber daya manusia (SDM), keuangan, serta sarana dan prasarana (Slamet, 2014). Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia, yang jumlahnya mencapai 122 unit, juga menerapkan reformasi ini. Di sisi lain, Perguruan Tinggi Swasta (PTS) berjumlah 3.129-unit atau sekitar 68% dari total perguruan tinggi di Indonesia pada tahun 2019 (Jayani & Bayu, Mei 2021). Baik PTN maupun PTS dengan kapasitas yang memadai bersaing untuk menarik minat calon mahasiswa sesuai dengan daya tampung mereka. Untuk menarik calon mahasiswa dan orang tua, PTN harus memiliki tenaga pengajar berkualitas, layanan yang baik, biaya pendidikan yang sebanding dengan mutu, serta fasilitas berkualitas yang memberikan nilai tambah bagi pengguna. Dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, PTN perlu fokus pada perubahan, kepuasan konsumen, dan peningkatan kompetensi (Kuncoro, 2011).

Ada tiga jenis status tata kelola PTN yang menunjukkan tingkat otonomi perguruan tinggi. PTN Satuan Kerja (Satker) memiliki otonomi paling rendah dan beroperasi layaknya departemen dalam kementerian. Selanjutnya, PTN Badan Layanan Umum (BLU) yang memiliki otonomi terbatas karena masih merupakan bagian dari pemerintah. Terakhir, PTN Berbadan Hukum (BH) yang memiliki fleksibilitas otonomi paling tinggi. PTN BH beroperasi hampir seperti PTS, meskipun masih mendapatkan dana dari pemerintah. Saat ini

terdapat 11 PTN BH, 34 PTN BLU, dan 77 PTN Satker atau berstatus Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) (Adit, 2020).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memudahkan persyaratan bagi PTN yang ingin mengubah status pengelolaan keuangannya menjadi PTN BH tanpa terikat status akreditasi. Menurut Nadiem Makarim, perubahan ini bertujuan untuk memungkinkan PTN bergerak cepat dalam menanggapi perkembangan zaman, sehingga semakin banyak PTN diharapkan mencapai status PTN BH (Aziz, Habibi, & Shidiq, 2020). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 108/PMK.06/2017, PTN dianjurkan untuk mengubah status menjadi PTN BH agar lebih fleksibel dalam aspek akademik maupun non-akademik, termasuk dalam pengelolaan keuangannya (“Peraturan Menteri Keuangan”, 2017).

Karena PTN Satker tidak memiliki fleksibilitas untuk bermitra dengan industri, mendorong perubahan menjadi PTN BH sangatlah beralasan. Keterbatasan ini juga membuat PTN Satker tidak mampu menyesuaikan diri dengan cepat karena pengelolaan keuangan yang sangat rinci. Fleksibilitas yang dimiliki PTN BH ini membuat banyak PTN Satker dan PTN BLU ingin berubah status menjadi PTN BH. Sebelum perubahan ini, baik PTN Satker maupun PTN BLU tidak dapat sepenuhnya memanfaatkan aset institusional mereka dan tidak memiliki akses penuh untuk menggunakan aset kampus sebagai jaminan. Mereka juga tidak memiliki kebebasan dalam pengembangan fasilitas akademik maupun non-akademik.

Status PTN BH memungkinkan PTN untuk berkembang mandiri dan bekerja sama dengan berbagai pihak. Dengan status istimewa ini, perguruan tinggi perlu mempertahankan tanggung jawab tinggi dalam menjaga norma akademik. Sebagai entitas dengan otonomi penuh, PTN BH diharapkan mampu meningkatkan agenda pengembangan pendidikan tinggi. Transisi ke PTN BH tidak hanya mempersiapkan lulusan untuk dunia kerja tetapi juga untuk kemandirian sosial dan pengembangan kualitas diri. PTN BH bisa menjadi kebijakan strategis untuk pembangunan pendidikan yang adil dan merata, serta berpijak pada prinsip Education for All (Pendidikan untuk Semua). Perubahan status ini menghadirkan tantangan berat dari sisi SDM, terutama karena perlu adanya kejelasan posisi dosen dan tenaga kependidikan. Setelah PTN Satker atau PTN BLU menjadi PTN BH, pegawai baru akan direkrut sebagai pegawai tetap PTN BH, bukan lagi sebagai pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Bramastia, 2020).

