

## SERVICE EXCELLENT DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN

Bentuk Kegiatan : Pendidikan dan Pelayanan pada Masyarakat

### LAPORAN AKHIR

Oleh :

Dr. Nurhayati, MM

NIP. 19610607 198702 2001

Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si

NIP. 19730908 200003 2001

N. Ari Subagio SE, MSi

NIP. 19731109 200003 1002

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

**Dilaksanakan berdasarkan Surat Tugas Ketua LPM  
Universitas Jember**

**Nomor : 7419/UN25.3.2/PM/2017**

**Sumber Dana : Mandiri**

HALAMAN PENGESAHAN

LAPORAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT

- 
1. Judul : Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan
2. Ketua Pelaksana
- a. Nama : Dr. Nurhayati, MM
  - b. NIP : 19610607 198702 2001
  - c. Pangkat/Golongan : Pembina Gol. IVa
  - d. Jabatan : Lektor Kepala
  - e. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
  - f. Jurusan : Manajemen
3. Personalia
- a. Jumlah Anggota : 3 (tiga) orang
  - b. Pembantu Pelaksana : -
4. Lokasi Kegiatan : YPI Sunan Ampel Jember
5. Waktu Kegiatan : 13 Desember 2017 – 13 Februari 2018
6. Bentuk Kegiatan : Pendidikan dan Pelayanan pada Masyarakat
7. Biaya yang diperlukan : Rp. 250.000,- (dua ratus limapuluh ribu rupiah)
8. Sumber dana : Mandiri
- 

Jember, Juli 2018

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



Drs. Muhammad Miqdad SE, MM, Ak  
NIP. 19710727 199512 1001

Ketua Pelaksana

Dr. Nurhayati, MM  
NIP. 19610607 198702 2001

Mengesahkan,

Ketua LP2M Universitas Jember



Drs. Anwar, MSi

NIP. 196306061988021001

## RINGKASAN

Lembaga pendidikan sebagai institusi yang berperan dalam menyiapkan tenaga kerja harus mulai berbenah diri agar mampu menghasilkan lulusan yang bisa bersaing dengan tenaga kerja asing. Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan lembaga pendidikan dalam persaingan global adalah dengan mengelola sumber daya organisasi guna meningkatkan kualitas layanan sehingga organisasi mampu menyelenggarakan layanan prima bagi segenap *stakeholder*-nya. Layanan prima (*service excellence*) merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk secara konsisten memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Kemampuan ini terkait dengan semua aktivitas di dalam sebuah organisasi dan melibatkan tidak hanya bagian layanan pelanggan saja, tetapi juga bagian lain dari organisasi. Semua bagian di dalam institusi berkontribusi dengan cara mereka sendiri untuk menciptakan pelayanan prima. Sehingga hal ini adalah sebuah tantangan yang harus dihadapi organisasi guna menghasilkan pelayanan yang prima. Berdasarkan fenomena tersebut, maka kami melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan tema : "Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan".

Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di YPI Sunan Ampel Jember ini adalah untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya organisasi pada YPI Sunan Ampel Jember guna menghasilkan pelayanan pendidikan yang prima.

Para anggota organisasi di lingkungan YPI Sunan Ampel mengikuti dan mendengarkan materi dengan baik dan tertib. Secara umum kegiatan penyuluhan dan sosialisasi ini berjalan lancar dan mendapat dukungan dari pihak pengelola sehingga kegiatan ini berhasil dilaksanakan tanpa kendala yang berarti.

**TIM PELAKSANA**

1. Ketua

- a. Nama : Dr. Nurhayati, MM
- b. NIP : 19610607 198702 2001
- c. Pangkat/Golongan : Pembina Gol. IVa
- d. Jabatan : Lektor Kepala

2. Anggota I

- a. Nama : Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si
- b. NIP : 19730908 200003 2001
- c. Pangkat/Golongan : Penata Gol.IIIc
- d. Jabatan : Lektor

3. Anggota II

- a. Nama : N. Ari Subagio, SE, M.Si
- b. NIP : 19731109 200003 1002
- c. Pangkat/Golongan : Penata Muda Gol. IIIb
- d. Jabatan : Asisten Ahli



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kami haturkan kehadiran Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* karena akhirnya kami dapat menyelesaikan proposal pengabdian kepada masyarakat dengan judul : Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan sebagai salah satu bentuk kegiatan di dalam melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi.

Latar belakang pemilihan judul pengabdian kepada masyarakat tersebut adalah karena saat ini isu tentang layanan prima menjadi sangat penting untuk dinamika organisasi. Institusi pendidikan harus mulai peduli terhadap penyelenggaraan layanan pendidikan yang prima. Layanan prima dibidang pendidikan dapat menghasilkan keunggulan bagi institusi pendidikan itu sendiri dan memberikan dampak jangka panjang pada institusi dan siswa yang dilayaninya. Hal ini dapat mempengaruhi rekomendasi siswa terhadap institusi mereka kepada orang lain, serta kontribusi keuangan ke depan untuk mendukung keberlangsungan sebuah institusi pendidikan. Ilmu manajemen memberikan solusi bagi organisasi pendidikan untuk mengelola sumber dayanya guna mencapai layanan pendidikan yang berkualitas prima.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Jember,
2. Ketua Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Jember,
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
4. Ketua Yayasan, Kepala Sekolah, Guru di YPI Sunan Ampel Jember,
5. Semua pihak yang telah membantu kelancaran kegiatan ini.

Semoga kegiatan ini dapat berguna bagi semua pihak yang terkait, khususnya pada YPI Sunan Ampel. Aamiin.

Jember, Juli 2018

Tim Pelaksana

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	2
Ringkasan .....	3
Tim Pelaksana .....	4
Kata Pengantar .....	5
Daftar Isi .....	6
<b>Bab I Pendahuluan</b>	
1.1 Latar Belakang .....	7
1.2 Rumusan Masalah .....	8
<b>Bab II Tujuan dan Manfaat</b>	
2.1 Tujuan Kegiatan .....	9
2.2 Manfaat Kegiatan .....	9
<b>Bab III Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>10</b>
<b>Bab IV Pelaksanaa Kegiatan</b>	
4.1 Pelaksanaan Kegiatan .....	11
4.2 Khalayak Sasaran .....	11
4.3 Metode yang digunakan .....	11
<b>Bab V. Hasil Kegiatan.....</b>	<b>13</b>
<b>Bab VI Kesimpulan danSaran.....</b>	<b>15</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>17</b>
<b>Lampiran.....</b>	<b>18</b>
Surat Tugas LPM	
Presensi Peserta	
Materi Topik 1 :	
Materi Topik 2 :	
Materi Topik 3 :	
Foto Kegiatan	

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi ditandai dengan perubahan-perubahan pesat pada kondisi perekonomian secara keseluruhan. Memasuki tahun ke-tiga diterapkannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) membuat semua pihak dituntut untuk semakin menyiapkan diri di dalam menghadapi persaingan global. MEA selain membuka arus perdagangan barang dari luar negeri masuk ke Indonesia, juga memberikan kebebasan bagi tenaga kerja asing untuk masuk ke pasar domestik (BBC, 2014) Lembaga pendidikan sebagai institusi yang menyiapkan tenaga kerja harusnya mulai berbenah diri agar mampu menghasilkan lulusan yang bisa bersaing dengan tenaga kerja asing. Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan lembaga pendidikan dalam persaingan global adalah dengan mengelola sumber daya organisasi guna meningkatkan kualitas layanan sehingga organisasi mampu menyelenggarakan layanan prima kepada segenap *stakeholder*-nya (LeBlanc and Nguyen: 1997). Sumber daya pada institusi pendidikan meliputi reputasi lembaga, tenaga administrasi, staf pengajar, kurikulum pendidikan, daya tanggap, ketersediaan dan fungsi manfaat fasilitas fisik. Sumber daya tersebut harus mampu dikelola dengan baik dan diarahkan pada peningkatan kualitas layanan yang diselenggarakan oleh institusi. Perbaikan pada kualitas layanan akan memberikan kemampuan pada institusi pendidikan untuk menciptakan pelayan pendidikan yang prima. Layanan prima (*service excellence*) merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk secara konsisten memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa (Thomassen and Haan: 2016). Kemampuan ini terkait dengan semua aktivitas di dalam sebuah organisasi dan melibatkan tidak hanya bagian layanan pelanggan saja, tetapi juga bagian lain dari organisasi. Semua bagian di dalam institusi berkontribusi dengan cara mereka sendiri untuk menciptakan pelayanan prima. Sehingga hal ini adalah sebuah tantangan yang harus dihadapi organisasi guna menghasilkan pelayanan yang prima. Salah satu skill yang dapat dikuasai sebagai bekal dalam mengelola sumberdaya untuk menghasilkan pelayanan prima adalah

Ilmu Manajemen. Ilmu Manajemen menurut Griffin (2016:4) didefinisikan sebagai satu set kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka kami melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan tema : "Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah yang diajukan adalah :

Bagaimana cara meningkatkan kemampuan mengelola sumber daya organisasi untuk menghasilkan layanan pendidikan yang prima pada Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Sunan Ampel Jember ?



