

Strategi Pengelolaan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja: Studi Kualitatif pada Staf Tenaga Kependidikan Bidang Administrasi, Umum, dan Keuangan Universitas Ngudi Waluyo

Adi Purwanto¹, Fitriyanto², Setya Indah Isnawati³

¹Bisnis dan Manajemen Retail, Universitas Ngudi Waluyo

²Universitas Ngudi Waluyo

³Bisnis Digital, Universitas Ngudi Waluyo

Email: adipurwanto@unw.ac.id

Abstrak

Tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas tata kelola dan kualitas pelayanan perguruan tinggi. Meskipun demikian, kajian mengenai strategi pengelolaan tenaga kependidikan dengan menggunakan kerangka *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) masih relatif terbatas, karena sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor bisnis dan industri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan karyawan dalam meningkatkan kinerja staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan Universitas Ngudi Waluyo berdasarkan kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Sebanyak 13 informan yang terdiri atas pimpinan unit dan staf tenaga kependidikan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses pelayanan administrasi, umum, dan keuangan. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik melalui tahapan pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *ability* diwujudkan melalui penempatan pegawai sesuai kompetensi, pelatihan, pendampingan, serta penguatan kemampuan digital. Dimensi *motivation* dibangun melalui kejelasan pembagian tugas, evaluasi kinerja, umpan balik, penghargaan, dukungan pimpinan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, dimensi *opportunity* diwujudkan melalui pelibatan staf dalam koordinasi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, kerja sama lintas unit, serta pemanfaatan fasilitas dan sistem informasi organisasi. Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, ketepatan kerja, responsivitas, akuntabilitas, dan efektivitas penyelenggaraan layanan administrasi perguruan tinggi. Penelitian ini memperluas penerapan teori AMO pada konteks tenaga kependidikan di perguruan tinggi serta memberikan rekomendasi bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: *Ability–Motivation–Opportunity*; Kinerja Staf; Strategi Pengelolaan Karyawan; Tenaga Kependidikan; Perguruan Tinggi

Abstract

Education personnel play a strategic role in supporting effective governance and service quality in higher education institutions. However, studies examining employee management strategies using the Ability, Motivation, Opportunity (AMO) framework remain limited, as previous research has predominantly focused on business and industrial sectors. This study aims to analyze employee management strategies for improving the performance of administrative, general affairs, and financial education personnel at Universitas Ngudi Waluyo based on the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) framework. A qualitative

approach with a case study design was employed. Thirteen informants, consisting of unit leaders and education personnel, were selected using purposive sampling based on their direct involvement in administrative, general affairs, and financial services. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis. The data were analyzed using thematic analysis through the stages of coding, theme development, theme review, and conclusion drawing. The trustworthiness of the findings was ensured through source and method triangulation as well as member checking. The findings reveal that the ability dimension was strengthened through competency-based job placement, training, mentoring, and the enhancement of digital competencies. The motivation dimension was fostered through clear job responsibilities, performance evaluation, constructive feedback, recognition, leadership support, and a conducive work environment. Meanwhile, the opportunity dimension was realized through staff involvement in coordination, problem-solving, decision-making, cross-functional collaboration, and the effective utilization of organizational facilities and information systems. These three dimensions complement one another in enhancing service quality, work accuracy, responsiveness, accountability, and the overall effectiveness of administrative services in higher education. This study extends the application of the AMO framework to the context of education personnel in higher education institutions and provides practical recommendations for university leaders in designing integrated human resource management strategies to improve organizational performance.

Keywords: *Ability–Motivation–Opportunity; Employee Management Strategy; Higher Education; Staff Performance; Education Personnel*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan organisasi jasa berbasis pengetahuan yang keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh kualitas dosen dan proses pembelajaran, tetapi juga oleh efektivitas tenaga kependidikan dalam menjalankan layanan administratif dan operasional. Tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan memiliki peran penting dalam pengelolaan dokumen, pelayanan kepada mahasiswa dan dosen, pengelolaan sarana dan prasarana, pelaksanaan kegiatan operasional, administrasi pembayaran, pencatatan transaksi, serta penyusunan laporan keuangan. Kinerja staf pada bidang-bidang tersebut berpengaruh terhadap kelancaran proses organisasi, akuntabilitas tata kelola, ketepatan pelayanan, dan kepuasan pengguna layanan perguruan tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi manajemen universitas, bukan hanya sebagai kegiatan administratif rutin.

Universitas Ngudi Waluyo merupakan perguruan tinggi swasta yang mengalami perkembangan kelembagaan secara bertahap. Institusi ini berawal dari Akademi Keperawatan Ngudi Waluyo yang memperoleh izin penyelenggaraan pada 1 Juni 1994 dengan jumlah awal 40 mahasiswa. Dalam perkembangannya, Yayasan Ngudi Waluyo menyelenggarakan beberapa institusi pendidikan kesehatan, yang kemudian digabungkan menjadi Universitas Ngudi Waluyo pada 3 September 2016 berdasarkan Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 262/KPT/I/2016. Perubahan dari institusi pendidikan kesehatan menjadi universitas menunjukkan perluasan bidang pendidikan, struktur organisasi, serta kompleksitas pelayanan akademik dan nonakademik (Universitas Ngudi Waluyo, 2025).

Berdasarkan informasi resmi universitas, Universitas Ngudi Waluyo menyelenggarakan 24 program studi pada jenjang Diploma, Sarjana, Profesi, dan Magister. Program studi tersebut mencakup bidang kesehatan, hukum, bahasa, bisnis, teknologi informasi, pendidikan, desain, dan manajemen pendidikan. Keberagaman program studi tersebut menimbulkan kebutuhan pelayanan administrasi, dukungan operasional, pengelolaan

fasilitas, dan layanan keuangan yang semakin beragam. Setiap program studi memiliki kebutuhan dokumen, proses pelayanan, jadwal kegiatan, pengadaan sarana, dan administrasi keuangan yang harus dikoordinasikan dengan unit-unit universitas. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kapasitas staf tenaga kependidikan menjadi salah satu unsur penting dalam menjaga kesinambungan pelayanan universitas (Universitas Ngudi Waluyo, 2025).

