

Strategi Peningkatan Layanan Akademik Berbasis Kinerja Karyawan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe

Nanda Safitri, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Zulkhairi
IAIN Lhokseumawe

ABSTRAK

Fokus penelitian pada strategi dalam meningkatkan layanan akademik dan bagaimana kinerja karyawan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan bersifat deskriptif kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara. Prosedur yang digunakan dalam menganalisis data dengan menggunakan ringkasan analisis faktor strategis menggunakan teori Dessler yang meliputi kualitas, kuantitas, efektivitas, kemandirian dan ketepatan waktu. Subjek penelitian pada Kepala Sub Bagian Umum Akademik, Pegawai akademik, dan mahasiswa FTIK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan akademik belum menunjukkan stabilitas kinerja yang memuaskan sehingga diperlukan strategi dalam meningkatkan kinerja. Penyusunan strategi didahului oleh analisis SWOT. Melalui hasil analisis dapat diidentifikasi beragam faktor penyebab yang dapat dikategorikan menjadi dua faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti fasilitas fisik, kehandalan, keyakinan dan empati. Sedangkan faktor eksternal meliputi kecenderungan politik dan ekonomi, dukungan stakeholder, dan peranan kolaborator dan kompetitor.

Kata Kunci: *Strategi, Layanan Akademik, Kinerja.*

ABSTRAK

The focus of research is on strategies to improve academic services and how employee performance in the Tarbiyah and Teacher Training Faculty of IAIN Lhokseumawe. This research is a descriptive qualitative field research, data collection is done through documentation, observation, and interview techniques. The procedure used in analyzing data using a summary of strategic factor analysis uses Dessler's theory which includes quality, quantity, effectiveness, independence and timeliness. Research

subjects were the Head of Academic General Subdivision, Academic Staff, and FTIK students. The results showed that academic services have not shown satisfactory performance stability, so strategies are needed to improve performance. The preparation of the strategy is preceded by a SWOT analysis. Through the results of the analysis can be identified a variety of causative factors which can be categorized into two internal and external factors. Internal factors such as physical facilities, reliability, confidence and empathy. While external factors include political and economic trends, stakeholder support, and the role of collaborators and competitors.

Key Words: *Strategy, Academic Services, Performance.*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan tinggi, yang kelembagaannya dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan Pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga kewajiban inilah yang membedakan antara perguruan tinggi dengan Lembaga Pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan dasar dan menengah.

Keberadaan pelayanan akademik sangat membantu mahasiswa dalam merencanakan perkuliahan dan segala aspek kebutuhan yang berkaitan dengan mahasiswa, dengan adanya akademik ini lebih membantu dengan cara memberikan jasa pelayanan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada mahasiswa untuk membantu menyelesaikan segala keperluan mahasiswa.

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Gary Dessler, 2013).

Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi, serta hasil pencapaian atau prestasi karyawan yang diperoleh suatu aktivitas organisasi dalam rangka membantu menyiapkan dan mengurus, baik itu berupa barang atau jasa dari suatu pihak ke pihak lain mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan di sepakati bersama dalam kurun waktu.

Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe khususnya pada bagian Akademik merupakan salah satu bagian dari struktur organisasi yang ada di FTIK yang berwenang memberikan pelayanan kepada mahasiswa dalam melaksanakan aktivitas perkuliahan dari masuknya mahasiswa sampai dengan selesai.

Observasi awal menunjukkan bahwa pelayanan administrasi akademik terhadap mahasiswa masih rendah. Indikatornya, keterlambatan proses pembuatan surat menyurat, pegawai kurang tanggap dan cepat dalam bertugas, penyelesaian pekerjaan bertele-tele seperti pembuatan surat-menyurat, baik surat aktif, surat tidak dapat beasiswa. Meski demikian dalam hal nilai social menunjukkan hasil positif seperti sikap sopan dan ramah para pegawai ketika proses pelayanan.

