

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki mimpi untuk sukses dan mendapatkan kemajuan yang konstan. Di era yang sangat kompetitif saat ini, organisasi, terlepas dari ukuran, teknologi, dan jenisnya, menghadapi tantangan retensi karyawan. Untuk mengatasi hambatan ini, organisasi idealnya dan sedapat mungkin menjaga, menciptakan, hubungan dan ikatan yang kuat dan positif dan dipertahankan dengan karyawan. Hal ini perlu dilakukan karena sumber daya manusia atau pegawai merupakan bagian yang paling sentral dan penentu keberhasilan suatu organisasi (Igwe et al., 2014). Oleh karena itu, pegawai atau karyawan sebaiknya terus mendapatkan motivasi agar dapat bersumbangsih terbaik bagi organisasi.

Organisasi percaya bahwa sumber daya manusia adalah aset utamanya yang dapat membawa organisasi menuju kesuksesan atau jika tidak fokus dengan baik, akan menurun. Hal ini dapat diwujudkan manakala karyawan organisasi memiliki kepuasan dan termotivasi untuk pemenuhan tugas dan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor penentu motivasi karyawan menjadi penting.

Organisasi dihadapkan pada tugas pada bagaimana memotivasi karyawan dan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi (Ran, 2009). Idealnya pimpinan organisasi mampu mengembangkan program dan kebijakan yang merangkul kepuasan kerja dan berfungsi untuk memotivasi karyawan membutuhkan waktu dan uang. Ketika pimpinan organisasi memahami manfaat motivasi di tempat kerja, maka investasi dalam kebijakan terkait karyawan dapat dengan mudah dibenarkan. Jika karyawan tidak puas dengan

pekerjaan mereka dan tidak termotivasi untuk memenuhi tugas mereka dan mencapai tujuan mereka, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Karyawan yang termotivasi dipastikan memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi dan mengarahkan usahanya ke arah itu. Selain itu, organisasi ini lebih sukses, karena karyawan mereka terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka. Mendapatkan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka di tempat kerja di bawah kondisi stres merupakan tantangan berat, namun hal ini dapat dicapai dengan memotivasi mereka (Santrock, 2009).

Motivasi karyawan merupakan salah satu perhatian utama yang dihadapi oleh manajemen setiap organisasi. Setiap manajer atau pimpinan atau supervisor akan selalu menghadapi tantangan terkait dengan bagaimana membuat bawahannya berprestasi dan menjadi panutan bagi orang lain. Mereka kemudian dapat menjadikan karyawan yang termotivasi ini sebagai contoh untuk menciptakan lingkungan yang positif dan kemauan untuk bekerja. Pimpinan juga sebaiknya memperhitungkan bahwa seorang karyawan mungkin sangat berbakat dalam melakukan pekerjaan tetapi kinerjanya tidak optimal karena dia tidak mau menggunakan bakatnya dalam pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, manajemen sebaiknya menggunakan motivasi yang sesuai dan berusaha untuk merangsang karyawan untuk mengejar mereka.

Karyawan yang termotivasi dan berkomitmen dengan baik merasa bahwa mereka sangat dihargai oleh organisasi mereka dan bahwa mereka memainkan peran penting dalam organisasi yang membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya. Motivasi dan kemauan karyawan untuk bekerja sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Karyawan yang berkomitmen dan termotivasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang sangat tinggi diukur sebagai aset penting bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen

sebaiknya mampu menjaga agar karyawan tetap termotivasi, berkomitmen, dan terlibat dalam pekerjaan selalu bermanfaat bagi bisnis karena karyawan yang termotivasi dan berkomitmen lebih produktif dan produktivitas yang lebih tinggi menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi.

Motivasi merupakan faktor penting yang dapat menyebabkan karyawan bahagia atau karyawan stres. Karyawan yang bahagia bersedia menawarkan lebih banyak kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang stres. Stres adalah motivator utama bagi karyawan untuk berjuang di bawahnya (Ismail & Hong, 2011) dan meningkatkan kinerjanya. Ambiguitas peran memainkan peran penting dalam motivasi karyawan dibandingkan dengan stres bagi eksekutif layanan pelanggan di organisasi.

Vo et al. (2022) menegaskan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, karena meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. Motivasi secara langsung terkait dengan kinerja individu yang menghasilkan kinerja organisasi dan sebagai katalisator bagi semua karyawan individu yang bekerja untuk suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka atau menyelesaikan tugas dengan cara yang jauh lebih baik daripada biasanya. Hasil telaah literatur Shekar et al. dengan jelas menunjukkan ada banyak faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Terlihat jelas bahwa motivasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Organisasi yang sukses sebaiknya menggabungkan kekuatan dan motivasi karyawan internal dan menanggapi perubahan dan tuntutan eksternal dengan segera untuk menunjukkan nilai organisasi. Dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis, pemimpin organisasi terbiasa menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dipercaya dan diberdayakan untuk mengambil keputusan dalam organisasi yang mengarah pada peningkatan tingkat motivasi karyawan dan pada akhirnya kinerja organisasi meningkat.