## BAB II TUJUAN DAN MANFAAT

### 2.1 Tujuan Kegiatan

Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di YPI Sunan Ampel Jember ini adalah :

Untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya organisasi pada YPI Sunan Ampel Jember guna menghasilkan pelayanan pendidikan yang prima.

### 2.2 Manfaat Kegiatan

Manfaat kegiatan pengabdian kepada masyarakat di YPI Sunan Ampel Jember ini adalah :

Memberikan kontribusi bagi pengelola YPI Sunan Ampel Jember tentang bagaimana meningkatkan pengelolaan sumber daya organisasi sehingga memberikan kemampuan organisasi dalam menciptakan pelayanan pendidikan yang prima.

### BAB III

#### KERANGKA PEMECAHAN MASALAH

Berdasarkan rumusan masalah dan latar belakang, kerangka pemecahan masalah dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah penyuluhan kepada anggota organisasi di lingkungan YPI Sunan Ampel Jember. Hal ini terkait dengan pentingnya peranan Ilmu Manajemen dalam meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya organisasi. Tahapan yang dilakukan adalah :

1. Melakukan observasi awal terhadap pihak pengambil kebijakan atau keputusan di lingkungan YPI Sunan Ampel Jember mengenai kebutuhan penyuluhan dan tema penyuluhan.
2. Melakukan penyuluhan pada anggota organisasi di lingkungan YPI Sunan Ampel Jember sesuai dengan hasil dari kegiatan observasi awal.

## BAB IV

### PELAKSANAAN KEGIATAN

#### 4.1 Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan pengabdian pada masyarakat ini dilakukan pada tanggal 13 Februari 2018 di YPI Sunan Ampel Jember. Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan dengan cara memberikan penyuluhan dan contoh-contoh nyata mengenai penerapan Ilmu Manajemen dalam pengelolaan sumber daya organisasi yang diarahkan pada peningkatan kualitas layanan. Hal ini bertujuan untuk membuka dan memberikan wawasan, pemahaman serta motivasi kepada anggota organisasi di lingkungan YPI Sunan Ampel Jember tentang bagaimana menerapkan Ilmu Manajemen untuk menciptakan pelayanan pendidikan yang prima. Adapun jadwal kegiatan ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Jadwal Kegiatan PKM

No.	Waktu Pelaksanaan	Jenis kegiatan	Tempat
1.	Desember 2017	Koordinasi Tim Pelaksana	FEB UNEJ
2.	Februari 2018	Penyuluhan & Sosialisasi	YPI Sunan Ampel
3.	Juni 2018	Pembuatan Laporan	FEB UNEJ

#### 4.2 Khalayak Sasaran

Khalayak sasaran yang mengikuti penyuluhan adalah anggota organisasi di lingkungan YPI Sunan Ampel Jember.

#### 4.3 Metode yang Digunakan

Pada awalnya tim FEB UNEJ meminta informasi kepada pihak YPI Sunan Ampel Jember mengenai kebutuhan yang dianggap penting untuk diberikan kepada yayasan tersebut. Selain itu juga tim FEB UNEJ bersama-sama dengan pihak YPI Sunan Ampel Jember melakukan diskusi terkait dengan tema penyuluhan yang dibutuhkan dan diinginkan yayasan tersebut. Metode yang digunakan dalam

kegiatan pengabdian kepada masyarakat kali ini adalah memberikan wawasan, pengetahuan dan pemahaman dalam bentuk penyuluhan, tentang bagaimana meningkatkan kualitas layanan melalui pengelolaan sumber daya organisasi di YPI Sunan Ampel Jember.





## **BAB V**

### **HASIL KEGIATAN**

Kegiatan ini secara umum dapat dilaksanakan dengan baik, dimana masing-masing kegiatan dalam pengabdian ini berhasil diselesaikan dengan baik. Berikut ini adalah hasil dan evaluasi rangkaian kegiatan pengabdian secara keseluruhan.

#### **a. Analisis Evaluasi Hasil Kegiatan Koordinasi Tim Pelaksana**

Kegiatan ini dilakukan sejak penyusunan proposal, perijinan ke LPM dan permintaan lembaga yang akan dijadikan objek pengabdian, dalam hal ini adalah YPI Sunan Ampel, Jember. Sampai kemudian beberapa hari sebelum pelaksanaan kegiatan pengabdian tepatnya pada bulan Desember 2017, seluruh anggota pengabdian/tim pelaksana berkumpul untuk kembali menguatkan konsep pengabdian yang akan dilaksanakan sesuai proposal yang diajukan jauh hari sebelumnya.

Seluruh anggota pengabdian beserta ketua masing-masing menyiapkan materi yang akan disosialisasikan kepada anggota organisasi YPI Sunan Ampel tentang penerapan Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan.

#### **b. Analisis Evaluasi hasil Kegiatan Penyuluhan dan Sosialisasi**

Pada bulan Februari 2018, semua tim pelaksana yang sekaligus menjadi fasilitator dalam kegiatan penyuluhan dan diskusi, mempresentasikan materi-materi yang dibuat masing-masing di depan anggota organisasi YPI Sunan Ampel Jember. Semua tim pelaksana menyampaikan materi masing-masing yang disiapkan kepada anggota organisasi YPI Sunan Ampel selama kurang lebih 90 menit secara bergiliran. Tim pelaksana akhirnya menjelaskan beberapa materi dengan verbal dan lisan. Pemaparan materi dihadiri oleh ketua yayasan yaitu Umar Abdul Azis dan guru-guru di YPI Sunan Ampel.

Secara umum kegiatan penyuluhan dan diskusi ini berjalan lancar, dimana peserta penyuluhan mendengarkan masing-masing tim pelaksana dengan antusias.

Terdapat pula dukungan dari pihak pengelola sehingga kegiatan ini berhasil dilaksanakan tanpa kendala yang berarti.

### **c. Analisis Evaluasi hasil Kegiatan Pembuatan Laporan**

Setelah kegiatan penyuluhan dan diskusi, semua tim pelaksana mulai menyusun dan mengumpulkan materi-materi serta berkas-berkas yang diperlukan untuk menyusun laporan pengabdian yang baru saja dilakukan. Setelah semua data terkumpul dan terkompilasi, laporan dapat selesai disusun.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari kegiatan ini adalah :

1. Seluruh anggota tim pelaksana pengabdian kepada anggota organisasi YPI Sunan Ampel Jember dapat bekerja sama dengan baik, dimana semua melaksanakan tugas dan kewajibannya masing-masing sehingga rangkaian kegiatan pengabdian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Sosialisasi materi penerapan Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan yang disampaikan dan disosialisasikan oleh tim pelaksana pengabdian kepada anggota organisasi YPI Sunan Ampel Jember mendapat dukungan dan tanggapan yang baik dari pihak yayasan dan sekolah.
3. Materi-materi yang disampaikan oleh tim pelaksana dalam pengabdian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya organisasi pada YPI Sunan Ampel Jember guna menghasilkan pelayanan pendidikan yang prima.