Mereka juga umumnya memiliki standar kompetensi yang kurang sesuai dengan bidangnya seperti dalam segi cara melayani mahasiswa atau mahasiswi yang membutuhkan pelayanan tidak sesuai dengan keinginannya, dari pihak akademik tidak pernah diberikan pelatihan serta tidak diperhatikan sistem *reward* dan *punishment* yang baik secara internal maupun eksternal.



Gambar 1: Indikator Layanan Jasa Pendidikan

Layanan akademik merupakan upaya untuk membantu menyiapkan, menyediakan atau mengurus keperluan orang lain ketika berlangsung kegiatan pelayanan, ada sesuatu yang disampaikan, disajikan atau dilakukan oleh pihak yang dilayani (Thoha, 2010).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi (Gary Dessler, 2013).

Berdasarkan beberapa alasan tersebut maka peneliti tertarik dan tergugah untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Layanan Akademik Berbasis Kinerja Karyawan di Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Layanan Akademik di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe? dan bagaimana Kinerja Karyawan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Lhokseumawe?

PEMBAHASAN

Pelayanan akademik merupakan layanan kependidikan yang berkaitan langsung kepada pelanggan primer (mahasiswa) dari sekolah tinggi yang meliputi kurikulum, silabus umum, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, dan pembimbingan. Dikatakan demikian karena sekolah tinggi diibaratkan industri yang jasanya mempunyai produk kependidikan yang terdiri dari jasa akademik, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler.

Kinerja karyawan adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahliannya tertentu. Kinerja pegawai ini sangatlah perlu, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan yang nantinya akan nampak pada kemampuan, motivasi, serta mampu melihat peluang yang ada.

Penelitian Edi dan Ina menunjukkan bahwa pelayanan bagian Administrasi terkait Kemampuan kerja pegawai di universitas Singaperbangsa Karawang berada pada skala 166,23. Motivasi kerja berada pada skala 144,8, dan kualitas pelayanan tenaga administrasi pada skala 150,5. Sedangkan kemampuan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan administrasi mahasiswa sebesar 29,2%. Motivasi memiliki pengaruh positif dan cukup kuat terhadap kualitas pelayanan administrasi mahasiswa sebesar 59,3%. Secara bersama-sama kemampuan dan motivasi kerja pegawai berpengaruh positif dan kuat terhadap kualitas pelayanan administrasi mahasiswa sebesar 60,4%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini sebesar 39,6%.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi, diketahui faktor-faktor yang harus dipertahankan serta ditingkatkan. Untuk variabel kemampuan diketahui bahwa keterampilan dan pengetahuan karyawan bagian administrasi tinggi namun perlu untuk ditingkatkan agar menghasilkan pelayanan yang lebih optimal. Untuk variabel motivasi diketahui bahwa harapan dan insentif yang selama ini karyawan rasakan tinggi, hanya pada dimensi motif cukup tinggi sehingga memerlukan upaya untuk meningkatkan motif karyawan dalam bekerja. Untuk variabel kualitas pelayanan dari dimensi kenadalan, responsivitas, jaminan, empati dan

bukti fisik menurut karyawan tinggi, namun diperlukan upaya untuk meningkatkan lagi agar Unsika mampu bersaing ditingkat nasional dengan pelayanan yang prima atau sangat memuaskan (Suswardji & Ratnasari, n.d.).

Sementara Indirwan menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap kualitas pelayanan akademik Pascasarjana UIN Alauddin Makassar dari keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), Jaminan (*assurance*), empati (*emphaty*), dan keberwujudan (*tangibles*), disamping itu pula berbagai macam kendala yang dihadapi dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa dan uapaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola Pascasarjana UIN Alauddin Makassar dalam rangka meningkatkan pelayanan akademik menuju pelayanan yang berkualitas (Indirwan, n.d.).

Dan Solekhul Amin menunjukkan bahwa kepuasan siswa akademik perlu ditingkatkan karena masih ada beberapa siswa yang tidak puas dengan kualitas pelayanan dan harga atau biaya yang telah mereka bayar. Efek positifnya yaitu jika kualitas pelayanan dan pengelolaan harga yang lebih baik semakin meningkatkan kepuasan akademik siswa (Amin, n.d.).