Urgensi pengelolaan tenaga kependidikan juga berkaitan dengan visi Universitas Ngudi Waluyo untuk menjadi universitas yang unggul, berbudaya sehat, dan bereputasi internasional. Salah satu misi universitas adalah membangun sistem manajemen yang memiliki akuntabilitas, akseptabilitas, dan budaya organisasi yang sehat. Tujuan manajemen universitas juga menekankan terbentuknya sistem tata kelola organisasi yang menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang kuat. Visi dan misi tersebut mengisyaratkan bahwa pencapaian keunggulan institusi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan memperoleh dukungan organisasi untuk menjalankan pekerjaannya (Universitas Ngudi Waluyo, 2022).

Kebutuhan terhadap penguatan kinerja staf menjadi semakin penting karena Universitas Ngudi Waluyo telah memasuki tahap pengembangan 2026–2030. Pada tahap ini, universitas menetapkan strategi pertumbuhan melalui inovasi dan produktivitas dengan sasaran, antara lain, meningkatkan keunggulan kualitas akademik pada tingkat nasional, memperkuat kerja sama, mewujudkan pelayanan prima, memperkuat kolaborasi dengan industri dan pemerintah, serta bergerak dari teaching university menuju research university. Pada tahap sebelumnya, yaitu 2021–2025, universitas juga menargetkan penguatan sistem pelayanan yang baik dan sehat berbasis teknologi informasi serta penyediaan sarana dan prasarana yang lebih memadai (Universitas Ngudi Waluyo, 2022).

Arah pengembangan tersebut menuntut staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan untuk tidak hanya menyelesaikan pekerjaan rutin, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, akurat, transparan, dan adaptif terhadap teknologi. Staf administrasi dituntut mampu mengelola data dan dokumen secara tertib serta mendukung koordinasi antarunit. Staf bidang umum perlu memastikan kesiapan fasilitas dan kelancaran operasional. Sementara itu, staf keuangan harus mampu menjaga ketelitian, kepatuhan prosedural, transparansi, dan akuntabilitas transaksi maupun pelaporan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja staf perlu didukung oleh strategi pengelolaan sumber daya manusia yang menyentuh kemampuan individu, kemauan untuk bekerja secara optimal, serta kesempatan untuk berkontribusi.

Penelitian ini menggunakan teori *Ability–Motivation–Opportunity*, yang selanjutnya disebut teori AMO, sebagai landasan untuk memahami strategi pengelolaan karyawan. Teori AMO dikembangkan dalam kajian sistem kerja berkinerja tinggi oleh (Appelbaum et al., 2010). Teori tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan ketika organisasi mampu membangun tiga kondisi utama, yaitu kemampuan atau *ability*, motivasi atau *motivation*, dan kesempatan untuk berpartisipasi atau *opportunity*. Wu & Xiao (2020) selanjutnya mengelompokkan praktik manajemen sumber daya manusia ke dalam praktik peningkatan kemampuan, praktik peningkatan motivasi, dan praktik pemberian kesempatan. Dengan demikian, kinerja tidak semata-mata dipandang sebagai hasil dari karakteristik personal staf, tetapi juga sebagai hasil dari strategi pengelolaan yang diterapkan organisasi.

Dimensi *ability* menunjukkan bahwa karyawan perlu mempunyai pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Organisasi dapat meningkatkan kemampuan melalui proses seleksi, penempatan yang tepat, pelatihan, pendampingan, pengembangan karier, dan pemberian kesempatan belajar. Pada Universitas Ngudi Waluyo, kemampuan staf administrasi, umum, dan keuangan meliputi penguasaan prosedur kerja, kemampuan menggunakan sistem informasi, ketelitian mengelola dokumen dan data, kemampuan berkomunikasi, serta pemahaman terhadap peraturan dan standar

pelayanan. Kebutuhan tersebut relevan dengan target universitas untuk membangun pelayanan berbasis teknologi informasi dan mewujudkan pelayanan prima.

Bukti empiris memperlihatkan bahwa pengembangan kemampuan melalui pelatihan berhubungan dengan peningkatan kinerja. Udul et al. (2024) menemukan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa program pelatihan yang dipadukan dengan praktik langsung membantu karyawan memahami dan menerapkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Penelitian Putri et al. (2022) juga memperlihatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia meliputi analisis jabatan, rekrutmen, penempatan, orientasi, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja. Rangkaian kegiatan tersebut menegaskan bahwa kemampuan karyawan perlu dibangun melalui proses pengelolaan yang terencana dan berkelanjutan.

Pengembangan kemampuan staf semakin relevan dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi. Al-kharabsheh et al. (2023) menemukan bahwa pelatihan digital berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan dan memahami tingkat pencapaian kinerjanya cenderung terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini memperkuat pentingnya pelatihan penggunaan sistem informasi, administrasi elektronik, arsip digital, sistem pembayaran, dan mekanisme pelaporan berbasis teknologi bagi tenaga kependidikan Universitas Ngudi Waluyo.

Dimensi kedua dalam teori AMO adalah *motivation*. Dimensi ini menjelaskan kemauan karyawan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan mungkin memiliki kompetensi yang memadai, tetapi belum tentu menunjukkan kinerja optimal apabila tidak memperoleh tujuan kerja yang jelas, penghargaan yang adil, umpan balik, dukungan pimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Praktik peningkatan motivasi dapat berbentuk penilaian kinerja yang objektif, penghargaan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, kompensasi yang adil, pengakuan dari pimpinan, komunikasi yang terbuka, dan pemberian umpan balik secara berkala.