Perubahan dalam organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi, kebijakan, struktur, standar operasional prosedur pegawai, serta individu dalam organisasi tersebut.

Pemahaman terhadap perubahan ini akan memberikan makna bagi individu sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku mereka (Robbins & Judge, 2015). Dinamika perubahan status PTN BH membawa berbagai dorongan yang dikelola dan dipahami pegawai sebagai makna yang penting untuk mereka (Setyawan & Listiara, 2017).

Kesiapan untuk berubah menjadi kunci bagi organisasi untuk dapat merespons dengan cepat dan sukses dalam perubahan. Proses ini mencakup penyesuaian prosedur baru, penghapusan atau penambahan kontrol, serta penyesuaian komunikasi (Hofstede, 2010). Jika kebijakan dianggap sesuai dengan nilai organisasi, maka perubahan akan lebih mudah diterima (Oliver, 1991). Organisasi perlu memastikan bahwa perubahan organisasi diikuti dengan perubahan perilaku pegawai sehingga tujuan perubahan tercapai (Armenakis & Bedeian, 1999). Kesiapan individu untuk berubah sangat berpengaruh karena organisasi hanya dapat berubah melalui kontribusi anggotanya (George & Jones, 2001). Kesiapan organisasi untuk berubah dapat dilihat dari persepsi individu dalam organisasi terhadap perubahan (Cunningham et al., 2002, Prochaska et al., 1994). Penelitian terdahulu menegaskan pentingnya perubahan organisasi di perguruan tinggi dan mengidentifikasi faktor kesiapan karyawan untuk berubah (Deem et al., 2008, Pincus et al., 2017, Mula et al., 2017).

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan tinggi, pemerintah Indonesia memberikan otonomi lebih besar kepada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Otonomi ini tidak hanya berdampak pada aspek akademik tetapi juga pada motivasi kerja tenaga kependidikan yang memiliki peran penting dalam mendukung pembelajaran dan pengembangan institusi.

Pengertian PTN-BH

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) adalah institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang memiliki otonomi lebih besar dalam menjalankan fungsi akademik dan non-akademiknya. PTN-BH diberikan kewenangan untuk mengelola sendiri keuangan, sumber daya manusia, serta aset yang dimilikinya, meskipun tetap berada di bawah pengawasan pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Indonesia, PTN-BH didefinisikan sebagai perguruan tinggi negeri yang diberikan otonomi penuh dalam tata kelola akademik dan non-akademik. PTN-BH memiliki fleksibilitas dalam merancang kurikulum, mengelola anggaran, serta menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk sektor industri dan institusi internasional.

Landasan hukum bagi PTN-BH dimulai dari Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yang memberikan dasar bagi perguruan tinggi negeri untuk memperoleh status badan hukum dengan memenuhi persyaratan tertentu, seperti akreditasi, kapasitas akademik, dan tata kelola yang baik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012). Tujuan utama PTN-BH adalah untuk meningkatkan daya saing dan kemandirian perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan globalisasi, termasuk peningkatan kapasitas riset, inovasi, dan layanan kepada masyarakat (Peraturan Menteri Keuangan No. 108/PMK.06/2017).

PTN-BH berperan sebagai pusat pendidikan, riset, dan pengabdian masyarakat dengan kewenangan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki agar mampu menciptakan lingkungan akademik yang dinamis dan inovatif. Meski demikian, implementasi PTN-BH menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang terampil dalam manajemen dan tata kelola mandiri, serta masalah birokrasi dan penyesuaian dalam sistem administrasi yang telah lama berlaku (Nadiem Makarim dalam Aziz, Habibi, & Shidiq, 2020). Selain itu, terdapat tekanan dari masyarakat terkait biaya pendidikan yang dapat meningkat seiring dengan otonomi yang dimiliki PTN-BH, karena sebagian besar pendanaan operasional dapat berasal dari biaya yang dibebankan kepada mahasiswa (Slamet, 2014). Tantangan lain yang signifikan adalah bagaimana PTN-BH dapat menjaga keseimbangan antara otonomi yang dimiliki dengan akuntabilitas kepada pemerintah dan masyarakat luas.