Konsepsi Layanan Akademik

Pelayanan akademik adalah layanan kependidikan yang berkaitan langsung kepada pelanggan primer (mahasiswa) dari sekolah tinggi yang meliputi kurikulum, silabus umum, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, dan pembibingan. Dikatakan demikian karena sekolah tinggi diibaratkan industri yang jasanya mempunyai produk kependidikan yang terdiri dari jasa akademik, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler.

Pelayanan mahasiswa harus diisi dengan orang-orang yang mempunyai kecakapan berhubungan dengan orang lain (termasuk kesabaran), pengetahuan tentang produk dan pemahaman tentang apa yang harus dikerjakan secara operasional, secara procedural, dan secara legal untuk memecahkan keluhan pelanggan (German, 2005). Pelayanan mahasiswa dinilai lebih tinggi dalam hal kepentingan (*importance*) dibandingkan periklanan, promosi, dan usaha penjualan, serta menduduki rangking ketiga setelah produk dan harga.

Hasil penelitian Astuti menyebutkan tiga dimensi yang berhubungan dengan layanan dalam bentuk jasa pendidikan yaitu: (1) *Respect for students* (respek terhadap mahasiswa). Hal ini bisa berupa respon dalam bentuk layanan yang diberikan baik dari staf prodi maupun dosen kepada mahasiswa. Adapun layanan yang diberikan tersebut merupakan gambaran

kinerja setiap individu. (2) *Professor's knowledge* (pengetahuan dosen), yang merupakan gambaran segala hal yang berkaitan dengan pengetahuan yang dipahami oleh dosen yang akan disampaikan kepada mahasiswa, dan (3) *University physical environment* (lingkungan fisik universitas atau perguruan tinggi), yang mencerminkan fasilitas-fasilitas yang tersedia baik di dalam ruang kuliah maupun di lingkungan kampus. Fasilitas yang ada di perguruan tinggi merupakan alat penunjang agar terciptanya proses pembelajaran yang efektif (Astuti, 2009).

Konsepsi Kinerja Karyawan

Kinerja secara etimologi dari kata *performance*. Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Mahsun mendefinisikan kinerja karyawan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Mahsun, 2006).

Menurut Rivai kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam akademik. Menurut Hasibuan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005). Selanjutnya Handoko mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh akademik pada periode tertentu .

Sebagai seorang karyawan dalam melayani mahasiswa/mahasiswa, alumni, dan tamu yang lain. Bagi karyawan ini diharapkan mengenali apa saja kebutuhan yang dibutuhkan oleh mahasiswa/mahasiswa, alumni dan tamu yang lain seperti bantuan, kenyamanan, empati, kepuasan, dukungan dan wajah yang ramah. Dalam bekerja memberi pelayanan yang baik kepada mahasiswa atau mahasiswa bukan merupakan suatu hal yang mudah mengingat banyak kendala yang bakal dihadapi baik didalam akademik maupun di luar area. Upaya memberikan pelayanan yang optimal kepada mahasiswa atau mahasiswa harus dilakukan sungguh-sungguh dengan memperhatikan faktor-faktor utama dan faktor pendukungnya.

Faktor utama yang berperan adalah sumber daya manusia. Artinya peranan manusia (karyawan) yang melayani mahasiswa merupakan faktor utama karena hanya dengan karyawanlah mahasiswa dapat

berkomunikasi secara langsung dan terbuka. Kemudian sarana dan prasarana yang digunakan juga harus dapat menunjang apa yang sudah dilakukan oleh karyawan. Dalam kinerja yang paling penting adalah sikap dan perilaku karyawan akademik tersebut karena sikap dan perilaku menunjukkan kepribadian seseorang, dengan adanya sikap dan perilaku yang baik ini harus ditunjukkan seluruh karyawan pada mahasiswanya.