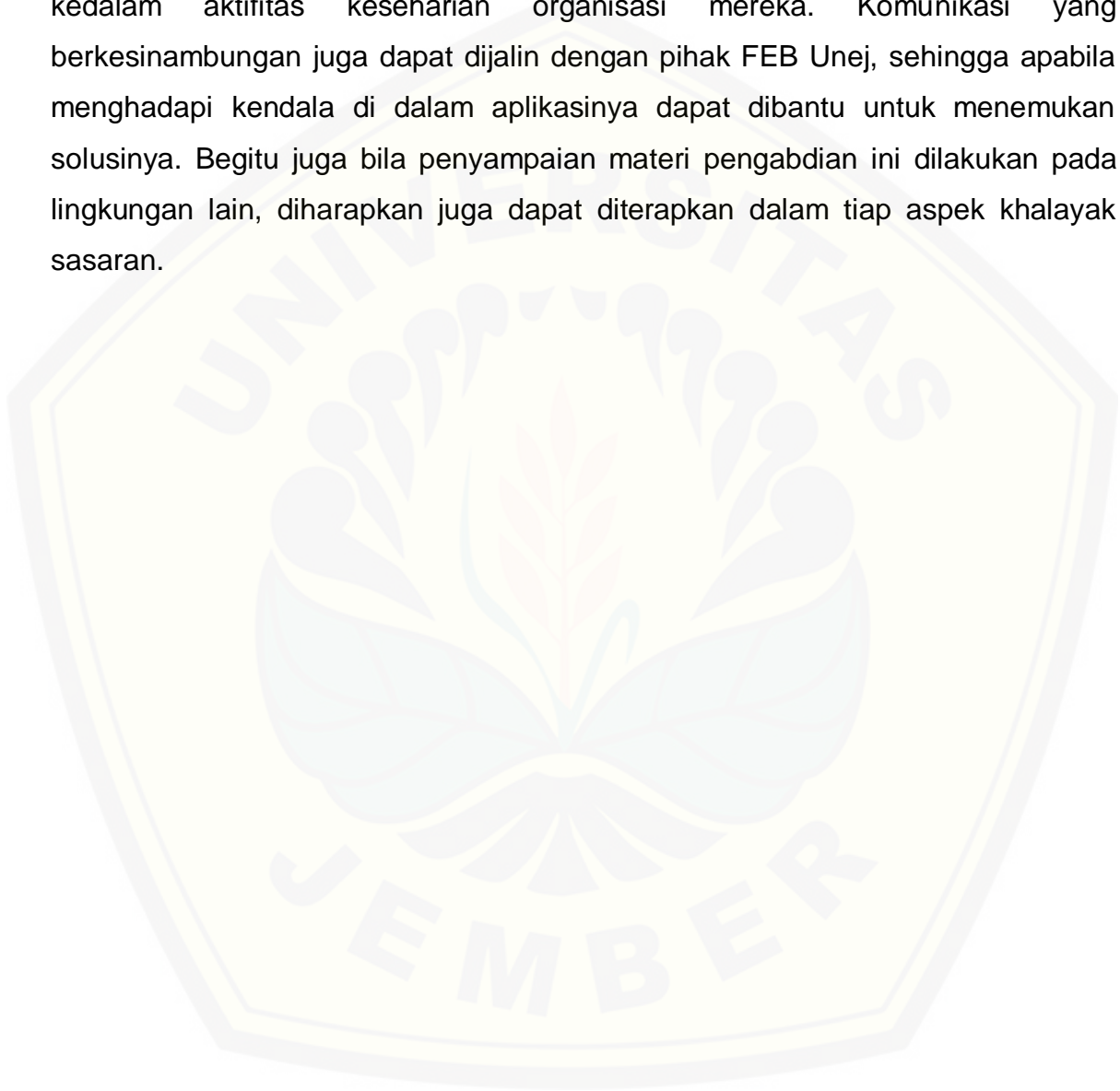
#### 6.2 Saran-Saran

Usaha pembinaan manajemen organisasi pada YPI Sunan Ampel Jember, hendaknya perlu dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dengan memberikan motivasi melalui :

1. Mengingat keberhasilan kegiatan pengabdian dan pentingnya pengetahuan tentang layanan prima ini, diharapkan kegiatan pengabdian mengenai penerapan Service Excellent Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan ini juga dapat diterapkan di lingkungan organisasi sekolah/lingkungan organisasi masyarakat lainnya selain di YPI Sunan Ampel Jember di tahun-tahun berikutnya.
2. Merujuk pada rencana tindak lanjut yang akan dilakukan, maka diharapkan untuk kegiatan sejenis selanjutnya pelaksana dapat lebih mengembangkan teknik

penyampaian materi, pengembangan materi itu sendiri, serta penyediaan sarana dan prasarana yang lebih memadai baik yang disediakan sendiri oleh pemateri (tim pelaksana) maupun oleh pihak lokasi/objek pengabdian yang dituju sehingga kegiatan ini akan berhasil dan berjalan lebih baik lagi.

3. Bila pihak YPI Sunan Ampel Jember dapat sedikit lebih jeli, pihak sekolah dapat melanjutkan penerapan materi-materi yang telah disampaikan pada kegiatan ini kedalam aktifitas keseharian organisasi mereka. Komunikasi yang berkesinambungan juga dapat dijalin dengan pihak FEB Unej, sehingga apabila menghadapi kendala di dalam aplikasinya dapat dibantu untuk menemukan solusinya. Begitu juga bila penyampaian materi pengabdian ini dilakukan pada lingkungan lain, diharapkan juga dapat diterapkan dalam tiap aspek khalayak sasaran.





DAFTAR PUSTAKA

- BBC, 2014, *Apa yang harus Anda ketahui tentang Masyarakat Ekonomi Asean*, [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2014/08/140826\\_pasar\\_tenaga\\_kerja\\_aec](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2014/08/140826_pasar_tenaga_kerja_aec) [5 Desember 2016]
- Griffin Ricky W., 2016, *Fundamentals of Management*, Eighth Edition, Cengage Learning, 20 Channel Center Street, Boston, MA 02210, USA.
- LeBlanc, Gaston and Nguyen, Nha, 1997, *Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality*, *International Journal of Educational Management* 11/2, p.72–79.
- Thomassen, Jean-Pierre and Haan, Eric de., 2016, *How to create a service excellence organization*, [http://serviceexcellence.nu/2016\\_01\\_08/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper\\_Service-Excellence.pdf](http://serviceexcellence.nu/2016_01_08/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper_Service-Excellence.pdf) [30 November 2017]

**LAMPIRAN**  
**SURAT TUGAS**





KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS JEMBER

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kalimantan 37 Jember – Telp (0331)-337990 Fax. 0331-332150

Kampus Bumi Tegal Boto Jember 68121

Email: fe@unej.ac.id

**DAFTAR HADIR**

**SERVICE EXCELLENT DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN  
PENDIDIKAN**

Hari/Tanggal : Kamis, 8 Februari 2018  
Jam : 10.00 WIB  
Acara : Penyuluhan dan Sosialisasi

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1			1.
2			2.
3			3.
4			4.
5			5.
6			6.
7			7.
8			8.
9			9.
10			10.
11			11.
12			12.
13			13.