Motivasi Kerja dalam Konteks Perguruan Tinggi

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi adalah proses yang menentukan seberapa keras seseorang berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dalam dunia kerja tidak hanya didorong oleh kebutuhan material, tetapi juga oleh kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan diri.

Dalam konteks perguruan tinggi, motivasi kerja menjadi faktor penting untuk mendorong tenaga kependidikan agar mampu mendukung tugas-tugas administratif dan operasional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan institusi. Teori motivasi, seperti Teori Kebutuhan Maslow, menggambarkan bahwa individu terdorong oleh lima hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Bagi tenaga kependidikan di PTN-BH, kebutuhan akan rasa aman dalam pekerjaan dan

penghargaan dapat menjadi motivator utama, terutama karena PTN-BH memberikan lebih banyak peluang untuk pengembangan karier dan stabilitas kerja dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya (Maslow, 1943).

Teori Dua Faktor Herzberg juga relevan dalam konteks ini, yang membedakan antara faktor-faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan faktor motivasi (*motivators*). Faktor pemeliharaan, seperti kebijakan organisasi, keamanan kerja, dan gaji, penting bagi tenaga kependidikan agar tetap puas dalam bekerja. Sementara itu, faktor motivasi, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, juga sangat penting bagi peningkatan motivasi kerja (Herzberg, 1968). Di PTN-BH, faktor-faktor ini sering dipengaruhi oleh kebijakan yang memungkinkan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan peluang lebih besar untuk pengembangan kompetensi.

Kehadiran PTN-BH dapat memengaruhi motivasi kerja tenaga kependidikan melalui kesempatan yang lebih besar untuk mencapai aktualisasi diri dan penghargaan, namun juga menuntut kesiapan dalam menghadapi perubahan budaya kerja dan struktur organisasi yang lebih fleksibel. Dalam hal ini, perubahan status PTN menjadi PTN-BH dapat memengaruhi motivasi kerja tenaga kependidikan, terutama terkait dengan persepsi terhadap keamanan kerja, tanggung jawab tambahan, dan peluang untuk berkontribusi dalam pengembangan institusi (Setyawan & Listiara, 2017).

Dampak Otonomi PTN-BH terhadap Tenaga Kependidikan

Otonomi yang diberikan kepada PTN-BH memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja tenaga kependidikan. Otonomi ini mencakup aspek keuangan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), serta fleksibilitas dalam menjalankan operasional institusi. Dari segi keuangan, PTN-BH memiliki kebebasan dalam mengelola anggaran, menentukan biaya pendidikan, serta melakukan investasi yang sesuai dengan tujuan strategisnya (Peraturan Menteri Keuangan No. 108/PMK.06/2017). Otonomi keuangan ini memungkinkan PTN-BH untuk lebih mandiri dalam pengembangan fasilitas dan program akademik yang berkualitas. Namun, di sisi lain, kebijakan ini dapat menjadi tantangan karena menuntut tenaga kependidikan untuk beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih berorientasi pada hasil dan efisiensi.

Dalam pengelolaan SDM, PTN-BH memiliki fleksibilitas untuk mengatur rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi kinerja tenaga kependidikan. Keleluasaan ini memungkinkan

institusi untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kependidikan yang berkualitas serta memberikan peluang pengembangan kompetensi yang lebih luas. Tenaga kependidikan di PTN-BH juga dapat merasakan otonomi dalam bekerja dan keterlibatan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Namun, perubahan ini bisa menimbulkan ketidakpastian bagi sebagian tenaga kependidikan, terutama bagi mereka yang lebih terbiasa dengan sistem kerja yang rigid dan terstruktur, seperti di PTN Satker atau PTN BLU (Bramastia, 2020).

Pembagian tugas yang berubah seiring dengan status PTN-BH juga dapat memengaruhi motivasi kerja tenaga kependidikan. Dengan diberikannya tanggung jawab yang lebih besar, tenaga kependidikan mungkin merasakan peningkatan tekanan, namun juga kesempatan untuk berkontribusi lebih besar dalam pengembangan perguruan tinggi. Menurut Hofstede (2010), proses perubahan seperti ini memerlukan kesiapan mental dan komitmen dari tenaga kependidikan untuk mengadopsi prosedur baru serta menerima perubahan dalam peran dan tanggung jawab. Sebagai hasilnya, bagi tenaga kependidikan yang memiliki motivasi tinggi untuk berkembang, status PTN-BH dapat menjadi peluang untuk aktualisasi diri dan peningkatan karier. Di sisi lain, bagi tenaga kependidikan yang lebih menyukai stabilitas, otonomi yang tinggi ini bisa menjadi tantangan tersendiri.