Kinerja (*Job Performance*) adalah hasil kerja karyawan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan. Dan kinerja yang tinggi pada seseorang karyawan akan tercapai apabila adanya kepercayaan timbal balik dari anggota-anggotanya, artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Dan juga membutuhkan waktu yang lama untuk mencapai kinerja yang tinggi, untuk membangunnya memerlukan kepercayaan diri dan menuntut perhatian dari pihak.

Adapun sikap dan perilaku yang harus dijalankan atau ditunjukkan oleh setiap karyawan adalah sebagai berikut (1) jujur dalam bertindak dan bersikap; (2) rajin, tepat waktu; (3) murah senyum; (4) lemah lembut dan ramah tamah; (5) santun dalam tutur kata; (6) periang, selalu ceria, dan pandai bergaul; (6) simpatik; (7) fleksibel; (8) serius; (9) memiliki rasa tanggungjawab; (10) suka menolong.

Sebagai konstruk teori kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Basri adapun tujuan kinerja karyawan yaitu (1) untuk perbaikan hasil kinerja karyawan, baik secara kualitas ataupun kuantitas; (2) memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi; (3) Memperbaiki hubungan antar personal karyawan dalam aktivitas kerja dalam organisasi (Basri, 2000).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain:

- a. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
- b. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
- c. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Simamora, 2012). Menurut Dessler ada lima faktor dalam penilaian kinerja: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan langkah-langkah penilaian kinerja:

- 1) Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
 - 2) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
1. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut. Indikator Kinerja Karyawan (Heryati & Muhsin, 2014).

Penilaian Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kerja karyawan yang bersangkutan. Pengertian penilaian karyawan, pada dasarnya adalah upaya penilaian terhadap kinerja karyawan. Secara umum dapat diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan. Hasil dari penilaian kinerja karyawan ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya penungkatan peningkatan produktivitas dan efektivitas perusahaan, yang dilakukan secara terus menerus, berlanjut, dan berkesinambungan (Budiharjo, 2015).

Menurut Anita, dkk, kinerja pada dasarnya lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi instansi/organisasi tempatnya bekerja. Sasaran penilaian prestasi kerja antara lain, kecakapan, kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan,

performa dalam melaksanakan tugas, dan kesehatan jasmani dan rohani selama bekerja (Anita, 2013). Mangkunegara mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkuprawira, 2017).

Menurut Panggabean dalam Wijono penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali & evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi di tunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Wijono, 2010).

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian kinerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing karyawan dan penilaianpun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah para atasan langsung itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para atasan langsung itulah yang paling kompeten melakukan penilaian (Anggraeni, 2012).

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. Pertama, tanpa kriteria yang relative seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. Kedua, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Ketiga, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen ke karyawan yang dinilai (Siagian, 2010).

Dalam pada itu memang harus ditekankan bahwa tidak berarti para atasan langsung dari para karyawan yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para karyawan. Bahkan praktek ke karyawan yang biasa terjadi ialah para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijakan yang ditentukan bagi seluruh organisasi bagian ke karyawan. Siagian juga menjelaskan yang dimaksud dengan system penilaian prestasi kerja ialah

suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan di mana terdapat berbagai faktor, yaitu:

- a) Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c) Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu: (1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan karir lebih terbuka baginya, (2) Dalam hal penilaian tersebut negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut, (3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaiannya setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan.
- e) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian sendiri.

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2012). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang karyawan maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Menurut Dessler ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi (Gary Dessler, 2013). Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja:

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.

2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut (Garry Dessler, 2003).

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Bernadine dalam Mas'ud, adalah sebagai berikut (1) kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas; (2) kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan; (3) ketepatan waktu, tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain. (4) efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya. 5). Kemandirian, Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan (Mas'ud, 2004).

Berikut ini adalah gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang merupakan mata rantai yang menekankan saling ketergantungan.



Gambar 2.1: A Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management Performance* (Timpe, 2002).