Jember, 8 Februari 2018  
Mengetahui,

Dr. Nurhayati, MM  
NIP. 196106071987022001

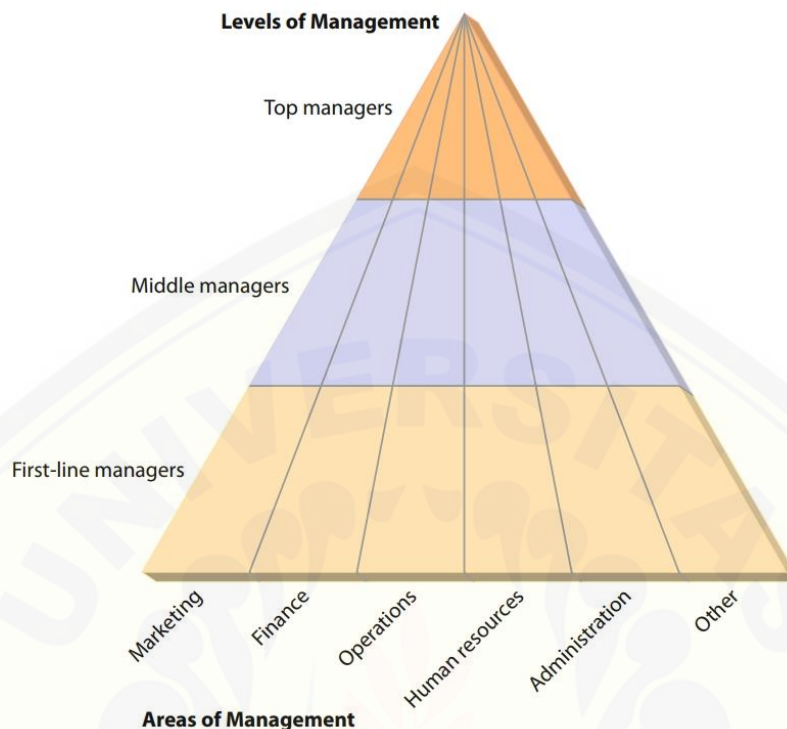
**LAMPIRAN MATERI TOPIK 1**  
**PENGANTAR MANAJEMEN**

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama secara terstruktur dan terkoordinasi dengan baik untuk mencapai serangkaian tujuan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut dapat mencakup laba, penemuan pengetahuan, pertahanan nasional, koordinasi berbagai badan amal lokal, atau kepuasan sosial (suatu persaudaraan atau perkumpulan). Seorang manajer bertanggung jawab untuk menggunakan sumber daya organisasi untuk membantu mencapainya tujuan. Lebih tepatnya, manajemen dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Seorang manajer adalah seseorang yang tanggung jawab utamanya adalah untuk melaksanakan proses manajemen. Dengan efisien, berarti menggunakan sumber daya secara bijaksana, dengan cara yang hemat biaya. Dengan efektif, berarti membuat keputusan yang tepat dan berhasil dalam menerapkannya. Secara umum, organisasi yang sukses akan mencapai keduanya yaitu efisien dan efektif. Para manajer saat ini menghadapi berbagai situasi yang menarik dan menantang. Rata-rata seorang eksekutif bekerja selama 60 jam seminggu; mereka memiliki tuntutan besar yang ditempatkan pada waktunya; dan menghadapi peningkatan kompleksitas yang ditimbulkan oleh globalisasi, persaingan domestik, peraturan pemerintah, tekanan pemegang saham, teknologi baru, munculnya media sosial, dan ketidakpastian lainnya terkait penggunaan Internet. Pekerjaan mereka semakin rumit dan dengan cepat mengalami perubahan, gangguan tak terduga, dan krisis kecil dan besar. Pekerjaan manajer tidak dapat diprediksi dan penuh tantangan, tetapi juga penuh dengan peluang untuk membuat perbedaan. Manajer yang baik dapat mendorong suatu organisasi menjadi sukses, sedangkan manajer yang buruk dapat menghancurkan organisasi.

**Jenis Manajer**



Banyak jenis manajer yang berbeda bekerja di organisasi saat ini. Gambar 1 menunjukkan caranya berbagai macam manajer dalam suatu organisasi dapat dibedakan berdasarkan level dan area kerjanya.



## Tingkat Manajemen

Salah satu cara untuk mengklasifikasikan manajer adalah dalam hal tingkatan mereka dalam organisasi. Manajer puncak membentuk kelompok eksekutif yang relatif kecil yang mengelola keseluruhan organisasi. Jabatan dalam grup ini termasuk presiden, wakil presiden, dan *chief executive officer* (CEO). Manajer top membuat tujuan organisasi, secara keseluruhan strategi, dan kebijakan operasi. Mereka juga secara resmi mewakili organisasi ke lingkungan eksternal dengan bertemu dengan pejabat pemerintah, eksekutif organisasi lain, dan sebagainya. Pekerjaan seorang manajer puncak cenderung kompleks dan bervariasi. Manajer puncak membuat keputusan tentang kegiatan seperti mengakuisisi perusahaan lain, berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan (R & D), memasuki atau meninggalkan berbagai pasar,

dan membangun pabrik dan fasilitas kantor baru. Mereka sering bekerja berjam-jam dan menghabiskan waktu banyak waktu mereka dalam pertemuan atau di telepon.

Dalam kebanyakan kasus, manajer teratas juga dibayar sangat baik. Bahkan, para manajer top elit dari perusahaan yang sangat besar kadang-kadang membuat beberapa juta dolar setahun dalam bentuk gaji, bonus, dan saham.

Manajemen menengah mungkin merupakan kelompok manajer terbesar di sebagian besar organisasi. Jabatan manajemen menengah meliputi manajer pabrik, manajer operasi, dan kepala Divisi. Manajer menengah terutama bertanggung jawab untuk menerapkan kebijakan

dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak dan untuk mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan manajer tingkat bawah.

Manajer lini pertama mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan karyawan yang beroperasi.

Umumnya jabatan untuk manajer lini pertama adalah supervisor, koordinator, dan manajer kantor. Posisi seperti ini sering kali pertama dipegang oleh karyawan yang masuk manajemen dari jajaran personel operasi. Mereka mengawasi operasi sehari-hari dari masing-masing toko mereka, mempekerjakan karyawan yang beroperasi untuk membantu mereka, dan menangani yang lain tugas administrasi rutin yang diperlukan oleh perusahaan induk. Berlawanan dengan manajer tingkat atas dan menengah, manajer lini pertama biasanya menghabiskan sebagian besar dari mereka waktu mengawasi pekerjaan bawahan mereka.

Mengelola di Berbagai Area Kerja Organisasi. Terlepas dari level manajer, seorang manajer dapat bekerja di berbagai area dalam suatu organisasi. Di perusahaan tertentu, misalnya, bidang-bidang ini dapat mencakup pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, administrasi, dan lainnya. Manajer pemasaran bekerja di area yang terkait dengan fungsi pemasaran — mendapatkan konsumen dan klien untuk membeli produk atau layanan organisasi. Area kerja ini termasuk pengembangan produk baru, promosi, dan distribusi. Mengingat pentingnya pemasaran untuk hampir semua organisasi, mengembangkan manajer yang baik di bidang ini sangat penting.

Manajer keuangan menangani terutama sumber daya keuangan organisasi. Mereka bertanggung jawab atas kegiatan seperti akuntansi, manajemen kas, dan investasi.

Di beberapa bisnis, terutama perbankan dan asuransi, manajer keuangan ditemukan dalam jumlah yang besar.

Manajer operasi memiliki area kerja yang berhubungan dengan membuat dan mengelola sistem yang menciptakan produk dan layanan organisasi. Tanggung jawab umum manajer operasi termasuk kontrol produksi, kontrol inventaris, kontrol kualitas, tata letak pabrik, dan pemilihan lokasi.

Manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mempekerjakan dan mengembangkan karyawan. Mereka biasanya terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia, merekrut dan memilih karyawan, pelatihan dan pengembangan, merancang sistem kompensasi dan manfaat, merumuskan sistem penilaian kinerja, dan memberhentikan karyawan berkinerja rendah dan bermasalah.

Administratif, atau umum, manajer jenis ini tidak terkait dengan spesialisasi manajemen tertentu. Mungkin contoh terbaik dari posisi manajemen administrasi adalah bahwa dari administrator rumah sakit atau klinik. Manajer administrasi cenderung generalis; mereka memiliki beberapa kemampuan dasar dengan semua bidang fungsional manajemen daripada kemampuan khusus di area mana pun.

Banyak organisasi memiliki posisi manajemen khusus selain yang sudah ada disebutkan di atas. Manajer hubungan masyarakat, misalnya, berurusan dengan publik dan media untuk melindungi dan meningkatkan citra organisasi mereka. Manajer R & D mengkoordinasikan kegiatan ilmuwan dan insinyur mengerjakan proyek ilmiah di organisasi seperti Google, Shell Oil, dan NASA. Konsultan Intern digunakan dalam organisasi seperti Asuransi Prudential untuk menyediakan layanan khusus saran ahli untuk manajer operasi. Kegiatan operasional internasional sering dikoordinasikan oleh manajer khusus dalam organisasi seperti Walmart dan Carefour. Jumlah, sifat, dan pentingnya manajer khusus ini sangat bervariasi dari satu organisasi ke lain. Karena organisasi kontemporer terus tumbuh dalam kompleksitas dan ukuran, jumlah dan pentingnya manajer semacam itu juga cenderung meningkat.

## **Fungsi Manajemen**

Terlepas dari tingkat atau wilayah, manajemen melibatkan empat fungsi dasar yang meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan (Gambar 2).



Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Dalam bentuk yang paling sederhana, perencanaan berarti menetapkan suatu tujuan organisasi dan memutuskan cara terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan, bagian dari proses perencanaan, termasuk memilih serangkaian tindakan dari serangkaian alternatif. Perencanaan dan pengambilan keputusan membantu manajer mempertahankan keefektifannya dengan melayani sebagai panduan untuk kegiatan masa depan mereka. Dengan kata lain, tujuan dan rencana organisasi jelas membantu manajer mengetahui cara mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka.

Pengorganisasian. Apabila seorang manajer telah menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana yang dapat dikerjakan, maka fungsi manajemen berikutnya adalah mengatur orang dan sumber daya lain yang diperlukan untuk melaksanakan rencananya. Secara khusus, pengorganisasian melibatkan menentukan bagaimana kegiatan dan sumber daya harus dikelompokkan. Meskipun beberapa orang menyamakan fungsi ini dengan pembuatan bagan organisasi.