Kinerja merupakan peran dari motivasi individu, strategi organisasi, dan struktur dan resistensi terhadap perubahan, merupakan peran empiris yang berkaitan dengan motivasi dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin baik hubungan antara mentor dan mentee (individu yang ada dalam bimbingannya) dalam program mentoring formal, semakin termotivasi untuk bekerja keras dan berkomitmen pada organisasinya.

Organisasi terus berfokus pada peningkatan efisiensi dan tingkat keberhasilan. Bagi pemberi kerja, aset bukan lagi sumber daya terpenting, namun karyawan: pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Karyawan yang puas dan termotivasi dapat memastikan daya saing organisasi, operasi yang efisien, dan kemakmuran jangka panjang. Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan memungkinkan organisasi untuk membuat sistem yang fleksibel dengan mempertimbangkan keragaman di tempat kerja. Sistem insentif dapat berkontribusi untuk pengembangan karyawan dan untuk mengeksplorasi potensi mereka sehubungan dengan kepentingan pribadi dan profesional mereka. Sangat penting untuk mempertimbangkan bahwa sikap dan minat karyawan dapat berubah, oleh karena itu sangat penting untuk terus memantau motivasi dan kepuasan karyawan dan memperbarui sistem insentif yang ada di organisasi berdasarkan hasil tersebut.

Memberi karyawan deskripsi pekerjaan yang transparan dan tertulis dengan baik membantu menciptakan lingkungan yang lebih positif di antara karyawan. Ini juga mengarah pada komunikasi positif antara karyawan, penyelia dan manajemen dan ini membantu mengurangi tingkat stres di antara karyawan. Manajemen juga berperan penting untuk memotivasi karyawan. Atasan membantu meningkatkan motivasi pekerja ritel. Karena pekerjaan ritel membosankan dan menjemuhan, atasan sebaiknya menemukan cara untuk menghibur kondisi kerja sehingga membantu memotivasi

karyawan yang bosan dan mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Manajemen tingkat atas dapat membuat perbedaan dalam memotivasi karyawan dengan mengambil langkah yang tepat untuk promosi. Senioritas, status pekerjaan, dan kualifikasi tidak boleh menjadi kriteria tunggal dan utama dalam promosi organisasi, tetapi mereka yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efisien di tempat kerja, bakat dan dedikasi tinggi sebaiknya dipertimbangkan untuk promosi ke tingkat manajerial yang lebih tinggi.

Roos (2005) menyebutkan bahwa motivasi berdampak pada karyawan yang lebih muda dibandingkan dengan yang lebih tua. Karyawan yang lebih tua kurang termotivasi oleh persaingan dan status di tempat kerja daripada rekan kerja mereka yang lebih muda, dan juga lebih fokus pada kebutuhan pelanggan dan perspektif komersial perusahaan. Mereka kurang dipengaruhi oleh kebutuhan untuk mencapai kepuasan kerja. Sikap dan perilaku manajer dan manajemen terhadap karyawannya dapat berdampak besar pada karyawan. Bagaimana karyawan merasa diperlakukan oleh manajer mereka baik secara positif atau negatif dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bersama perusahaan atau meninggalkan perusahaan.

Manajer sebaiknya diberi pelatihan oleh organisasi tentang cara memperlakukan karyawan saat melakukan tugas sumber daya manusianya dan manajer juga sebaiknya sangat perhatian saat mengomentari karyawan saat sesi penilaian. Hal ini penting karena manajer sebaiknya mengetahui karyawan mana yang sebaiknya dipertahankan karena kinerjanya tinggi dan memilih strategi tertentu saat melakukan penilaian dengan karyawan tersebut. Luthans et al. (2021) menyebutkan bahwa motivasi tidak boleh dianggap sebagai satu-satunya klarifikasi perilaku, karena motivasi bertindak dalam

kombinasi faktor eksternal lain dan lingkungan sekitarnya. Mereka menyoroti bahwa, seperti proses kognitif lainnya, motivasi juga tidak dapat divisualisasikan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, ada sejumlah elemen dan faktor yang terkait langsung dan dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, baik yang mengarah kepada aspek positif maupun negatif. Faktor-faktor yang dapat mengarah kepada hal negatif antara lain adalah upah yang tidak mencukupi dan keamanan kerja, kurangnya program pelatihan, tidak ada pengembangan peluang baru, kualifikasi manajer yang buruk dan rotasi pekerjaan yang sering bagi karyawan. Faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi motivasi karyawan menurut tingkat pentingnya adalah sebagai pekerjaan yang menarik, upah yang baik, pujian, kondisi kerja yang baik, peluang promosi, pengambilan keputusan dan hubungan manajer-staf.