Gambar diatas menunjukkan rantai kinerja yang ada dan selalu bekerja, suka, atau tidak suka. Seperti halnya seseorang dengan kecakapan tinggi dan pengalaman luas apabila kondisi fisiknya kurang baik maka kinerja jadi kurang maksimal. Begitu juga orang yang memiliki motivasi kuat cenderung memiliki kinerja tinggi. Namun, apabila tidak diimbangi pengetahuan dan keterampilan yang memadai maka kinerjanya kurang. Selain itu apabila seseorang keliru dalam mempresepsikan peran yang diberikan, maka kinerja yang ditunjukkan justru bertolak belakang dengan hasil yang diharapkan dari pekerjaan tersebut (Mangkuprawira, 2017).

Menurut Syafri Mangkuprawida dan Aida Vitayala yang dikutip oleh Martinis Yamin, kinerja organisasi merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencangkup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/ individu), atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional (Yamin & Maisah, 2010).

Tabel 2.1

Strategi Peningkatan Layanan Akademik

TEORI	INDIKATOR	KONDISI IDEAL
Layanan akademik	Bukti langsung (Tangibles)	Akademik harus memiliki fasilitas fisik perlengkapan, dan sarana komunikasi agar dapat membuat pelanggan betah berada dalam ruangan yang nyaman, bersih.
	Kehandalan (Reliability)	Akademik harus memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan yang baik, serta sesuai dengan yang dijanjikan dan dengan segera di selesaikan agar dapat memuaskan pelanggan.
	Daya tanggap (Responsivess)	Para akademik fakultas harus berkeinginan untuk membantu para mahasiswa, dan menanggapi segala masalah mahasiswa dengan cepat, dan harus memberikan solusi dengan baik.

	Jaminan (Assurance)	Para akademik harus memiliki sikap sopan santun dalam berbicara, dan selalu dalam keadaan suasana hati yang baik, juga harus bisa menjamin kepercayaan penuh dari mahasiswa.
	Empati (Emphaty)	Harus selalu memberikan kemudahan terhadap mahasiswa dalam melakukan komunikasi dengan baik, dan memenuhi kebutuhan apa saja yang diperlukan mahasiswa.
Kinerja Karyawan	Kualitas	Karyawan harus mampu memberikan pelayanan yang berkualitas untuk pelanggan demi bisa menghadirkan kepuasan terhadap pelanggan.
	Kuantitas	Karyawan harus mampu melayani semaksimal mungkin dengan waktu yang singkat dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas.
	Ketepatan Waktu	Karyawan harus bisa menyelesaikan tugasnya dalam waktu yang di perlukan mahasiswa, dan kehadiran karyawan yang selalu di harapkan tepat pada waktunya, supaya lebih memudahkan mahasiswa dalam menjumpai karyawan.
	Efektifitas	Karyawan harus mampu melayani pelanggan dengan memberikan keluaran (output) yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan.
	Kemandirian	Karyawan harus mandiri dalam memberi pelayanan terhadap pelanggan tanpa harus melanggar ketentuan yang berlaku. Dan harus bertindak tegas terhadap hal - hal yang bisa melanggar aturan - aturan yang ada.

Faktor yang mampu meningkatkan mutu layanan akademik di FTIK IAIN Lhokseumawe antara lain, Pertama, bukti langsung (*tangibles*), yaitu fasilitas fisik, kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan, kemudahan akses. Seperti fasilitas yang ada di akademik sudah lumayan memadai, seperti setiap karyawan dalam melayani setiap jurusan memiliki komputer, printer, kursi, meja dan sebagainya yang berkaitan dalam membantu pelayanan mahasiswa, akan tetapi masih terdapat kekurangan dalam hal kedisiplinannya staf akademik, hanya sebagian karyawan bisa

dikatakan disiplin dalam bekerja tetapi tidak semuanya itu harus lebih ditingkatkan lagi.

Kedua, tinjauan dari aspek kehandalan (*realibility*), yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan dijanjikan dengan segera dan memuaskan dan memiliki standar pelayanan jelas. Namun karyawan memberikan pelayanan masih sangat kurang dalam kecepatan waktu penyelesaian. dan dari segi tanggungjawab karyawan pun sangat kurang tidak sesuai dengan keinginan mahasiswa, mungkin kendala yang terjadi tidak di bagian karyawan yang melayani akan tetapi bagian atasan yang memaraf atau yang menanda tangani, hal itu juga bisa mengurangi rasa kepercayaan mahasiswa terhadap akademik. Namun ini erlu ditingkatkan lagi untuk kedepannya atasan lebih peka dalam kebutuhan mahasiswa karena tercapainya suatu lembaga itu tergantung penilaian dan kesesuaian yang diterima oleh mahasiswa.