Memimpin. Fungsi manajerial dasar ketiga adalah memimpin. Sebagian orang menganggap memimpin menjadi yang paling penting dan paling menantang dari semua kegiatan manajerial. Memimpin adalah serangkaian proses yang digunakan untuk membuat anggota organisasi bekerja bersama untuk memajukan kepentingan organisasi.

Mengontrol. Fase terakhir dari proses manajemen adalah mengendalikan, atau memonitor kemajuan organisasi menuju sasarannya. Ketika organisasi bergerak menuju sasarannya, manajer harus memantau kemajuan untuk memastikan bahwa kinerjanya sedemikian rupa sampai pada “tujuan” pada waktu yang ditentukan.

### **Keterampilan Manajemen**

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut secara paling efektif, manajer mengandalkan sejumlah keterampilan manajemen dasar yang berbeda, yang paling penting adalah teknis, keterampilan interpersonal, konseptual, diagnostik, komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen waktu.

Keterampilan Teknis. Keterampilan teknis diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami jenis pekerjaan spesifik yang dilakukan dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis sangat penting untuk manajer lini pertama. Para manajer ini menghabiskan banyak waktu mereka melatih bawahan mereka dan menjawab pertanyaan tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Jika mereka ingin menjadi manajer yang efektif, mereka harus tahu bagaimana melakukan tugas-tugas yang ditugaskan kepada mereka yang mereka awasi.

Keterampilan Interpersonal. Manajer menghabiskan banyak waktu berinteraksi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. Untuk alasan yang jelas, mereka juga perlu keterampilan interpersonal yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dengan, memahami, dan memotivasi baik individu maupun kelompok. Ketika seorang manajer menaiki tangga organisasi, dia harus melakukannya dengan bergaul dengan bawahan, rekan, dan mereka yang berada di level yang lebih tinggi dari organisasi. Karena banyaknya peran yang harus dipenuhi oleh manajer, seorang manajer juga harus dipenuhi dapat bekerja dengan pemasok, pelanggan, investor, dan pihak lain di luar organisasi.



Keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual bergantung pada kemampuan manajer untuk berpikir secara abstrak. Manajer membutuhkan kapasitas mental untuk memahami cara kerja keseluruhan organisasi dan lingkungannya, untuk memahami bagaimana semua bagian dari organisasi sesuai bersama-sama, dan untuk melihat organisasi secara holistik. Kemampuan ini memungkinkan manajer untuk berpikir secara strategis, untuk melihat "gambaran besar," dan untuk membuat keputusan berbasis keluasan yang dapat melayani keseluruhan organisasi.

Keterampilan Diagnostik. Manajer yang berhasil juga perlu memiliki keterampilan diagnostik — keterampilan ini memungkinkan mereka untuk memvisualisasikan respons yang paling tepat untuk suatu situasi. Seorang dokter mendiagnosa penyakit pasien dengan menganalisis gejala dan menentukan kemungkinan penyebabnya. Demikian pula, seorang manajer dapat mendiagnosis dan menganalisis masalah dalam organisasi dengan belajar gejalanya dan kemudian mengembangkan solusi.

Keterampilan Komunikasi. Keterampilan komunikasi mengacu pada kemampuan manajer untuk dapat menyampaikan ide dan informasi kepada orang lain secara efektif dan secara efektif pula menerima ide dan informasi dari orang lain. Keterampilan ini memungkinkan seorang manajer untuk mengirimkan ide kepada bawahan sehingga mereka tahu apa yang diharapkan, untuk berkoordinasi bekerja dengan rekan dan rekan kerja sehingga mereka bekerja sama dengan baik, dan untuk menjaga agar para manajer tingkat tinggi mendapat informasi tentang apa yang sedang terjadi. Selain itu, keterampilan komunikasi membantu manajer mendengarkan apa yang dikatakan dan dikatakan orang lain memahami arti sebenarnya di balik email, surat, laporan, dan tulisan lainnya komunikasi.

Keterampilan Pengambilan Keputusan. Manajer yang efektif juga memiliki keterampilan membuat keputusan yang baik. Keterampilan membuat keputusan mengacu pada kemampuan manajer untuk mengenali dan mendefinisikan dengan benar masalah dan peluang dan kemudian memilih tindakan yang tepat untuk dipecahkan masalah dan memanfaatkan peluang. Tidak ada manajer yang membuat keputusan yang tepat waktu. Namun, manajer yang efektif membuat keputusan yang baik pada sebagian besar waktu. Dan kapan mereka membuat keputusan yang

buruk, mereka biasanya mengenali kesalahan mereka dengan cepat dan kemudian membuat keputusan yang baik untuk memulihkan dengan sedikit biaya atau kerusakan pada organisasi mereka mungkin.

Keterampilan Manajemen Waktu. Manajer yang efektif biasanya memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik. Keterampilan manajemen waktu mengacu pada kemampuan manajer untuk memprioritaskan bekerja, bekerja secara efisien, dan mendelegasikan pekerjaan dengan semestinya. Seperti yang sudah disebutkan, para manajer menghadapi banyak tekanan dan tantangan yang berbeda. Sering kali seorang manajer menghadapi kendala sehingga apa yang dikerjakannya menjadi terhambat, sehingga melakukan pekerjaan yang dapat dengan mudah ditunda atau didelegasikan kepada orang lain. Ketika ini terjadi, pekerjaan yang lebih mendesak dan prioritas tinggi mungkin terabaikan.

Sumber - diadaptasi dari,

Griffin Ricky W., 2016, *Fundamentals of Management*, Eighth Edition, Cengage Learning, 20 Channel Center Street, Boston, MA 02210, USA.

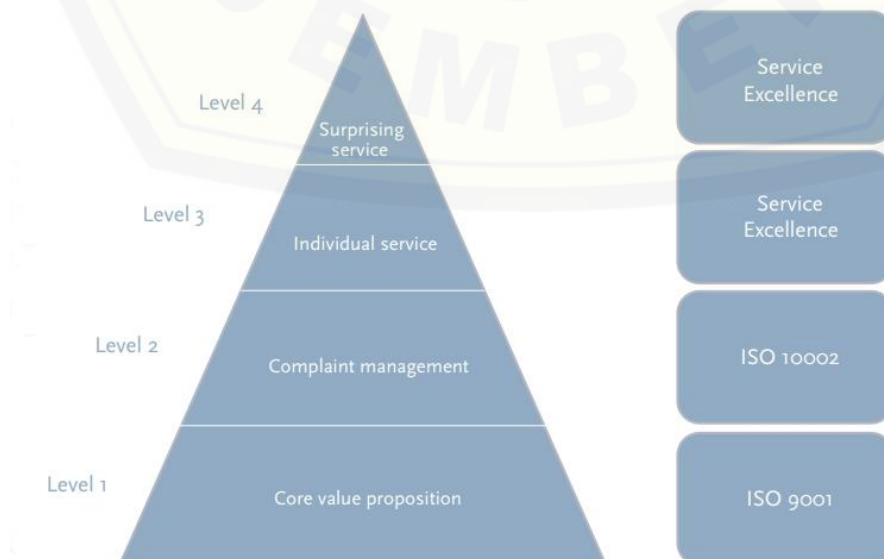
## LAMPIRAN MATERI TOPIK 2 ORGANISASI LAYANAN PRIMA

### Kekuatan Pelanggan Yang Senang

Kepuasan pelanggan dilihat sebagai salah satu tujuan manajemen yang paling penting. Hal ini merupakan alasan di balik kebijakan bahwa manajer diharapkan mampu memuaskan pelanggan untuk setia. Namun, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan tidak merasa puas. Apa yang salah? Hal ini terjadi karena memuaskan, atau bahkan sangat memuaskan pelanggan, hanyalah sebuah hubungan yang rasional antara pelanggan dan perusahaan: dan ini tidak cukup untuk memastikan hubungan jangka panjang. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan perlu dibangun berdasarkan rasa gembira. Kegembiraan pelanggan berasal dari kombinasi yang rasional dan emosional yang kuat serta adanya koneksi, di mana pelanggan mengalami emosi kesenangan dan kejutan baik dari perasaan intens, dihargai atau harapan yang terpenuhi. Pelanggan yang setia merupakan aset penting bagi perusahaan dan memiliki nilai yang lebih tinggi untuk organisasi. Dampaknya adalah kesuksesan bisnis yang berkelanjutan. Sehingga memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa bagi konsumen bukanlah kemewahan tetapi penting dilakukan untuk kesuksesan bisnis di masa mendatang.