Penelitian Al-kharabsheh et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja serta memediasi sebagian pengaruh praktik digital HRM terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penyediaan teknologi dan pelatihan belum cukup apabila tidak disertai upaya membangun kemauan staf untuk memanfaatkan kompetensinya secara optimal. Sementara itu, Farida et al. (2024) menemukan bahwa strategi pengelolaan karyawan dapat dilakukan melalui kompensasi, insentif berbasis indikator kinerja, penghargaan, pengembangan karyawan, dan penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa sistem penghargaan dan evaluasi yang jelas dapat memperkuat motivasi staf dalam mencapai standar kerja organisasi.

Motivasi tidak harus hanya dimaknai sebagai pemberian insentif finansial. Motivasi juga dapat terbentuk melalui kejelasan tugas, dukungan pimpinan, pengakuan terhadap kontribusi staf, kesempatan mengikuti pelatihan, hubungan kerja yang sehat, rasa keadilan, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki kontribusi terhadap perkembangan organisasi (Surtinah, 2025). Bagi staf administrasi, umum, dan keuangan, pemahaman mengenai keterkaitan pekerjaan mereka dengan pelayanan prima dan tata kelola universitas dapat memperkuat makna kerja dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penelitian perlu menggali bagaimana pimpinan memberikan arahan, melakukan evaluasi, menyampaikan umpan balik, memberikan apresiasi, dan menjaga motivasi staf.

Dimensi ketiga adalah *opportunity*, yaitu kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk menerapkan kemampuan dan motivasinya dalam pekerjaan. Kesempatan tersebut dapat berbentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan, kewenangan menyelesaikan

masalah, akses terhadap informasi, dukungan fasilitas, ruang menyampaikan gagasan, komunikasi lintas unit, kerja sama tim, dan partisipasi dalam evaluasi layanan. Tanpa kesempatan dan dukungan organisasi, staf yang kompeten dan termotivasi dapat mengalami kesulitan dalam menghasilkan kinerja yang optimal (Sono & Limpo, 2024).

Dimensi *opportunity* sangat penting dalam pelayanan perguruan tinggi karena pekerjaan tenaga kependidikan memiliki ketergantungan antarunit yang tinggi. Penyelesaian suatu layanan administratif atau keuangan sering kali membutuhkan data, persetujuan, komunikasi, atau dokumen dari unit lain (Surtinah, 2025). Oleh karena itu, kualitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal staf, tetapi juga oleh kejelasan alur kerja, ketersediaan sistem informasi, akses terhadap sumber daya, efektivitas koordinasi, dan kewenangan yang diberikan. Penelitian Farida et al. (2024) menunjukkan bahwa penyediaan fasilitas yang berfungsi dengan baik, pemeliharaan karyawan, kesesuaian pekerjaan dengan keahlian, serta integrasi tujuan karyawan dan organisasi merupakan bagian dari strategi peningkatan kinerja.

Pada perguruan tinggi swasta, Wiyono et al. (2025) menemukan bahwa praktik pengelolaan organisasi yang memperhatikan aspek sosial dan tata kelola berkontribusi terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Penelitian tersebut melibatkan 270 responden dari berbagai peran administratif pada 138 perguruan tinggi swasta di Bandung. Temuannya menunjukkan pentingnya integrasi strategi organisasi, dukungan tata kelola, dan praktik pengelolaan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja institusi. Temuan ini memperkuat relevansi *opportunity* dalam penelitian tenaga kependidikan karena kesempatan berpartisipasi, dukungan organisasi, fasilitas kerja, dan tata kelola yang baik merupakan kondisi yang memungkinkan staf menjalankan perannya secara efektif.

Penggunaan teori AMO juga membantu penelitian menghindari penjelasan yang terlalu berpusat pada individu. Kinerja yang belum optimal tidak selalu disebabkan oleh rendahnya kemampuan atau kedisiplinan staf. Permasalahan kinerja dapat muncul ketika staf belum memperoleh pelatihan yang sesuai, sistem penghargaan belum dipahami, pembagian kerja belum proporsional, fasilitas belum mendukung, koordinasi antarunit belum efektif, atau kewenangan staf dalam menyelesaikan masalah masih terbatas. Melalui kerangka AMO, penelitian dapat menganalisis apakah strategi pengelolaan yang diterapkan telah mampu meningkatkan kemampuan staf, membangun motivasi, serta menyediakan kesempatan dan dukungan yang diperlukan (Nuraini & Astuti, 2024).

Informasi publik Universitas Ngudi Waluyo telah menggambarkan perkembangan kelembagaan, jumlah program studi, visi, misi, dan target pengembangan universitas. Akan tetapi, informasi tersebut belum menjelaskan secara mendalam bagaimana strategi pengelolaan staf administrasi, umum, dan keuangan diterapkan pada tingkat operasional, bagaimana staf mengembangkan kompetensinya, bagaimana motivasi dibangun, serta bagaimana kesempatan berpartisipasi dan dukungan kerja diberikan. Kondisi tersebut menjadi ruang empiris yang perlu dijelaskan melalui pengalaman pimpinan dan staf yang terlibat secara langsung dalam proses pelayanan.

Meskipun teori *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) telah banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor manufaktur, perusahaan bisnis, UMKM, maupun industri jasa. Penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi AMO pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi masih relatif terbatas. Padahal karakteristik pekerjaan tenaga kependidikan berbeda dengan sektor bisnis karena lebih berorientasi pada pelayanan akademik, koordinasi lintas unit, tata kelola administrasi, serta dukungan terhadap penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel. Penelitian ini menawarkan perspektif yang berbeda melalui pendekatan kualitatif sehingga mampu menggali secara lebih mendalam bagaimana strategi pengelolaan karyawan berbasis *Ability, Motivation, dan Opportunity* diterapkan dalam praktik sehari-hari pada tenaga kependidikan Universitas Ngudi Waluyo. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan empiris mengenai penerapan teori AMO pada konteks perguruan tinggi, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi pengelolaan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan organisasi.