Hubungan karyawan dengan motivasi biasanya identik dengan motivasi kerja yang tinggi akan bersedia untuk berusaha lebih keras dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari. Karyawan bekerja untuk motivasi intrinsik daripada hadiah atau insentif dan motivasi rekan kerja juga mengarah pada kepuasan kerja yang tinggi. Koiloubandi et al. (2012) menyebutkan bahwa karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang selalu bersemangat dan siap untuk tugas pekerjaannya sehari-hari. Motivasi karyawan merupakan topik yang mendapat perhatian sangat signifikan oleh para manajer dan peneliti. Diakui dengan pasti bahwa tidak ada organisasi yang mungkin berhasil tanpa karyawan mereka. Karyawan adalah alasan utama organisasi mana pun memiliki potensi untuk bertahan lama.

Sejumlah penelitian sudah dilakukan untuk menguji faktor-faktor penentu motivasi pegawai (Singh et al., 2013; Al-Musadieq et al., 2018; Kibukamusoke dan Kibukamusoke, 2021; Katsande dan Chisor, 2018). Hasil penelitian secara umum

menunjukkan bahwa motivasi pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Misalnya, Singh et al. (2013) meneliti faktor-faktor yang menaikkan motivasi karyawan, yaitu insentif, tingkat stres, dan gaya kepemimpinan manajemen. Mereka meneliti karyawan dari berbagai departemen di Tenaga Nasional Berhad, Ipoh, Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif dan gaya manajemen memiliki pengaruh positif. Sekilas temuan tersebut menegaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh gaji (insentif) dan gaya manajemen.

Bukti empiris yang mendukung adanya efek positif desain pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan sudah banyak. Misalnya, Al-Musadieq et al. (2018), Samosir et al. (2021), dan Putra et al. (2022) membuktikan bahwa desain pekerjaan menentukan tingkat motivasi pegawai.

Bukti empiris juga mendukung dugaan bahwa kondisi kerja mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Misalnya, Porter et al. (2016), Suifan (2019), dan Kibukamusoke dan Kibukamusoke (2021) menemukan bukti adanya pengaruh positif kondisi kerja terhadap motivasi. Penelitian di Indonesia juga mengkonfirmasi hasil identik (Sadewo et al., 2021).

Gaya manajemen akan menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan manakala manajemen atau pimpinan mampu mengatasi masalah teknis dan non-teknis. Rony et al. (2021) menegaskan bahwa pemimpin harus mampu memberdayakan sumber daya manusia di organisasinya. Tersirat disini bahwa pemimpin yang baik akan dapat menjadi panutan bagi bawahannya yang ujungnya akan menjadi pendorong motivasi. Penelitian sebelumnya melaporkan mendukung anggapan bahwa gaya manajemen atau gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi karyawan. Misalnya, Alghazo dan Al-Anazi (2016) menemukan bukti pada karyawan perusahaan Pterokimia di Arab Saudi. Khuong

dan Hoang (2015) mendukung temuan tersebut pada staf bagian pada perusahaan auditing di Vietnam. Katsande dan Chisor (2018) melaporkan temuan yang sama pada pegawai perusahaan konsultan di Afrika Selatan.

Lin (2020) berpendapat bahwa faktor pribadi, termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, tempat tinggal, status kesehatan, dan dukungan keluarga, berdampak pada motivasi intrinsik seseorang. Pintrich dan Schunk (2002) menegaskan bahwa pendidikan dan keluarga merupakan institusi utama yang membentuk motivasi individu. Sejumlah penelitian sudah mencoba untuk menganalisis potensi efek moderasi tingkat pendidikan atas sejumlah faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Penyebab dari efek moderasi tingkat pendidikan atas pengaruh insentif terhadap motivasi mungkin karena karyawan yang kurang berpendidikan memiliki pandangan yang lebih tradisional tentang hubungan kerja, yang mencakup penekanan yang lebih kuat pada keamanan kerja dan peluang karir. Hal ini konsisten dengan temuan May et al. (2007).