### Menciptakan Pengalaman Pelanggan Yang Luar Biasa

Keunggulan dalam layanan organisasi bertujuan memberikan sebuah pengalaman yang luar biasa dan tak terlupakan bagi pelanggan, tidak hanya pada saat tertentu, tetapi selama peluang yang relevan tersedia.



Gambar 1. The Service Excellence Pyramid

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi adalah mengembangkan model keunggulan layanan yang fokus pada level 3 dan 4, yaitu dua tingkat teratas dari layanan keunggulan piramida pada Gambar 1. Piramida keunggulan layanan diilustrasikan pada Gambar 1. Level 1 mewakili pengalaman yang mencerminkan nilai inti proposisi organisasi. Inilah yang disebut pelanggan mengharapkan organisasi untuk menyampaikan, dan mengarah ke memuaskan pelanggan saja. Level 2 mewakili pengalaman mengenai penanganan pengaduan ketika terjadi kegagalan dan hal ini tidak akan mengarah pada pengalaman pelanggan yang luar biasa.

Dua level berikutnya bisa menghasilkan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Level 3 mewakili 'layanan personal'. Di sini, pelanggan mengalami kehangatan, perhatian secara pribadi dan layanan khusus. Mereka memiliki perasaan yang intens ketika dihargai. Kegembiraan seperti ini dirasakan karena kebutuhan pribadi yang lebih tinggi untuk terpenuhi. Level 4 mewakili sebuah bentuk 'layanan yang mengejutkan'. Di sini, harapan pelanggan terlampaui, mengarah kepada emosi kejutan dan sukacita. Apa yang dibutuhkan untuk menyampaikan pengalaman luar biasa ini setiap hari? Tidak cukup sebuah situs web yang bagus dengan banyak opsi self-help, ataupun proses operasional yang sangat baik. Hal ini membutuhkan karyawan yang akan membuat perbedaan dalam kontak harian mereka dengan pelanggan.

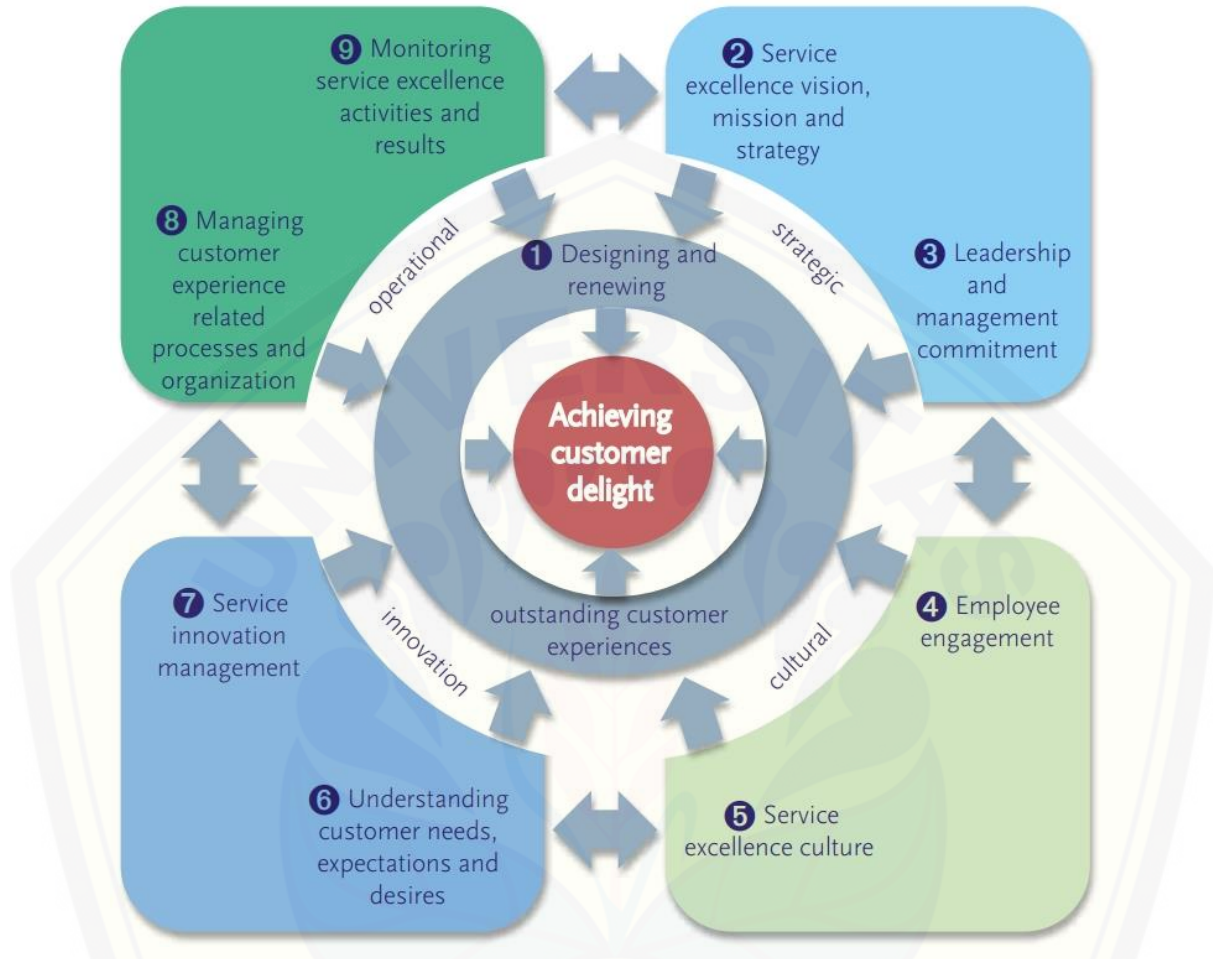
### **Layanan Prima**

Layanan prima didefinisikan sebagai sebuah kemampuan dari suatu organisasi untuk secara konsisten memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Kemampuan ini mencerminkan sembilan elemen model keunggulan layanan dan interaksi diantaranya (Gambar 2). Elemen-elemen tersebut terkait dengan semua kegiatan dalam suatu organisasi dan tidak hanya melibatkan departemen layanan pelanggan, tetapi juga staf lain, staf administrasi dan bagian lain dari organisasi.

Semua karyawan berkontribusi dengan cara mereka sendiri untuk memberikan pelayanan yang prima. Ini adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi pada tingkatan yang strategis, taktis dan operasional. Model tersebut mencerminkan empat dimensi utama organisasi: strategis, budaya, inovasi dan



operasional. Tujuan utamanya yaitu 'Meraih kepuasan pelanggan' berada di tengah-tengah model.



Gambar 2. The Service Excellence Model

Di sekitar tujuan ini adalah elemen pertama yaitu 'Merancang dan memperbaiki pengalaman pelanggan yang luar biasa'. Di sekelilingnya terdapat empat dimensi utama organisasi, masing-masing dengan dua elemen. Tiga poin penting yang perlu dipahami di dalam model ini meliputi beberapa hal. Pertama, semua elemen sama pentingnya. Kedua, angka-angkanya tidak menunjukkan urutan implementasi: ada banyak rute yang berbeda ketika bekerja pada implementasi layanan prima. Ketiga, model hanya mewakili potensi yang dapat ditimbulkannya, bukan hasil aktual untuk suatu organisasi. Ini adalah model holistik bahwa semua elemen adalah penting.



Sayangnya, apa yang terjadi dalam praktik adalah manajer sering kali memilih beberapa elemen saja, dengan asumsi bahwa elemen yang lain merupakan tanggung jawab dan akan dilaksanakan oleh departemen lain.