Ketiga, Daya tanggap (*responsivess*) yaitu keinginan para karyawan dalam membantu para pelanggan dan karyawan tidak terlalu sibuk. Dan dalam membantu setiap kebutuhan dan keluhan para mahasiswa sudah baik, misalnya meminta bantuan tentang pengaksesan nilai IPK atau pengambilan MK itu selalu di renspon dengan baik.

Keempat, Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf akademik, dan menepati janji. Akan tetapi masih terdapatnya dalam tanggungjawab sepenuhnya memberikan pelayanan itu kurang seperti halnya membutuhkan surat yang sangat mendesak tidak terselesaikan dalam hari itu juga bahkan harus menunggu berhari-hari kesiapannya, ini juga perlu ditingkatkan lagi supaya mahasiswa mempercayai karyawan dan senang dengan pelayanan yang didapatkan sesuai dengan kenyataannya.

Kelima, Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Sebagian staf yang ada di akademik sudah berkomunikasi dengan baik, dan memperdulikan setiap keluhan mahasiswa mungkin kendala yang dialami mahasiswa yaitu karyawan kadang-kadang sibuk pada saat ingin memerlukannya.

Selain kondisi yang dijelaskan sesuai dengan tema beserta indikator terdapat faktor determinan lain, yaitu Budaya organisasi. Budaya merupakan representasi organisasi. Organisasi yang baik memiliki budaya yang kondusif dengan dinamika aktivitas yang berjalan, dapat dirasakan tapi tidak nampak.

Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat organisasi (FTIK) IAIN Lhokseumawe, organisasi tidak akan survive apalagi berkembang. Ini berarti bahwa peningkatan kinerja karyawan di FTIK

merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus meningkatkan diri agar mampu adaptif terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Proses pembentukan budaya yang positif merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern. Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi beberapa faktor yang dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal, dalam *scope* individu seperti model kepemimpinan, motivasi dan kompetensi.

Meski faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi dapat digolongkan sebagai faktor internal. Namun, selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

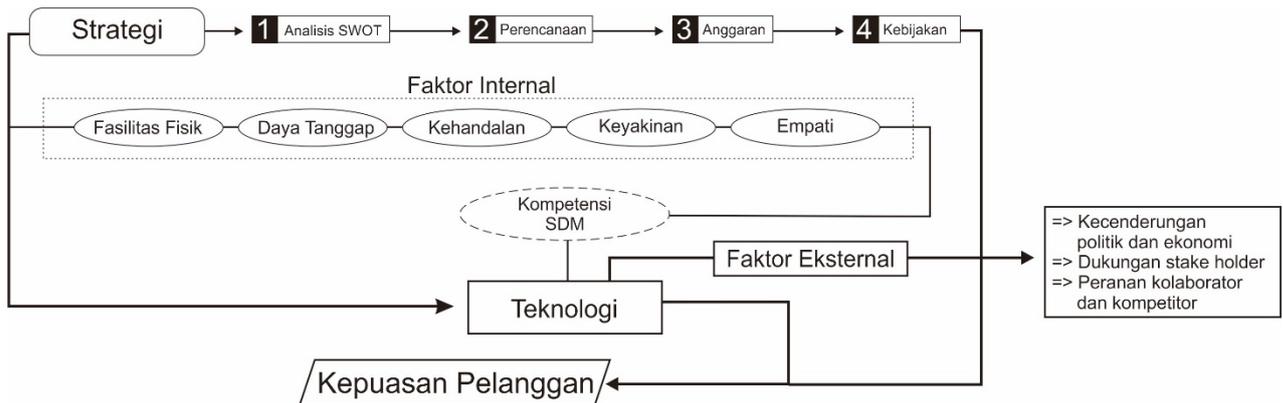
Semakin kuat nilai-nilai tersebut menjadi keyakinan dan menjadi dasar dari perilaku sebagian besar orang-orang yang ada di organisasi maka semakin kuat budaya organisasi yang ada di organisasi tersebut. Mendasarkan pada definisi tersebut terlihat bahwa budaya organisasi dibangun atas nilai-nilai dan nilai-nilai tersebut dijadikan milik bersama oleh semua orang yang ada di organisasi. Dengan demikian, organisasi harus memiliki nilai-nilai, kemudian bagaimana pemimpin atau tim manajemen yang ada di organisasi tersebut membudidayakan/ menginternalisasikan kepada seluruh anggota organisasi, sehingga kemudian menjadi nilai-nilai yang dianut bersama. Itulah sebabnya organisasi yang baik akan memiliki banyak kesamaan antara nilai-nilai yang dianut oleh individual dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya seperti penelitian yang dilakukan Bryson dalam Keban. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