Ada beberapa efek moderasi dari pendidikan dan kondisi pekerjaan pada hubungan antara penghargaan dan motivasi (May et al., 2007). Secara khusus, tingkat pendidikan karyawan yang bekerja kurang dari empat tahun menurunkan motivasi kerja. Ditemukannya efek moderasi dari pendidikan pada hubungan antara harapan dan motivasi mungkin disebabkan oleh penilaian penentuan nasib sendiri yang lebih tinggi dari pekerja berpengetahuan (*knowledge-workers*). Analisis menunjukkan bahwa pendidikan memiliki efek moderat pada korelasi antara keadilan dan motivasi. Untuk karyawan dengan pendidikan formal 5 tahun atau lebih, keadilan prosedural merupakan prediktor paling penting dari komitmen afektif serta kepuasan kerja. Bagi karyawan dengan pendidikan formal 4 tahun atau kurang, keadilan prosedural juga sangat penting untuk komitmen afektif, tetapi keadilan distributif lebih penting untuk kepuasan kerja.

Dengan kata lain, pentingnya keadilan prosedural secara keseluruhan lebih besar untuk apa yang telah kita definisikan sebagai pekerja pengetahuan, daripada pekerja lainnya. Hasil ini sejalan dengan proposisi teori harapan, dan disarankan bahwa efek moderasi dari pendidikan disebabkan oleh fakta bahwa pekerja berpengetahuan mendapatkan sebagian besar dari hubungan antara gaji dan kinerja. Alasan mengapa ekspektasi upaya-kinerja-hasil lebih penting bagi motivasi pekerja berpengetahuan, adalah karena mereka lebih menghargai penentuan nasib sendiri daripada karyawan lain. Hasil penelitian May et al. (2007) dengan jelas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan tidak selalu menguatkan motivasi kerjanya. Masa kerja karyawan lebih pendek tidak menjadi penguatan munculnya motivasi kerja. Sebaliknya karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun dan tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih memiliki motivasi kerja.

Penelitian lain juga menguatkan bukti adanya efek moderasi tingkat pendidikan terhadap kepercayaan diri seseorang. Luo et al. (2021) melaporkan individu dengan pendidikan tinggi justru memiliki tekanan kerja lebih berat daripada yang berpendidikan bukan perguruan tinggi. Karena tekanan kerja berkaitan dengan motivasi, jelas kiranya bahwa tingkat pendidikan juga menjadi moderator dari sejumlah faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Sementara Bashir dan Sulaiman (2022) melaporkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap motivasi kinerja pada pegawai pemerintah kota Banda Aceh.

Sejumlah penelitian yang menguji efek moderasi tingkat pendidikan terhadap motivasi menunjukkan hasil yang masih belum konsisten. Ketidak-konsistenan tersebut sejalan dengan teori harapan yang dipopulerkan oleh Vroom (1964) yang menegaskan bahwa harapan seseorang tidak akan selalu sama dalam menghadapi tantangan atau situasi tertentu.

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (Ubhara Jaya) berdiri tahun 1995. Seiring dengan berjalananya waktu, jumlah karyawan (pegawai) sudah lebih dari 600 orang termasuk tenaga dosen yang proporsi jumlah relatif tidak jauh berbeda dengan jumlah tenaga kependidikan. Secara khusus, pegawai tetap dan pegawai harian lepas tenaga kependidikan berjumlah 368 orang, dimana 107 orang di antaranya adalah pegawai yang sekaligus adalah dosen. Artinya, pegawai tetap dan harian lepas non dosen berjumlah 261 orang. Pegawai tetap pendukung pendidikan (tenaga kependidikan) non dosen yang tidak termasuk sebagai pegawai harian lepas berjumlah 159 orang. Latar belakang pendidikan tenaga kependidikan adalah mulai dari yang berpendidikan SMA sampai dengan Doktor. Artinya, variasi jenjang pendidikan tenaga kependidikan di Ubhara Jaya dapat dikatakan lengkap.

Sama seperti halnya organisasi lainnya, pimpinan Ubhara Jaya juga berusaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, cara memotivasi pegawai tidak dapat disamakan persis dengan organisasi lain, khususnya organisasi yang berbasis laba. Jika diperhatikan, desain pekerjaan di Ubhara Jaya memiliki kemiripan dengan organisasi pemerintah dengan struktur yang jelas dan ada modifikasi karena bergerak dalam bidang pendidikan yang tidak berbasis laba, melainkan berbasis sosial. Tabel 1.1 menyajikan data uraian faktor pendukung motivasi kerja di Ubhara Jaya.

Tabel 1.1 Data Faktor Pendukung Motivasi Kerja di Ubhara Jaya

No	Uraian	Keterangan
1	Kenaikan jabatan	Promosi jabatan selalu dilakukan
2	Kenaikan gaji berkala	Setiap dua tahun sekali
3	Evaluasi kinerja pegawai	Rutin dilakukan (Satuan Penjaminan Mutu = SPM)
4	Simpan pinjam	Tersedia koperasi dan difasilitasi
5	Rotasi pegawai	Dilakukan secara berkala
6	Insentif (reward)	Berbasis kehadiran

Desain kerja di Ubhara Jaya dapat dikatakan mirip dengan pola pada pemerintahan. Hal ini jelas terlihat pada pola struktur dan uraian jabatan untuk posisi non-akademik. Pada sisi jabatan terkait dengan aspek akademik, desain kerja yang ada mengikuti standar umum pada lembaga pendidikan tinggi pada umumnya. Adapun desain kerja untuk pekerjaan pendukung, atau tenaga kependidikan, polanya ada yang mirip dengan pola perguruan tinggi negeri dan swasta pada umumnya. Tabel 1.2 berikut menyajikan sejumlah indikator terkait dengan desain kerja tenaga kependidikan di Ubhara Jaya.