## **Model Layanan Prima**

### *Merancang Dan Memperbarui Pengalaman Pelanggan Yang Luar Biasa*

Inti dari model (Mencapai kepuasan pelanggan) adalah dikelilingi oleh 'Mendesain dan memperbaiki elemen pengalaman pelanggan yang luar biasa. Ini melambangkan fakta bahwa, untuk mencapai kepuasan pelanggan, seseorang harus merancang dan memperbaiki cita-cita pengalaman pelanggan yang luar biasa. Dari perspektif pelanggan, organisasi harus mendesain, mendokumentasikan, secara periodik mengevaluasi dan jika perlu memperbaharui pengalaman ideal ini (sub-elemen a). Pengalaman ideal ini harus mencerminkan tingkat 3 dan 4 dari piramida keunggulan layanan (Gambar 1). Dalam praktiknya, organisasi menggunakan konsep seperti nilai pengalaman, jaminan layanan untuk menggambarkan pengalaman ideal. Satu dari prinsip utama dalam model ini adalah bahwa pengalaman ideal harus dibangun untuk semua elemen lainnya di dalam model. Bukan hanya pada perjalanan pelanggan dan internal proses harus mendukung pengalaman ideal ini, tetapi juga kriteria yang digunakan perusahaan dalam mempekerjakan karyawan baru, melatih karyawan dan komunikasi internal maupun eksternal. Pengalaman pelanggan yang ideal ini diterjemahkan ke dalam standar organisasi untuk perjalanan pelanggan (sub-elemen b). Merancang perjalanan pelanggan yang mengarah pada pengalaman pelanggan yang ideal adalah bagian dari elemen ini (implementasi adalah bagian dari elemen 8). Lebih lanjut, standar ini harus diterapkan di organisasi, dan juga dalam kasus organisasi besar termasuk kemungkinan adaptasi untuk penggunaan lokal (sub-elemen c). Mungkin, perjalanan pelanggan yang terpenting dalam hal memberikan pengalaman luar biasa adalah layanan pemulihan (sub-elemen d). Cara sebuah organisasi berurusan dengan pelanggan yang memiliki masalah atau keluhan dapat membuat pelanggan senang tetapi juga tidak puas dan dapat menghasilkan pelanggan yang sangat negatif secara emosional. Aktivitas yang dapat dirancang pada elemen merancang dan memperbaiki pengalaman pelanggan yang luar biasa ini meliputi,

- a. Merancang dan mendokumentasikan pengalaman pelanggan.
- b. Menetapkan standar layanan organisasi dan memenuhi janji layanan.
- c. Penerapan konsep pengalaman pelanggan di seluruh organisasi.
- d. Pemulihan layanan prima.

### *Dimensi Strategis*

Dimensi strategis terdiri dari dua elemen: "Visi, misi, dan strategi layanan terbaik" dan 'Kepemimpinan dan komitmen manajemen'. Mencapai kepuasan pelanggan dan membangun pengalaman pelanggan yang luar biasa bukanlah sebuah proyek, itu adalah sebuah tuntutan bagai perjalanan tanpa akhir. Lebih jauh lagi, ini adalah tanggung jawab untuk keseluruhan organisasi, bukan hanya departemen layanan pelanggan. Organisasi harus bekerja terus menerus dan konsisten pada keunggulan layanan. Karena itu, perlu menjadi bagian dari visi organisasi (sub-elemen a), misi (sub-elemen b) dan strategi (sub-elemen c), dan bukan sebagai visi, misi dan strategi layanan prima yang terpisah, tetapi sebagai komponen penting dari arahan organisasi.

Elemen kedua dalam dimensi strategis itu adalah 'Kepemimpinan dan komitmen manajemen'. Ini adalah penting untuk mengubah organisasi dan menjaga fokus pada keunggulan layanan dan memuaskan pelanggan. Kepemimpinan yang kuat oleh semua manajer dan anggota dewan, dengan karakteristik kepemimpinan yang melayani, seharusnya menciptakan dan menumbuhkan budaya organisasi. Ini adalah bukan manajemen dengan kontrol tetapi manajemen oleh pemberdayaan dan dukungan (sub-elemen a). Kepemimpinan mendorong setiap karyawan untuk mengambil kepemilikan memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa (sub-elemen b). Pemberdayaan (sub-elemen c) memegang peranan yang cukup penting. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan karyawan sebagai individu yang luar biasa dan mampu memberikan pengalaman yang mengejutkan, karyawan harus memiliki waktu, sarana dan otoritas untuk melakukan hal yang luar biasa dan berusaha lebih keras untuk pelanggan. Tanpa karyawan yang antusias, di sana tidak akan pelanggan yang senang. Hanya jika karyawan punya motivasi intrinsik untuk menyenangkan pelanggan, dan apa adanya antusias tentang organisasi, pekerjaan

mereka dan mereka lingkungan, pelanggan akan merasakan bahwa layanan yang luar biasa adalah asli dan bagian dari budaya organisasi. Konsekuensinya, organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa ia memiliki karyawan yang tepat yang bahagia dan antusias (sub-elemen d). Aktivitas yang dapat dirancang pada setiap elemen berikut ini meliputi,

## 2. Visi, misi, dan strategi layanan terbaik

- a. Visi keunggulan layanan
- b. Misi layanan terbaik
- c. Strategi keunggulan layanan

## 3. Kepemimpinan dan komitmen manajemen

- a. Kepemimpinan
- b. Upaya bersama, tanggung jawab yang ditentukan dan tujuan
- c. Pemberdayaan karyawan
- d. Karyawan yang antusias

### *Dimensi Budaya*

Usaha perusahaan untuk memberikan pengalaman yang luar biasa dan layanan prima bagi pelanggan harus menjadi salah satu aspek yang paling penting budaya organisasi. Dua elemen 'keterlibatan karyawan' dan 'budaya layanan prima' bersama-sama terbentuk di dalam dimensi ini. Penggunaan istilah 'keterlibatan karyawan' adalah untuk menggambarkan cara alat dan proses sumber daya manusia seharusnya terstruktur untuk mendukung budaya organisasi dan untuk memastikan bahwa hanya pelanggan yang tepat yang menjadi fokus bagi karyawan dan karyawan akan mendapat dukungan untuk mengembangkan dan tumbuh dalam sikap, perilaku, dan kompetensinya masing-masing. Dalam hal ini, konsekuensinya adalah proses SDM seperti perekrutan dan induksi (sub-elemen a), pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan (sub-elemen b), menggunakan pemberdayaan (sub-elemen d), evaluasi dan penilaian (sub-elemen e) dan pengakuan / pengakuan (sub-elemen f). Dua aspek yang tidak terkait dengan SDM juga merupakan bagian elemen ini. Pertama menekankan bahwa organisasi harus mengatur umpan balik pelanggan secara terus menerus pada tingkat individu atau tim (sub-elemen c). Di dalam cara, karyawan dapat menerima umpan balik terus menerus yang meliputi

beberapa aspek, seperti pengukuran kepuasan, keluhan dan pujian yang kemudian bisa digunakan sebagai masukan untuk belajar dan pengakuan. Sub-elemen terakhir (g) menjelaskan bagaimana organisasi harus berorganisasi dan mekanisme umpan balik karyawan untuk belajar dan memperbaiki.

Unsur kedua dari dimensi budaya ini terdiri dari 'Budaya layanan prima'. Organisasi harus mendefinisikannya (sub-elemen a), mengkomunikasikannya (sub-elemen b) dan menerapkannya (sub-elemen c). Tindakan terkait dengan dimensi lain seperti 'Layanan prima visi, misi, dan strategi '(elemen 2), 'Kepemimpinan dan komitmen manajemen' (elemen 3) dan 'Keterlibatan karyawan' (elemen 4) seharusnya mendukung implementasi layanan prima ini sebagai budaya organisasi. Aktivitas yang dapat dirancang pada setiap elemen berikut ini meliputi,

#### 4. Keterlibatan karyawan

- a. Rekrutmen dan induksi karyawan baru
- b. Pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan semua para karyawan
- c. Umpan balik pelanggan pada karyawan / tim tingkat
- d. Menggunakan pemberdayaan
- e. Evaluasi dan penilaian karyawan
- f. Sistem pengakuan / pengakuan
- g. Mekanisme umpan balik karyawan

#### 5. Budaya layanan prima

- a. Menentukan budaya layanan prima
- b. Mengkomunikasikan budaya layanan prima
- c. Implementasi budaya layanan prima