Secara keseluruhan, otonomi yang dimiliki PTN-BH memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan dengan memberikan mereka kesempatan lebih besar dalam mengembangkan kompetensi serta berkontribusi pada kemajuan institusi. Namun, keberhasilan implementasi otonomi ini juga bergantung pada dukungan organisasi serta kesiapan individu untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada (George & Jones, 2001, Eby et al., 2000).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang dapat dianalisis secara statistik guna memahami hubungan antara otonomi PTN-BH dan motivasi kerja tenaga kependidikan. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini bersifat deskriptif dan eksplanatif, di mana penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik utama tenaga kependidikan di PTN-BH, sedangkan penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari variabel independen

(status PTN-BH) terhadap variabel dependen (motivasi kerja tenaga kependidikan). Desain survei digunakan dengan menyebarkan kuesioner yang terstruktur kepada responden.

Populasi penelitian ini adalah tenaga kependidikan yang bekerja di Perguruan Tinggi Negeri dengan status PTN-BH di Indonesia. Pemilihan populasi ini didasarkan pada relevansinya dengan fokus penelitian, yaitu melihat dampak dari otonomi PTN-BH terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Sampel ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih tenaga kependidikan yang telah bekerja minimal dua tahun di PTN-BH, sehingga mereka dianggap memiliki pemahaman dan pengalaman terhadap dampak otonomi PTN-BH. Ukuran sampel dihitung dengan rumus Slovin untuk mendapatkan jumlah responden yang representatif.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan berdasarkan teori-teori motivasi kerja, seperti Teori Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg. Kuesioner ini terdiri dari dua bagian utama: pertama, mengukur tingkat motivasi kerja tenaga kependidikan, yang mencakup indikator kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk berkembang, dan kedua, mengukur dampak otonomi PTN-BH terhadap aspek motivasi kerja, yang mencakup otonomi finansial, pengelolaan SDM, dan fleksibilitas dalam tugas. Seluruh item kuesioner diukur dengan skala Likert 5 poin, di mana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 5 menunjukkan "sangat setuju."

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk daring dan luring (untuk responden yang tidak memiliki akses internet). Sebelum disebarkan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian untuk memastikan bahwa kuesioner tersebut dapat digunakan secara konsisten. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh status PTN-BH terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi seberapa besar variabel independen (status PTN-BH) memengaruhi variabel dependen (motivasi kerja tenaga kependidikan).

Tahapan analisis data meliputi uji deskriptif untuk memahami karakteristik responden, dilanjutkan dengan uji asumsi klasik seperti uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, serta uji regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis penelitian, yaitu apakah ada pengaruh signifikan antara status PTN-BH terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan

dengan uji Alpha Cronbach, di mana indikator dengan nilai Alpha Cronbach lebih dari 0.7 dianggap valid dan reliabel.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti keterbatasan data yang diperoleh dari responden di PTN-BH tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh PTN-BH di Indonesia, serta potensi bias responden dalam mengisi kuesioner, terutama terkait kepuasan dan motivasi kerja yang bersifat subjektif. Dengan pendekatan metodologi ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh status PTN-BH terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan, yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengembangan kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Analisis data yang dilakukan menggunakan regresi linier sederhana mengindikasikan bahwa otonomi yang dimiliki PTN-BH, terutama dalam aspek keuangan dan pengelolaan sumber daya manusia, berdampak positif pada motivasi kerja. Penelitian ini mengukur tiga dimensi utama motivasi kerja: kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk berkembang. Pada setiap dimensi, tenaga kependidikan yang bekerja di PTN-BH menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dibandingkan tenaga kependidikan di perguruan tinggi non-PTN-BH.