Tabel 1.2 Faktor Pendukung Desain Kerja di Ubhara Jaya

No	Uraian	Keterangan
1	Evaluasi Tupoksi	Dilakukan belum rutin
2	Analisis jabatan	Dilakukan tetapi belum rutin
3	Keterbukaan atas kritik	Dijamin oleh lembaga tetapi masih kurang giat
4	Uraian Tupoksi	Dijabarkan kepada setiap pegawai
5	Fleksibilitas kerja	Bebas tetapi bertanggung jawab
6	Inovasi kerja	Kurang terakomodasi

Gaya manajemen (gaya kepemimpinan) di Ubhara Jaya dapat dikatakan memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan di Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Hal ini tidak aneh mengingat Ubhara Jaya berada dalam naungan yayasan Brata Bhakti yang merupakan yayasan yang berada dalam kendali para pensiunan anggota Polri. Oleh karena itu, ketegasan dalam pengambilan kebijakan menjadi salah satu ciri. Sampai saat ini ada sekitar 25 pensiunan Polri yang bekerja dan menjabat sebagai pimpinan, termasuk Rektor, dua wakil rektor, kepala biro dan kepala unit lainnya. Jika diperhatikan, kondisi kerja di Ubhara Jaya dapat dikatakan banyak diwarnai gaya militer dengan berbagai penyesuaian.

Tabel 1.3 menyajikan data jumlah pejabat yang bukan murni Dosen berbasis struktural di Ubhara Jaya. Pada tabel tersebut terlihat ada 31 posisi jabatan struktural.

Selain itu di tingkat fakultas masih ada struktur jabatan lain, yaitu Dekan, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Sekretaris Program Studi, dan Kepala Laboratorium. Keberadaan struktur jabatan tersebut jelas menawarkan peluang bagi setiap pegawai untuk dapat mendudukinya yang mana hal tersebut akan menjadi salah satu pendorong motivasi untuk mendudukinya.

Tabel 1.3 Data Pimpinan di Ubhara Jaya

No	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1	Rektor	1	Pensiunan Mayjen Polri
2	Wakil Rektor	4	2 Pensiunan Polri (Brigjen dan Kombes)
3	Kepala Biro	7	1 Pensiunan Polri (Kombes), 6 Dosen
4	SPI (Satuan Pengawas Internal)	1	Pensiunan Polri (Brigjen)
5	Kepala Bagian	19	3 berasal dari Dosen, 16 non-Dosen
6	Kepala Sub-Bagian	9	Semua non Dosen
	Jumlah	31	

Ubhara Jaya memiliki dua Kampus, yaitu Kampus I di Jakarta Selatan dan Kampus II di Bekasi (Jawa Barat). Kampus I belum optimal fungsinya sebagai sebuah kampus karena baru dibangun dua gedung dan lebih diarahkan untuk mahasiswa Pascasarjana. Sebagian besar perkuliahan dilaksanakan di Kampus II. Kampus II menempati areal seluas sekitar 4 hektar pada satu lokasi dengan sejumlah gedung utama. Kampus II memiliki sarana Ibadah Masjid, Klinik Pratama, kantin, sarana olah raga, dan gedung serba guna dengan fasilitas parkir yang relatif memenuhi dan tertata rapi. Ubhara Jaya dikenal sebagai kampus yang bersih yang mana hal ini merupakan pendukung dari lingkungan kerja yang ideal. Secara fisik, kondisi kerja di Ubhara Jaya dapat diuraikan dalam Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4 Sejumlah Fasilitas Kerja Pendukung Kondisi Kerja Ubhara Jaya

No	Fasilitas Kerja	Keterangan
1	Ruang Kerja	Ber-AC
2	Parkir	Memadai
3	Rasio luas ruang kerja dan jumlah pegawai	2-3m ² per orang

4	Meja dan kerja per-pegawai	Tersedia lengkap
5	Kantin	Tersedia (1 ruang makan staf)
6	Keamanan	CCTV dan Staf Sekuriti 24 jam