Pendekatan kualitatif diperlukan karena penerapan *ability, motivation, dan opportunity* tidak selalu dapat dipahami hanya melalui angka atau penilaian formal. Wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat digunakan untuk menggali proses pelatihan, pembagian tugas, bentuk dukungan pimpinan, pengalaman staf menggunakan teknologi, pemberian penghargaan, mekanisme koordinasi, ketersediaan fasilitas, serta kendala dalam penyelesaian pekerjaan. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian menemukan perbedaan antara kebijakan formal dengan praktik pengelolaan yang dialami staf dalam pekerjaan sehari-hari.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis strategi peningkatan kemampuan melalui pelatihan, penempatan, dan pengembangan kompetensi; strategi peningkatan motivasi melalui evaluasi, penghargaan, dukungan pimpinan, dan kejelasan tujuan; serta strategi pemberian kesempatan melalui partisipasi, koordinasi, kewenangan, fasilitas, dan dukungan teknologi. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai pengelolaan staf tenaga kependidikan dan menghasilkan rekomendasi untuk mendukung pelayanan prima, akuntabilitas tata kelola, inovasi, serta produktivitas Universitas Ngudi Waluyo.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Pengelolaan Karyawan

Strategi pengelolaan karyawan merupakan serangkaian kebijakan, pendekatan, dan tindakan manajerial yang digunakan organisasi untuk mengarahkan, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengelolaan karyawan tidak hanya berhubungan dengan aktivitas administratif, tetapi juga mencakup perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, penempatan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, pemeliharaan karyawan, serta pengembangan karier (Pahira & Rinaldy, 2023).

Putri et al. (2022) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa praktik MSDM mencakup perencanaan SDM, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, pengangkatan serta penempatan karyawan, orientasi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, karier karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa MSDM berperan sebagai penghubung antara manajer dan karyawan, termasuk dalam menyelesaikan konflik, memberikan arahan prosedural, serta mendukung efektivitas kerja organisasi.

Dalam penelitian ini, strategi pengelolaan karyawan dipahami sebagai upaya organisasi dalam mengatur dan mengembangkan staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan agar mampu bekerja secara efektif, efisien, akuntabel, serta berorientasi pada pelayanan. Strategi tersebut dapat dilihat melalui pembagian tugas, koordinasi kerja, pelatihan, penggunaan teknologi, evaluasi kinerja, pemberian motivasi, serta dukungan fasilitas kerja.

Kinerja Karyawan/Staf

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan tujuan organisasi. Dalam bidang organisasi pendidikan, kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga

dari ketepatan waktu, ketelitian administrasi, kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur, kemampuan koordinasi, penggunaan sistem informasi, serta kemampuan merespons kebutuhan dosen, mahasiswa, pimpinan, dan unit kerja lain (Pahira & Rinaldy, 2023).

Kinerja karyawan merupakan konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia karena menunjukkan bagaimana individu melaksanakan peran kerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Campbell & Wiernik (2019) menempatkan kinerja individu sebagai salah satu variabel terpenting dalam psikologi organisasi dan perilaku organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir yang dicapai, tetapi terutama dengan perilaku kerja yang berada dalam kendali individu dan relevan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil kerja perlu dibedakan dari kinerja. Hasil kerja dapat dipengaruhi oleh faktor di luar kendali karyawan, seperti ketersediaan teknologi, prosedur organisasi, kondisi fasilitas, keputusan pimpinan, dan beban kerja, sedangkan kinerja lebih berfokus pada tindakan yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Campbell dan Wiernik juga menegaskan bahwa struktur kinerja perlu memperhatikan dinamika pekerjaan serta kemampuan individu beradaptasi terhadap perubahan tuntutan kerja.

Dalam pandangan Campbell, McCloy, Oppler, dan Sager (1993), kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan tingkat kontribusinya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja bersifat multidimensional. Kinerja tidak hanya terdiri atas kemampuan menyelesaikan tugas utama, tetapi juga mencakup komunikasi, kedisiplinan, usaha yang ditunjukkan, kemampuan bekerja dalam tim, pengawasan, dan pengelolaan pekerjaan (Bhatia & Williams, 2023). Oleh karena itu, penelitian tentang kinerja tenaga kependidikan perlu memperhatikan berbagai perilaku kerja yang mendukung terselenggaranya layanan perguruan tinggi.

Teori *Ability, Motivation, and Opportunity*

Teori *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) menjelaskan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila organisasi mampu memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja, mempunyai motivasi untuk memberikan kinerja terbaik, dan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi serta menggunakan kompetensinya. Kerangka AMO dipopulerkan oleh Appelbaum et al. (2010) dalam kajian *high-performance work systems*. Selanjutnya, Wu & Xiao (2020) mengelompokkan praktik manajemen sumber daya manusia menjadi tiga bagian, yaitu *ability-enhancing practices*, *motivation-enhancing practices*, dan *opportunity-enhancing practices*.

Dimensi *ability* berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Organisasi dapat meningkatkan kemampuan melalui rekrutmen dan seleksi yang tepat, kesesuaian penempatan, pelatihan, pendampingan, serta pengembangan kompetensi (Rulianti & Nurpriadi, 2025). Dalam bidang organisasi kependidikan, kemampuan mencakup penguasaan prosedur administrasi, pengelolaan dokumen dan keuangan, penggunaan sistem informasi, komunikasi pelayanan, serta penyelesaian masalah. Penelitian Al-kharabsheh et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan digital berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, sehingga pengembangan kemampuan berbasis teknologi menjadi bagian penting dari strategi pengelolaan SDM.