Sedangkan faktor kelompok seperti iklim organisasi dan budaya organisasi bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

KESIMPULAN

Melalui hasil penelitian, dapat diketahui model hubungan konseptual hasil penelitian yang menjelaskan strategi peningkatan layanan melalui beberapa tahap yaitu (1) proses menganalisis SWOT, (2) proses perencanaan; (3) penyusunan anggaran; dan (4) keterdukungan kebijakan.



Gambar: Novelty Penelitian

Beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan strategi di kategorikan ke dalam dua faktor. Faktor internal mencakup fasilitas fisik, kehandalan, keyakinan dan empati. Faktor internal sejalan dengan konsep yang digunakan dalam penelitian. Selain itu yang masuk ke dalam faktor internal adalah faktor budaya dan iklim organisasi. Melalui hasil implementasi nilai-nilai budaya yang positif menuju akuntabilitas pada hasil. Tujuannya adalah meningkatkan kinerja manajemen di lembaga pendidikan tinggi sehingga berdampak pada perbaikan pelayanan kepada kepuasan mahasiswa.

Kedua, faktor eksternal yang meliputi kecenderungan politik dan ekonomi, dukungan stakeholder, dan peranan kolaborator dan kompetitor.

DAFTAR RUJUKAN

- Amin, S. (n.d.). *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Akademik Pada Sekolah Tinggi*. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/195076-ID-Strategi-Peningkatan-Kualitas-Pelayanan.pdf>
- Anggraeni, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Anita, J. 2013. Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi

- Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen*, 2(1).
- Astuti. 2009. *Layanan Pendidikan dalam Bentuk Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basri, H. 2000. *Kehadiran dan Kepribadian Pondok Pesantren (dalam Membangun Kemandirian Umat di Pedesaan)*. Jakarta: PT. Abdi Publishing & Printing.
- Budiharjo, M. 2015. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Dessler, Garry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-9 (10th ed.)*. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resource Management (Thirteenth)*. London: Pearson Education Inc.
- German, T. 2005. *The Complete Ideal's Guide MBA Basic*. Jakarta: Prenada Media.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta PT. Bumi Aksara* (p. 43).
- Heryati, Y., & Muhsin, M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan (1st ed.)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Indirwan. (n.d.). *Persepsi Mahasiswa Terhadap Kualitas Pelayanan Akademik Pascasarjana Uin Alauddin Makassar*.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sector Publik Edisi pertama*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mangkuprawira, A. P. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM (8th ed.)*. Bandung: Refika Aditama.
- Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Penerbit Universitas Diponegoro.
- Siagian, S. P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suswardji, E., & Ratnasari, I. (n.d.). *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Mahasiswa Berbasis Kemampuan Dan Motivasi Kerja Pegawai Di Universitas Singaperbangsa Karawang*.
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. D. 2002. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia - 6 - Kinerja. In 6 (5th ed.). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wijono, S. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Fajar Interpratama

Offset.

Yamin, M., & Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung
Persada Press.