1. Otonomi Keuangan dan Motivasi Kerja

Salah satu aspek yang sangat berpengaruh adalah otonomi keuangan yang dimiliki oleh PTN-BH. Dengan adanya keleluasaan dalam mengelola keuangan, PTN-BH mampu memberikan berbagai insentif dan tunjangan yang dapat meningkatkan motivasi tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Judge (2015) bahwa peningkatan kompensasi dapat menjadi salah satu motivator utama bagi pegawai. Hasil survei menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di PTN-BH merasa lebih dihargai secara finansial dan memiliki kesejahteraan yang lebih baik. Selain itu, PTN-BH juga dapat mengalokasikan dana untuk program pelatihan dan pengembangan yang memperkaya keterampilan tenaga kependidikan, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk terus berkembang di lingkungan kerja.

2. Otonomi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Otonomi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) juga berdampak positif pada motivasi kerja tenaga kependidikan. Di PTN-BH, pengelolaan SDM menjadi lebih fleksibel, termasuk dalam hal rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier. PTN-BH memiliki kewenangan yang lebih luas untuk menentukan kriteria rekrutmen dan pengembangan karier, yang memungkinkan tenaga kependidikan untuk melihat prospek jangka panjang dalam organisasi. Sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg, kesempatan pengembangan karier dan promosi adalah faktor motivator yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori tersebut, karena tenaga kependidikan di PTN-BH melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja di perguruan tinggi non-PTN-BH.

3. Pengaruh Otonomi Terhadap Pembagian Tugas dan Fleksibilitas

Di PTN-BH, adanya otonomi juga berdampak pada fleksibilitas dalam pembagian tugas tenaga kependidikan. Mereka merasa lebih leluasa dalam menyusun strategi kerja dan mengembangkan inisiatif baru yang dapat mendukung proses akademik dan operasional kampus. Fleksibilitas ini dinilai penting oleh pegawai karena mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan tidak terhambat oleh regulasi yang terlalu kaku. Menurut Hofstede (2010), perubahan dalam struktur organisasi yang memberikan kebebasan lebih besar kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka karena pegawai merasa diberdayakan. Hasil survei menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di PTN-BH merasa lebih leluasa dalam menjalankan tugas mereka dan merasa memiliki dampak yang lebih besar terhadap perkembangan institusi.

4. Tantangan dalam Implementasi PTN-BH

Meskipun otonomi PTN-BH memberikan banyak keuntungan bagi tenaga kependidikan, hasil penelitian ini juga menemukan beberapa tantangan dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah penyesuaian terhadap perubahan budaya organisasi. Perubahan status PTN-BH menuntut tenaga kependidikan untuk lebih mandiri, fleksibel, dan proaktif dalam menjalankan tugas mereka, yang tidak semua tenaga kependidikan siap menghadapinya. Perubahan organisasi ini dapat mempengaruhi perilaku

individu dan dinamika kerja, sebagaimana disampaikan oleh Armenakis dan Bedeian (1999) bahwa perubahan yang signifikan dapat menyebabkan ketidakpastian di kalangan pegawai.

Selain itu, terdapat kekhawatiran tentang stabilitas pekerjaan di PTN-BH, karena pegawai yang direkrut setelah perubahan status PTN-BH tidak lagi menjadi pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi pegawai tetap PTN-BH. Hal ini memengaruhi komitmen sebagian tenaga kependidikan yang merasa status pekerjaan mereka kurang stabil. Temuan ini sejalan dengan penelitian Purwaningrum, Suhariadi, dan Fajrianti (2020) yang menyatakan bahwa persepsi terhadap stabilitas dan jaminan pekerjaan dapat memengaruhi motivasi kerja individu dalam organisasi.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan. Otonomi yang diberikan kepada PTN-BH, khususnya dalam aspek keuangan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM), memungkinkan institusi untuk memberikan insentif, peluang pengembangan karier, dan fleksibilitas dalam tugas, yang secara keseluruhan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keinginan tenaga kependidikan untuk berkembang. Tenaga kependidikan di PTN-BH merasa lebih dihargai dan memiliki kesejahteraan yang lebih baik, yang turut meningkatkan komitmen dan motivasi kerja mereka.