Dimensi *motivation* menunjukkan kemauan karyawan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal. Motivasi dapat dibangun melalui kejelasan target kerja, penilaian kinerja yang objektif, penghargaan, kompensasi yang adil, umpan balik, dukungan pimpinan, serta kesempatan pengembangan karier (Rulianti & Nurpriadi, 2025). Al-kharabsheh et al. (2023) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memediasi pengaruh pelatihan digital serta penilaian kinerja digital terhadap

kinerja karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kompetensi perlu disertai dengan sistem evaluasi dan dukungan organisasi yang mampu mendorong kemauan karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Dimensi *opportunity* berkaitan dengan kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk menerapkan kemampuan dan motivasinya. Kesempatan tersebut dapat berupa keterlibatan dalam pengambilan keputusan, akses terhadap informasi, kewenangan menyelesaikan masalah, komunikasi lintas unit, kerja sama tim, dukungan fasilitas, dan ruang untuk menyampaikan gagasan (Rulianti & Nurpribadi, 2025). Dalam lingkungan perguruan tinggi, dimensi ini penting karena pekerjaan tenaga kependidikan membutuhkan koordinasi antarbagi-an dan dukungan sistem organisasi. Penelitian Wiyono et al. (2025) pada perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa praktik sosial dan tata kelola organisasi berkontribusi terhadap kinerja serta kesejahteraan karyawan, sehingga dukungan organisasi dan tata kelola yang baik menjadi kondisi penting bagi staf untuk memberikan kontribusi secara optimal.

Tabel 1. Teori *Ability–Motivation–Opportunity* dan Penerapan di Organisasi Pendidikan

Komponen	Penerapan pada tenaga kependidikan
Ability	Kompetensi, pelatihan, pengalaman, penempatan, dan penguasaan teknologi
Motivation	Penghargaan, dukungan pimpinan, keadilan, kesempatan karier, dan lingkungan kerja
Opportunity	Kesempatan berpartisipasi, kewenangan, fasilitas, akses informasi, dan ruang menyampaikan gagasan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam strategi pengelolaan karyawan dalam meningkatkan kinerja staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan Universitas Ngudi Waluyo. Fokus penelitian mengacu pada kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO), yaitu pengembangan kemampuan staf melalui pelatihan dan penempatan, peningkatan motivasi melalui evaluasi, penghargaan, dan dukungan pimpinan, serta pemberian kesempatan melalui partisipasi, koordinasi, fasilitas, dan dukungan teknologi (Nuraini & Astuti, 2024). Informan dipilih secara *purposive sampling*, meliputi pimpinan atau koordinator unit serta staf tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam kegiatan administrasi, umum, dan keuangan.

Penelitian ini melibatkan 13 informan yang terdiri atas pimpinan/koordinator unit dan tenaga kependidikan yang bekerja pada bidang administrasi, umum, dan keuangan. Pemilihan informan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam proses pelayanan administrasi serta pengalaman kerja sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Data kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik melalui proses pengenalan data, pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, dan penarikan kesimpulan (Braun & Clarke, 2021). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, member checking, serta dokumentasi proses analisis. Identitas informan disamarkan dan seluruh data digunakan hanya untuk kepentingan akademik (Creswell, 2017).

Tabel 1. Data Informan Penelitian

Kode	Jabatan	Unit	Lama Kerja
P1	Kepala Bidang	Administrasi	15 tahun

Kode	Jabatan	Unit	Lama Kerja
P2	Kepala Bidang	Keuangan	10 tahun
P3	Kepala Bidang	Kepegawaian	16 tahun
P4	Kepala Bidang	Rumah Tangga	22 tahun
P5	Kepala Bidang	Persuratan	20 tahun
A1	Staf Administrasi	Fkes	8 tahun
A2	Staf Administrasi	FEHH	5 tahun
A3	Staf Administrasi	FKP	13 tahun
U1	Staf Umum	Umum	12 tahun
U2	Staf Kepegawaian	Kepegawaian	7 tahun
K1	Staf Keuangan	Keuangan	14 tahun
K2	Staf Rumah Tangga	Rumah Tangga	9 tahun
K3	Staf Persuratan	Persuratan	6 tahun

HASIL DAN DISKUSI

Strategi Pengelolaan Staf Berdasarkan Kerangka AMO

Berdasarkan analisis terhadap hasil wawancara dengan 13 informan, observasi proses kerja, dan dokumen pendukung, strategi pengelolaan staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan Universitas Ngudi Waluyo dapat dikelompokkan ke dalam tiga tema utama, yaitu penguatan kemampuan (*ability*), peningkatan motivasi (*motivation*), dan pemberian kesempatan untuk berkontribusi (*opportunity*). Ketiga dimensi tersebut tidak diterapkan secara terpisah, tetapi hadir dalam pembagian tugas, pelatihan, koordinasi kerja, evaluasi, dukungan pimpinan, penyediaan fasilitas, dan penggunaan sistem informasi (Nuraini & Astuti, 2024).

Temuan ini relevan dengan arah pengembangan Universitas Ngudi Waluyo. Universitas menetapkan pembangunan sistem manajemen yang akuntabel dan berbudaya organisasi sehat sebagai bagian dari misinya. Pada tahap pengembangan 2021–2025, universitas menargetkan peningkatan pelayanan berbasis teknologi informasi, sedangkan pada periode 2026–2030 universitas mengarahkan strategi pada pertumbuhan inovasi, produktivitas, dan pelayanan prima. Dengan demikian, pengelolaan tenaga kependidikan menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan kelembagaan tersebut.

Penguatan Kemampuan Staf (*Ability*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan kemampuan staf dilaksanakan melalui penempatan sesuai kompetensi dan pengalaman, pelatihan internal atau eksternal, pengarahan dari pimpinan, pendampingan oleh staf yang lebih berpengalaman, serta pembelajaran langsung dalam pekerjaan. Pada bidang administrasi, kemampuan yang dibutuhkan terutama berkaitan dengan pengelolaan dokumen, pengarsipan, penggunaan sistem informasi, komunikasi pelayanan, dan koordinasi antarunit. Pada bidang umum, kemampuan staf mencakup pengelolaan sarana, inventaris, pengadaan, dan dukungan operasional. Adapun pada bidang keuangan, kemampuan yang diperlukan meliputi ketelitian pencatatan, verifikasi dokumen, pengelolaan pembayaran, pemahaman prosedur, dan penyusunan laporan.