Latar belakang pendidikan tenaga kependidikan adalah mulai dari yang berpendidikan SMA sampai dengan Doktor. Artinya, variasi jenjang pendidikan tenaga kependidikan di Ubhara Jaya dapat dikatakan lengkap. Secara umum, latar belakang pendidikan tenaga kependidikan di Ubhara Jaya cukup bervariasi. Tabel 1.5 berikut menyajikan secara ringkas distribusi Tenaga Kependidikan dan jenjang pendidikannya. Selain tenaga kependidikan tersebut, dosen yang menduduki jabatan struktural di luar fakultas juga ada, yaitu sebagai Kepala Biro atau Kepala Bagian. Jika dijumlahkan total, jumlah tenaga kependidikan dengan dosen yang menjabat struktural, maka jumlah totalnya adalah 159 orang termasuk tenaga tetap yang secara langsung terkait dengan pendidikan atau akademik.

Tabel 1.5 Distribusi Tenaga Kependidikan dan Tingkat Pendidikan di Ubhara Jaya

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	SMA atau sederajat	4	Berada di Fakultas dan Unit Pendukung
2	Diploma	6	Berada di Fakultas dan Unit Pendukung
3	Sarjana	64	Berada di Fakultas dan Unit Pendukung
4	Magister	26	Berada di Fakultas dan Unit Pendukung
5	Doktor	1	Berada di Unit Pendukung
	Jumlah	101	

Data pada Tabel 1.3 dan 1.5 menyiratkan adanya peluang bagi setiap pegawai untuk dapat menduduki jabatan struktural. Karena jabatan struktural tidak dapat diduduki tanpa adanya prestasi atau pertimbangan khusus, maka jelas kiranya bahwa struktur tersebut menawarkan peluang bagi setiap pegawai untuk dapat mendudukinya. Artinya, motivasi pegawai untuk mendapatkan pengakuan dalam bentuk promosi adalah sebuah keniscayaan dan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama. Namun demikian,

mengingat kodrat manusia, maka tidak semua pegawai akan memiliki tingkat motivasi kerja yang sama.

Untuk memperkuat alasan atas pilihan variabel penelitian, penelitian ini melakukan sigi awal atau pencarian informasi utama dengan cara mengirimkan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam format google form kepada 12 orang pegawai tetap yang dipilih secara acak. Secara umum, deskripsi responden awal menunjukkan bahwa dua orang atau 18,18 persen bekerja kurang dari 5 tahun, sembilan orang atau 81,82 persen sudah bekerja antara 5 dan 10 tahun, dan satu orang atau 9,09 persen sudah bekerja lebih dari 10 tahun. Tersirat dari data awal tersebut bahwa lebih dari 80 persen responden awal sudah bekerja antara 5 dan 10 tahun yang mengindikasikan bahwa mereka sudah cukup lama bekerja sebagai tenaga kependidikan di Ubhra Jaya.

Hasil penelusuran atau pemotretan kondisi awal terhadap persepsi pegawai atas sejumlah hal yang diyakini sebagai faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi kerja menunjukkan hasil menarik. Pemilihan lima aspek yang berkaitan dengan motivasi dalam bekerja didasarkan pada hasil penelusuran literatur, baik secara teori maupun empiris.

Tabel 1.6 menyajikan ringkasan atas temuan pemotretan kondisi persepsi awal.

Tabel 1.6 Persepsi Pegawai terhadap Variabel Penelitian Kerja

No	Aspek Penentu Motivasi Kerja	Jawaban Ya	Jawaban Tidak
		Jumlah (%)	Jumlah (%)
1	Apakah anda menjadikan Motivasi Kerja sebagai unsur utama dalam bekerja	11 (91,67%)	1 (8,33%)
2	Apakah kejelasan atau uraian kerja (desain pekerjaan) merupakan faktor yang menentukan motivasi anda dalam bekerja	11 (91,67%)	1 (8,33%)
3	Apakah gaya manajemen atau gaya kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan motivasi anda dalam bekerja	10 (83,33%)	2 (16,67%)
4	Apakah kondisi kerja merupakan faktor yang menentukan motivasi anda dalam bekerja	11 (91,67%)	1 (8,33%)
5	Apakah rekan kerja atau teman kantor merupakan faktor yang menentukan motivasi anda dalam bekerja	9 (75,00%)	3 (25,00%)

Sumber: Hasil Penyebaran awal atas faktor terkait Motivasi Kerja

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.6, terlihat dengan jelas bahwa jawaban responden yang menunjukkan arti penting dari motivasi kerja sebagai unsur utama dalam bekerja, lalu desain pekerjaan, gaya manajemen dan kondisi kerja dipilih sebagai faktor penentu motivasi kerja. Sementara 11 orang atau 91,67 persen dari responden memandang bawah motivasi kerja adalah unsur utama dalam bekerja. Sementara teman kantor atau rekan kerja hanya dipilih oleh tiga perempat dari semua responden sebagai faktor yang memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Artinya, pemilihan variabel penelitian dapat dijastifikasi oleh hasil dari sigi awal.