Namun, di samping manfaat otonomi, penelitian ini juga menemukan beberapa tantangan dalam implementasi status PTN-BH, seperti penyesuaian budaya organisasi dan kekhawatiran terhadap stabilitas pekerjaan. Perubahan status ini menuntut tenaga kependidikan untuk beradaptasi dengan tuntutan kerja yang lebih mandiri dan fleksibel. Persepsi akan stabilitas pekerjaan juga perlu diperhatikan, terutama karena pegawai yang direkrut setelah perubahan status PTN-BH tidak lagi berstatus pegawai pemerintah, melainkan pegawai tetap PTN-BH. Adapun rekomendasi dari penelitian ini sebagai berikut.

1. **Penguatan Sistem Pengembangan SDM:** Mengingat pentingnya otonomi dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan motivasi tenaga kependidikan, PTN-BH disarankan untuk membangun sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan. Program pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan perlu ditingkatkan guna menciptakan pegawai yang kompeten dan termotivasi.

2. **Penataan Sistem Insentif yang Kompetitif:** PTN-BH perlu mengembangkan sistem insentif yang kompetitif dan berbasis kinerja untuk memastikan tenaga kependidikan merasa dihargai dan termotivasi. Penetapan insentif yang sesuai, terutama bagi tenaga kependidikan berprestasi, dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.
3. **Perencanaan Stabilitas Karier:** Agar persepsi tenaga kependidikan terhadap stabilitas karier dapat ditingkatkan, PTN-BH sebaiknya menyediakan kebijakan yang jelas mengenai jenjang karier dan stabilitas pekerjaan bagi pegawai yang tidak lagi berstatus sebagai pegawai pemerintah. Program jaminan kesejahteraan, seperti asuransi dan dana pensiun, juga dapat membantu meningkatkan komitmen mereka terhadap institusi.
4. **Penguatan Komunikasi Organisasi:** Mengingat pentingnya penyesuaian budaya organisasi dalam menghadapi perubahan status menjadi PTN-BH, komunikasi yang efektif antara manajemen dan tenaga kependidikan sangatlah penting. Manajemen PTN-BH disarankan untuk mengadakan sesi sosialisasi dan pelatihan mengenai perubahan budaya dan struktur organisasi agar tenaga kependidikan lebih siap dan bersedia mendukung visi institusi.
5. **Evaluasi Berkala terhadap Kebijakan Otonomi:** Sebagai bagian dari upaya memastikan keberhasilan implementasi PTN-BH, perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan-kebijakan otonomi yang diterapkan. Evaluasi ini dapat digunakan untuk menilai efektivitas kebijakan tersebut dan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sehingga motivasi kerja tenaga kependidikan dapat terus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

Melalui langkah-langkah ini, diharapkan bahwa PTN-BH dapat mempertahankan keunggulannya dan memastikan motivasi serta kesejahteraan tenaga kependidikan tetap terjaga, yang pada akhirnya akan mendukung keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aribowo, R. & Wirapraja, A. (2018). Menghadapi Era VUCA: Tantangan dan Peluang bagi Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 7(3), 198-210.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Aziz, M., Habibi, H., & Shidiq, I. F. (2020). Kebijakan Transformasi PTN-BH dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 9(1), 15-27.

- Bramastia, A. (2020). Dilema Ketenagakerjaan dalam Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 215-228.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2008). Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. *Oxford University Press*.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Fajrianthi. (2012). Kesiapan Organisasi untuk Berubah: Pengaruh Persepsi Pegawai terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 102-112.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Jayani, D. H., & Bayu, D. (2021, Mei). Jumlah Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia. *Databoks*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Kuncoro, M. (2011). Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif. *Erlangga*.
- Nulhaqim, S. A., dkk. (2016). Pemeringkatan Perguruan Tinggi dan Tantangan dalam Tata Kelola PT. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 14(1), 89-105.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 108/PMK.06/2017. Pengelolaan Aset Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Pincus, R., Curran, C., O'Brien, M. (2017). Educational Change and Adaptation: Challenges for Universities in Transition. *International Journal of Education Research*, 82(3), 45-58.
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (1994). The Transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*.
- Purwaningrum, S., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2020). Persepsi terhadap Perubahan Organisasi dan Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 59-71.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Setyawan, I., & Listiara, A. (2017). Menghadapi Era VUCA: Pendidikan Indonesia dalam Tantangan Global. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 5(2), 112-125.
- Slamet, M. (2014). Manajemen Perguruan Tinggi di Era Globalisasi. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 8(1), 45-57.

-
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.