Proses peningkatan kemampuan staf dalam praktiknya sudah didasarkan pada pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan yang terstruktur. Sebagian pengembangan kemampuan berlangsung melalui pengalaman kerja, pengarahan pimpinan, serta proses saling membantu antarstaf ketika menghadapi pekerjaan atau sistem baru. Kondisi tersebut dapat diperkuat dengan kutipan informan berikut:

“Saya bekerja sudah sekitar 15 tahun ini dan selalu ada diikutkan dalam proses belajar, pelatihan, pendampingan oleh pimpinan maupun eksternal, dan saya mampu menyesuaikan sistem kerja disini.” (P5)

Temuan ini menunjukkan bahwa *ability* tidak hanya berkaitan dengan latar belakang pendidikan formal, tetapi juga kemampuan teknis, interpersonal, administratif, dan digital yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Staf yang memahami prosedur dan menguasai sistem kerja cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, mengurangi kesalahan, dan memberikan pelayanan secara lebih responsif.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Putri et al. (2022) yang menemukan bahwa praktik pengelolaan SDM mencakup analisis jabatan, penempatan, orientasi, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja. Praktik-praktik tersebut berfungsi memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Udul et al. (2024) juga menemukan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal berperan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Pelatihan yang disertai praktik langsung membantu karyawan menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari.

Kebutuhan pengembangan kemampuan menjadi semakin penting ketika dihadapkan dengan teknologi digitalisasi. Al-kharabsheh et al. (2023) membuktikan bahwa pelatihan digital berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa penyediaan sistem informasi perlu disertai pelatihan yang memungkinkan karyawan memahami dan menggunakannya secara efektif. Oleh karena itu, penguatan *ability* pada tenaga kependidikan Universitas Ngudi Waluyo perlu diarahkan pada pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan, pendampingan penggunaan sistem informasi, dan evaluasi penerapan hasil pelatihan.

Peningkatan Motivasi Staf (*Motivation*)

Dimensi *motivation* berkaitan dengan kemauan staf untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi staf dibangun melalui kejelasan pembagian tugas, arahan pimpinan, evaluasi kerja, pemberian umpan balik, pengakuan atas hasil kerja, kesempatan pengembangan, dan bentuk penghargaan yang diterapkan. Dukungan pimpinan juga menjadi faktor penting karena staf membutuhkan kepastian mengenai prioritas, standar pelayanan, dan penyelesaian masalah ketika menghadapi hambatan pekerjaan.

Berdasarkan pengalaman informan, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial. Apresiasi pimpinan, hubungan kerja yang sehat, rasa dipercaya, kesempatan mengikuti pelatihan, kejelasan tanggung jawab, dan pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan bagi universitas juga menjadi sumber motivasi. Hal tersebut dapat digambarkan melalui kutipan berikut:

“Sejauh ini pimpinan saya selalu memberikan dukungan kepada saya, misal diikutsertakan dalam berbagai kegiatan, dukungan moril berupa dana untuk pelatihan. Selain itu, setiap tahun juga diberikan penghargaan, adanya evaluasi dan monitoring. Saya juga merasa didukung penuh ketika saya melakukan kesalahan, bukan untuk dijelek-jelekkan namun diberi masukan dan saran.” (U1)

Meskipun demikian, hasil penelitian perlu menjelaskan apakah evaluasi kinerja telah dilaksanakan sebagai proses pengembangan atau masih terbatas pada pemenuhan administrasi. Apabila evaluasi hanya berorientasi pada penilaian tanpa umpan balik, staf akan kesulitan mengetahui aspek yang perlu diperbaiki. Sebaliknya, evaluasi yang diikuti dialog, pengakuan, dan rencana pengembangan dapat meningkatkan motivasi karena staf memahami hubungan antara kontribusi individual dengan tujuan unit dan universitas.

Farida et al. (2024) menemukan bahwa strategi peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui kompensasi berbasis indikator kinerja, penghargaan, pengembangan karyawan, fasilitas kerja, dan penyelarasan tujuan individu dengan organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi dapat diperkuat melalui kombinasi penghargaan finansial dan nonfinansial. Penelitian Al-kharabsheh et al. (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memediasi sebagian pengaruh pelatihan digital serta penilaian kinerja digital terhadap kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kompetensi dan penerapan teknologi belum mencukupi apabila organisasi tidak membangun kemauan staf untuk menggunakan kemampuan tersebut.

Dalam perspektif AMO, motivasi menjadi penghubung antara kemampuan dan perilaku kerja. Staf yang kompeten belum tentu memberikan kinerja optimal apabila tidak memperoleh umpan balik, merasa kurang dihargai, atau tidak memahami target kerjanya. Oleh karena itu, strategi pengelolaan staf perlu mengembangkan indikator kinerja yang jelas, evaluasi yang bersifat membina, penghargaan yang adil, serta komunikasi pimpinan yang terbuka dan konsisten.

Pemberian Kesempatan untuk Berkontribusi (*Opportunity*)

Dimensi *opportunity* menunjukkan sejauh mana organisasi menyediakan ruang bagi staf untuk menerapkan kemampuan dan motivasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesempatan berkontribusi diberikan melalui rapat koordinasi, pelibatan staf dalam penyelesaian masalah, akses terhadap informasi, kerja sama lintas unit, pemberian kewenangan sesuai tanggung jawab, dan penggunaan fasilitas serta sistem informasi pendukung.

Kesempatan tersebut penting karena pekerjaan bidang administrasi, umum, dan keuangan bersifat saling bergantung. Penyelesaian suatu layanan sering memerlukan dokumen, persetujuan, data, atau komunikasi dengan unit lain. Dengan demikian, kinerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi personal, tetapi juga oleh kelancaran alur kerja, akses informasi, kewenangan, dan kualitas koordinasi.