Kekuatan yang berpengaruh mendasar dalam mencapai efektivitas organisasi adalah kepemimpinan atau manajemen dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan atau manajemen secara luas memengaruhi komitmen dan dedikasi karyawan. Sementara korelasi antara gaya kepemimpinan dengan motivasi telah dipelajari dalam berbagai sektor dan dalam pengaturan demografis yang sama luasnya, beberapa dari studi ini berfokus pada hubungan ini dalam konteks organisasi berbasis pendidikan, khususnya, organisasi mengatur menggunakan sistem yang relatif mirip dengan organisasi pemerintah. Disinilah penelitian ini menjadi menarik dilakukan, yaitu apakah fenomena yang ditemukan pada organisasi berbasis laba juga akan ditemukan pada organisasi berbasis non-laba (organisasi pendidikan).

Sebagaimana disebutkan di atas, Ubhara Jaya adalah lembaga pendidikan tinggi yang berada dalam naungan yayasan Brata Bhakti Kepolisian Republik Indonesia. Karena berada dalam naungan yayasan Brata Bhakti ada sejumlah ketentuan yang termaktub di statuta yang mengatur organ kepemimpinan Ubhara Jaya, misalnya di pasal 64 Statuta Ubhara Jaya disebutkan syarat menjadi Rektor dan Wakil Rektor (Warek 2 dan 3) yang

harus berlatar belakang purnawirawan Polri. Jika memperhatikan ketentuan tersebut, pimpinan puncak Ubhara Jaya harus dipegang oleh Purnawirawan Polri dengan pangkat tertentu. Hal lain yang juga ditemukan di lapangan adalah sejumlah jabatan struktural dipegang oleh purnawirawan Polri, seperti kepala Biro, Satuan Pengawas Internal, temasuk juga Kepala Bagian. Terlihat jelas bahwa unsur pimpinan di Ubhara Jaya diisi oleh Purnawirawan Polri.

Adanya unsur pimpinan yang berasal dari Purnawirawan Polri yang sangat mungkin sebelumnya tidak memiliki pengalaman dalam dunia pendidikan tinggi tentu menawarkan hal menarik untuk dikaji atau diteliti, terkait dengan gaya manajemen atau gaya kepimpinan termasuk juga bagaimana pekerjaan didesain dan kondisi kerja yang ada. Hal lain yang juga menarik untuk dilakukannya penelitian ini adalah unsur pimpinan yang berasal dari purnawirawan Polri berusia lebih dari 60 tahun. Selain itu unsur pegawai juga ada yang berasal dari Purnawirawan PNS Polri termasuk juga dari keluarga Polri. Dengan demikian, terlihat jelas warna Polri dalam struktur pegawai di Ubhara Jaya.

Kenalnya warna Polri dalam struktur Pegawai atau Karyawan di Ubhara merupakan daya atrik tersendiri jika dikaitkan dengan motivasi kerja. Tidak dapat disangkap bahwa gaya manajemen pimpinan lembaga diwarnai oleh gaya manajemen kepolisian atau militer yang menegdepangkan disiplin, tegas, dan otoriter. Desain pekerjaan juga diatur dengan tegas yang diwarnai dengan gaya manajemennya. Kondisi kerja juga mengikuti gaya manajemen dimana sejumlah aspek sangat dikuatkan seperti kerapihan dan kebersihan.

Ringkasnya, butki empiris menunjukkan motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Tiga faktor yang menjadi target penelitian ini adalah desain pekerjaan, gaya manajemen, dan kondisi kerja. Memperhatikan kondisi

riil Ubhara Jaya sebagai lembaga pendidikan tinggi di bawah naungan yayasan Brata Bhakti Kepolisian Republik Indonesia dengan struktur unsur pimpinan yang mensyaratkan berasal dari Purnawirwan Polri dengan Karakter militer manawarkan peluang penelitian tersindiri jika dikaitkan dengan motivasi. Sebagai lembaga sosial pendidikan, Ubhara jaya tidak berirorientasi pada laba atau profit. Sementara, penelitian-peneltiaiin yang ada banyak dilakukan pada lembgaa berbasis profit atau perusahaan atau organisasi pemerintah murni. Oleh karena itu, menjadi menarik untuk melakukan penelitian apakah fenomena di lembaga berbasis non-profit atas faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Dalam hal ini, kajain dilakukan untuk menemukan bukti apakah hasil penelitian konsisten atau justru sebaliknya tidak konsisten.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari motivasi karyawan dalam organisasi. Proses program motivasi berkualitas tinggi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Jika program motivasi bagi karyawan yang disusun dengan baik dilakukan di hampir seluruh organisasi secara nasional, maka organisasi dapat mencapai kompetensi untuk mengembangkan budaya organisasi yang baik.