Pengalaman tersebut dapat diperkuat melalui kutipan informan:

“Saya dan teman-teman staf disini selalu dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan apapun itu, kami diberi kesempatan untuk menyampaikan ide, diberikan kesempatan untuk berkoordinasi antar unit, diberikan kepercayaan dan kewenangan. Selain itu pula, kami disini juga cukup diberikan fasilitas yang memadai dan nyaman.” (K1).

Hasil penelitian juga perlu menjelaskan kendala dalam dimensi *opportunity*, seperti panjangnya proses persetujuan, ketergantungan pada unit lain, keterbatasan akses data, gangguan sistem, beban kerja tidak merata, atau kewenangan yang belum jelas. Kendala tersebut dapat menyebabkan staf yang memiliki kemampuan dan motivasi tetap mengalami kesulitan dalam mencapai target kerja. Dengan kata lain, kinerja yang belum optimal tidak selalu menunjukkan rendahnya kualitas individu, tetapi dapat mencerminkan belum memadainya dukungan organisasi.

Temuan Udul et al. (2024) menunjukkan bahwa keterbukaan manajemen dan pembentukan tim berkontribusi pada motivasi, kohesi, dan peningkatan hasil kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa kesempatan berkomunikasi dan bekerja sama merupakan bagian penting dari lingkungan kerja yang mendukung kinerja. Farida et al. (2024) juga menemukan bahwa fasilitas yang berfungsi dengan baik, penempatan sesuai kemampuan, dan integrasi tujuan karyawan dengan organisasi menjadi bagian dari strategi peningkatan kinerja.

Penelitian lainnya yang berfokus di perguruan tinggi swasta yakni Wiyono et al. (2025) menemukan bahwa praktik sosial dan tata kelola organisasi berkontribusi terhadap kinerja serta kesejahteraan tenaga administratif. Temuan tersebut menegaskan bahwa dukungan tata kelola,

lingkungan kerja, dan mekanisme organisasi merupakan kondisi yang memungkinkan staf memberikan kontribusi secara optimal.

Bagi Universitas Ngudi Waluyo, dimensi opportunity menjadi strategis karena sasaran universitas mencakup pelayanan berbasis teknologi informasi, pelayanan prima, inovasi, dan produktivitas. Pencapaian sasaran tersebut memerlukan pelibatan staf, koordinasi lintas unit, dukungan sistem yang andal, dan pemberian kewenangan yang proporsional.

Integrasi Ability, Motivation, dan Opportunity dalam Meningkatkan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi AMO bersifat saling melengkapi. Pengembangan kemampuan dapat meningkatkan penguasaan teknis dan ketepatan kerja, tetapi manfaatnya akan terbatas apabila staf tidak memiliki motivasi atau tidak memperoleh kesempatan untuk menerapkannya. Demikian pula, motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja optimal ketika staf menghadapi keterbatasan fasilitas, akses informasi, atau kewenangan. Kesempatan yang luas juga tidak akan efektif apabila staf belum memiliki kompetensi yang memadai.

Interaksi ketiga dimensi tersebut dapat terlihat pada beberapa contoh kasus di lapangan. Misalnya, pelatihan penggunaan sistem informasi meningkatkan kemampuan staf, tetapi peningkatan kinerja baru terlihat ketika pimpinan memberikan dukungan, staf memperoleh akses yang memadai, dan alur koordinasi antarunit berjalan dengan baik. Sebaliknya, apabila pelatihan tidak diikuti dukungan sistem dan kejelasan kewenangan, kompetensi yang diperoleh belum sepenuhnya dapat diterapkan.

Dalam penelitian ini, peningkatan kinerja staf tercermin dalam ketepatan penyelesaian pekerjaan, ketelitian pengelolaan data, kecepatan pelayanan, kepatuhan terhadap prosedur, kemampuan menyelesaikan masalah, koordinasi, dan adaptasi terhadap teknologi. Dengan demikian, strategi pengelolaan karyawan tidak dapat hanya berfokus pada pelatihan. Strategi tersebut harus mengintegrasikan pengembangan kemampuan, penguatan motivasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan bagi staf untuk berpartisipasi.

Temuan ini memperluas penelitian terdahulu karena menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti pelatihan, evaluasi, penghargaan, fasilitas, dan kerja sama tidak berdiri sendiri. Seluruh praktik tersebut membentuk konfigurasi pengelolaan yang memengaruhi cara staf melaksanakan pekerjaan. Penelitian Putri et al. (2022) menunjukkan luasnya cakupan praktik pengelolaan SDM, sedangkan Farida et al. (2024) serta Udul et al. (2024) memperlihatkan pentingnya pelatihan, penghargaan, fasilitas, keterbukaan manajemen, dan pembentukan tim. Penelitian ini menempatkan praktik-praktik tersebut ke dalam kerangka AMO sehingga hubungan antarstrategi dapat dijelaskan secara lebih sistematis.

Kendala dan Implikasi Strategis

Berdasarkan hasil penelitian, kendala pengelolaan staf dapat mencakup belum meratanya kompetensi, pelatihan yang masih bersifat insidental, keterbatasan tindak lanjut setelah pelatihan, evaluasi kinerja yang belum disertai umpan balik, penghargaan yang belum terstruktur, koordinasi antarunit, keterbatasan kewenangan, beban kerja, dan kendala sistem informasi. Kendala-kendala tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perlu dilaksanakan melalui strategi terpadu dan tidak hanya melalui intervensi individual.

Pada dimensi *ability*, universitas perlu memperkuat pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan bagi setiap bidang. Pelatihan perlu mencakup kemampuan teknis, pelayanan, komunikasi, pemecahan masalah, dan penguasaan teknologi. Hasil pelatihan juga perlu dievaluasi berdasarkan penerapannya dalam pekerjaan, bukan hanya keikutsertaan staf.

Pada dimensi *motivation*, diperlukan kejelasan target, evaluasi berkala, umpan balik yang bersifat pengembangan, penghargaan terhadap prestasi, serta peluang pengembangan

karier. Pengakuan nonfinansial, seperti apresiasi pimpinan, pemberian kepercayaan, dan kesempatan mengikuti program pengembangan, dapat digunakan bersama penghargaan finansial.

Pada dimensi *opportunity*, universitas perlu memperkuat forum koordinasi, pelibatan staf dalam perbaikan layanan, delegasi kewenangan yang jelas, integrasi prosedur lintas unit, serta penyediaan sistem informasi dan fasilitas yang andal. Staf juga perlu diberi ruang untuk menyampaikan kendala dan gagasan perbaikan karena mereka berhadapan langsung dengan proses pelayanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi pengelolaan staf tenaga kependidikan akan lebih efektif apabila kemampuan, motivasi, dan kesempatan dikembangkan secara seimbang. Dimensi yang paling dominan dalam penelitian ini adalah *opportunity*, sedangkan dimensi yang masih membutuhkan penguatan adalah *motivation*. Integrasi ketiganya diperlukan untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan, akuntabilitas, adaptasi teknologi, dan pencapaian sasaran strategis Universitas Ngudi Waluyo.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengelolaan staf tenaga kependidikan bidang administrasi, umum, dan keuangan Universitas Ngudi Waluyo dapat dijelaskan melalui tiga dimensi teori *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tenaga kependidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu (*ability*), tetapi juga oleh motivasi kerja (*motivation*) dan kesempatan untuk berpartisipasi serta memperoleh dukungan organisasi (*opportunity*). Ketiga dimensi tersebut bekerja secara saling melengkapi sehingga tidak dapat dipisahkan dalam praktik pengelolaan tenaga kependidikan. Temuan ini memperluas penerapan teori AMO yang selama ini lebih banyak dikaji pada sektor bisnis dan industri dengan menunjukkan relevansinya dalam organisasi pendidikan tinggi, khususnya pada tenaga kependidikan yang berperan dalam pelayanan administrasi, umum, dan keuangan. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia berbasis AMO diimplementasikan dalam konteks organisasi perguruan tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan Universitas Ngudi Waluyo maupun perguruan tinggi lainnya dalam merancang strategi pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih komprehensif. Penguatan aspek *ability* dapat dilakukan melalui pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan, pendampingan kerja, dan peningkatan literasi digital. Aspek *motivation* perlu diperkuat melalui sistem evaluasi kinerja yang objektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, penghargaan terhadap kinerja, serta dukungan kepemimpinan yang mendorong pengembangan staf. Sementara itu, aspek *opportunity* dapat diwujudkan melalui pemberian ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, peningkatan koordinasi lintas unit, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta optimalisasi sistem informasi untuk mendukung efektivitas pelayanan. Implementasi strategi yang terintegrasi pada ketiga dimensi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan administrasi, memperkuat tata kelola organisasi, serta mendukung pencapaian visi Universitas Ngudi Waluyo sebagai perguruan tinggi yang unggul dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-kharabsheh, S. A., Salim, M., Odeh, R., & Alshawabkeh, K. (2023). International Journal of Data and Network Science The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2010). *Manufacturing advantage:*

- Why high-performance work systems pay off.* Cornell University Press.
- Bhatia, M., & Williams, A. (2023). *Identifying Job Satisfaction Parameters among the Employees in Higher Educational Institutions: A Mathematical Model.* <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.07553>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide.* SAGE Publications.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2019). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review Journal*, 2, 47–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga).* Pustaka Pelajar. http://unsila.uns.ac.id/pgsd/index.php?p=show_detail&id=1634
- Farida, S. I., Muhotib, D. F., Ekonomi, F., Pamulang, U., Kencana, J. S., Pamulang, K., & Selatan, K. T. (2024). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Refalia Nurul Utama ., *SOCIORA*, 1(1), 21–38.
- Nuraini, S. F., & Astuti, J. S. (2024). Efektivitas AMO Model dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan UMKM Daun Agel Bangkalan di Era 4 . 0. *Prosiding Seminar Nasional Psikologi.*
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). The Importance of Human Resource Management (HRM) In Improving Organizational Performance. *COMSEVERA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 03(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., Jati, G., Karawang, U. S., Sumber, M., & Manusia, D. (2022). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis*, 12, 343–356.
- Rulianti, E., & Nurpibadi, G. (2025). Model AMO (Ability , Motivation , Opportunity) dalam Pemberdayaan SDM UKM Batik : Strategi Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing. *JLP: Jurnal Lentera Pengabdian*, 03(03), 280–287.
- Sono, M. G., & Limpo, L. (2024). Strategi Pengelolaan SDM untuk Meningkatkan Kinerja UMKM di Denpasar. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 2(02), 190–198.
- Surtinah, W. (2025). Strategi Pengelolaan Karyawan dalam UMKM untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis PT . Multi Central Aryaguna Jakarta. *Astina Mandiri*, 4, 89–97.
- Udul, F. S., Iswanto, A. I., & Duman, M. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Restoran Senja Eatery. *Jurnal Penelitian Terapan Mahasiswa*, 2(2).
- Universitas Ngudi Waluyo. (2022). *Visi Misi Universitas Ngudi Waluyo.* Unw.Ac.Id. <https://unw.ac.id/profil/visiMisi>
- Universitas Ngudi Waluyo. (2025). *Sejarah Universitas Ngudi Waluyo.* Unw.Ac.Id. <https://unw.ac.id/profil/sejarah>
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Supardi, D. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices : Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 65–82. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>
- Wu, S. Q., & Xiao, J. (2020). Organizational Justice as Mediator of the Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship : Evidence from Enterprises in China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, December, 173–181.