Penelitian ini mengkaji jenis faktor motivasi di antara karyawan dan membahas upaya dan langkah-langkah yang dapat dilakukan manajemen untuk meningkatkan tingkat motivasi karyawan. Hal ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih baik tentang dimensi motivasi karyawan secara keseluruhan sebagai pijakan membangun dan mempelajari lebih baik faktor-faktor yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Berpijak pada uraian latar belakang masalah, dapat diketahui bahwa ada banyak faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Bukti empiris juga menemukan bahwa tingkat pendidikan menentukan persepsi orang terhadap bagaimana individu menilai tingkat layanan. Secara khusus, individu dengan pendidikan tinggi meminta layanan lebih terhadap sejumlah aktivitas yang terkait dengan pembelian atau jasa layanan.

Mengacu pada uraian tersebut di atas, rumusan pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah desain pekerjaan memengaruhi motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
2. Apakah gaya manajemen memengaruhi motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
3. Apakah kondisi kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
4. Apakah tingkat pendidikan memoderasi pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
5. Apakah tingkat pendidikan memoderasi pengaruh gaya manajemen terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
6. Apakah tingkat pendidikan memoderasi pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan membuktikan pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.

2. Mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya manajemen terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
3. Mengetahui dan membuktikan pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
4. Mengetahui dan membuktikan ada tidaknya efek moderasi tingkat pendidikan atas pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
5. Mengetahui dan membuktikan ada tidaknya efek moderasi tingkat pendidikan atas pengaruh gaya manajemen terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.
6. Mengetahui dan membuktikan ada tidaknya efek moderasi tingkat pendidikan atas pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi kerja karyawan Ubhara Jaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dua manfaat utama, yaitu manfaat teoritis sekaligus empiris dan manfaat praktis. Berikut ini adalah uraian dari masing-masing manfaat yang dimaksud.

1. Manfaat Teoritis (Empiris)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna serta sebagai referensi lain tentang bagaimana pengaruh desain pekerjaan, gaya manajemen, dan kondisi pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaat oleh pimpinan sebagai tambahan informasi dan referensi terkait dengan faktor-faktor dan upaya meningkatkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan dalam mengidentifikasi faktor-faktor penentu motivasi kerja karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Tujuan dari penyajian sistematika ini adalah untuk memudahkan pengenalan atau gambaran singkat tentang isi proposal, yang terdiri atas tiga bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, asal mula masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penelitian. Penelitian ini dilakukan pada lembaga pendidikan tinggi yang berada dalam naungan yayasan Brata Bhakti dengan ciri pengelolaan dan struktur mirip organisasi pemerintah. Karakter dan budaya organisasi jenis ini tidak dapat disamakan dengan organisasi berbasis profit (laba), sehingga kajian terhadap aspek-aspek yang memengaruhi motivasi kerja karyawan menjadi menarik untuk membuktikan temuannya apakah sama dengan kondisi pada organisasi berbasis laba.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menyajikan deskripsi teoritis variabel penelitian, yang mencakup desain pekerjaan, gaya manajemen, kondisi kerja. Aspek motivasi kerja dan peran tingkat pendidikan sebagai variabel moderasi juga dibahas. Teori utama yang mendasari penelitian juga ditelaah. Selain itu, disajikan pengembangan hipotesis dan model penelitian. Basis teori penelitian ini adalah teori motivasi harapan (Vroom, 1964) didukung oleh lebih dari 10 penelitian terkait atas faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, operasional penelitian, metode analisis data, dan kerangka pemecahan masalah. Populasi penelitian adalah 159 orang pegawai dengan sampel sebanyak 105 dan data dianalisis dengan regresi berbasis moderasi.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHSAN

Bab ini menyajikan uraian demografi responden, deskriptif statistik variabel penelitian, pengujian hipotesis, dan diskusi atau pembahasan. Hasil penelitian adalah menerima dua hipotesis dan menolak empat lainnya. Secara khusus ditemukan bahwa kondisi kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan tingkat pendidikan memoderasi secara positif pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi kerja. Artinya, karyawan yang berpendidikan tinggi dan memiliki persepsi baik terhadap kondisi kerja, maka motivasi kerjanya akan meningkat.

BAB V : KESIMPULAN

Bab ini memuat kesimpulan atas hasil penelitian. Bab ini juga menyajikan dua keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang termasuk saran untuk lembaga.

REFERENSI

Bagian ini memuat semua daftar rujukan yang dikutip di dalam naskah yang disajikan dalam format APA (*American Psychological Association*) *citation format*.