#### *Dimensi Inovasi*

Dimensi ketiga adalah dimensi inovasi. Harapan pelanggan berkembang seiring waktu, dan persaingan yang ada berusaha untuk menawarkan layanan baru dan tingkat layanan yang luar biasa tingkat. Karena itu, organisasi harus lincah, dan sangat mudah beradaptasi dengan perubahan pengalaman pelanggan. Oleh karena itu elemen 'Memahami kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan' adalah tentang bagaimana perusahaan benar-benar mendengarkan pelanggan dan



memahami ekspresi mereka tetapi juga kebutuhan yang tidak terekspresikan, harapan dan keinginan. Hal ini bukan semata-mata tentang kuesioner tetapi tentang mendengarkan secara nyata: menggunakan metode seperti wawancara, observasi dan kelompok fokus. Hal ini harus menjadi sistem pendengaran permanen (sub-elemen a). Umpan balik dari pelanggan seperti keluhan, saran dan pujian dapat menambah mendengarkan ini. Untuk menghadirkan pengalaman pelanggan yang luar biasa, penting untuk mengumpulkan dan mendaftarkan informasi dari pelanggan yang relevan dan tidak hanya pada tingkat agregat, tetapi juga untuk setiap pelanggan (sub-elemen b). Apa yang menyenangkan pelanggan dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap yang lain. Informasi semacam itu merupakan sumber yang penting dan bisa mendukung karyawan dalam memberikan pengalaman individual dan khusus kepada pelanggan. Informasi dan intelijen yang dikumpulkan seharusnya tidak hanya mencerminkan keinginan pelanggan tetapi juga domain lain seperti teknologi perkembangan dan persaingan agar dapat beradaptasi dengan cepat dan bahkan secara proaktif dapat mengubah kebutuhan pelanggan, harapan dan keinginan (sub-elemen c). Elemen lain dari dimensi inovasi adalah 'Manajemen inovasi layanan'. Di sini, ini penting bahwa organisasi terus meningkatkan dan merangkul prinsip *plan-do-check-act* dalam segala hal operasi (sub-elemen a). Harus ada pembelajaran budaya (sub-elemen b), budaya inovatif (sub-elemen c) dan proses terstruktur (sub-elemen d) yang mendorong inovasi dalam aspek seperti layanan prima, pemberian layanan, dan isyarat yang memengaruhi pengalaman pelanggan. Aktivitas yang dapat dirancang pada setiap elemen berikut ini meliputi,

## 6. Memahami kebutuhan pelanggan, harapan dan keinginan

- a. Cakupan dan kedalaman mendengarkan pelanggan
- b. Organisasi akuisisi dan penggunaan data
- c. Beradaptasi dengan kebutuhan, harapan, dan pelanggan keinginan

## 7. Manajemen inovasi layanan

- a. Perbaikan terus-menerus
- b. Belajar
- c. Budaya inovasi



## d. Proses inovasi terstruktur

### *Dimensi Operasional*

Salah satu elemen dari dimensi ini adalah 'Mengelola pelanggan yang mengalami proses terkait dan struktur organisasi'. Di jantung model, 'Merancang dan memperbaiki pengalaman pelanggan yang luar biasa, perjalanan pelanggan dirancang untuk memberikan pengalaman yang luar biasa. Sekarang, dalam elemen ini, perjalanan pelanggan ini diimplementasikan dan diperbarui. Semua pengaruh proses internal lainnya, langsung atau tidak langsung, pengalaman pelanggan juga harus ditingkatkan dan dikelola (sub-elemen a). Dalam perjalanan pelanggan dan proses internal ini, organisasi harus menggunakan teknologi dan teknik untuk meningkatkan pengalaman pelanggan (sub-elemen b). Lebih lanjut, cara organisasi secara terstruktur dapat mempengaruhi perjalanan dan pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, organisasi harus terstruktur dan terorganisir dalam suatu cara yang optimal mendukung pemberian pengalaman pelanggan yang luar biasa. Ini tidak hanya berhubungan dengan organisasi itu sendiri tetapi juga untuk organisasi lain seperti pemasok yang berkontribusi terhadap penyediaan layanan, dan di sana harus memiliki kerja sama yang erat dan kemitraan dengan organisasi yang lain yang memiliki peran dalam perjalanan yang relevan dengan pelanggan organisasi (sub-elemen c).

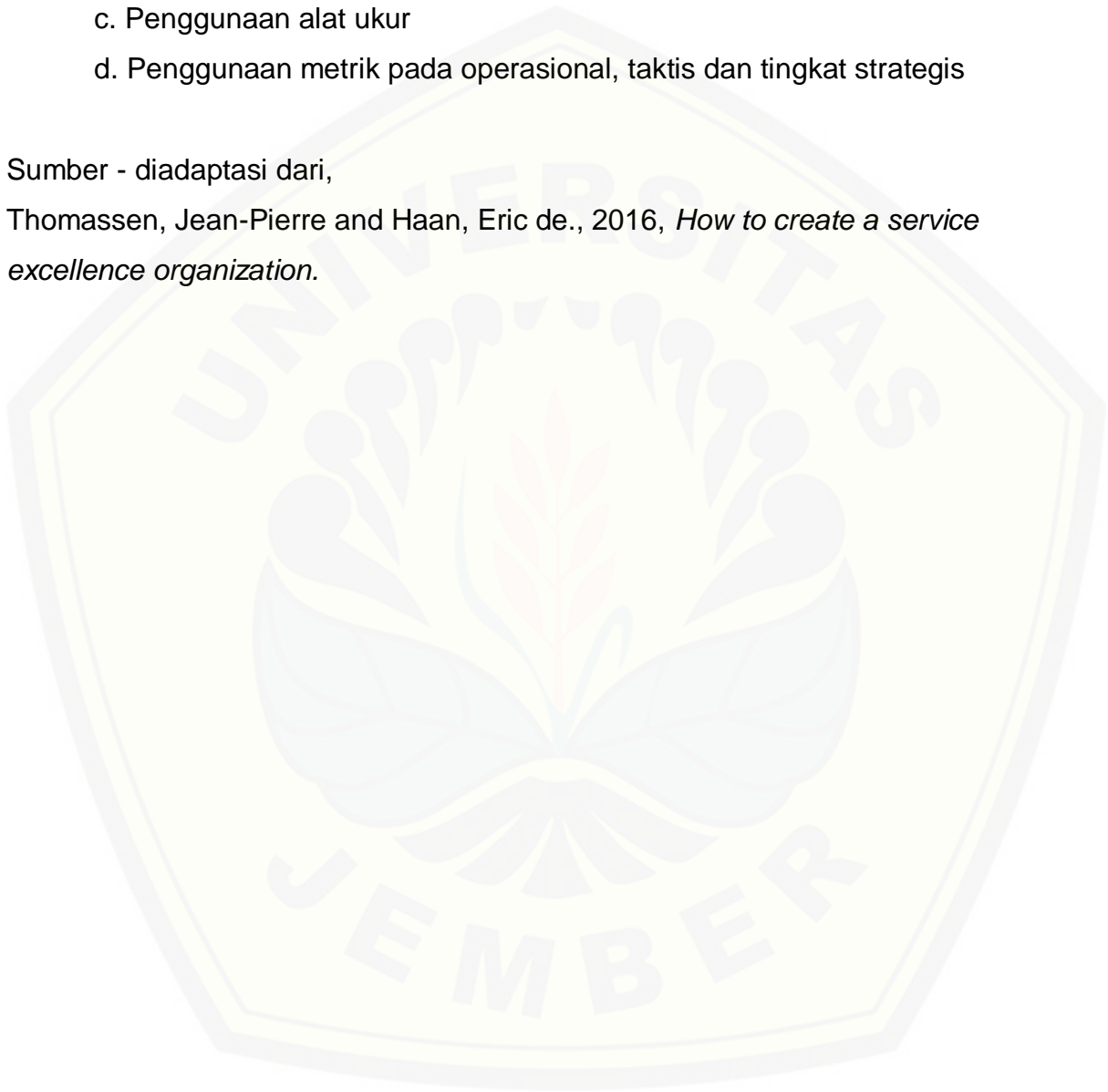
Elemen lain dari dimensi operasional, 'Pemantauan kegiatan dan hasil layanan terbaik', berkaitan dengan siklus perencanaan dan kontrol organisasi pada tingkat yang operasional, taktis dan strategis. Indikator dan pengukuran yang terkait dengan layanan prima, karyawan, pelanggan, hasil keuangan dan reputasi harus menjadi komponen penting harian dan perencanaan & kontrol. Sebuah organisasi dituntut harus memiliki wawasan yang baik tentang penyebabnya hubungan indikator (sub-elemen a), seharusnya gunakan indikator ini secara aktif (sub-elemen b) dan gunakan alat ukur yang tepat (sub-elemen c). Ini harus terus dipantau baik oleh pihak manajemen ataupun juga level tim (sub-elemen d). Aktivitas yang dapat dirancang pada setiap elemen berikut ini meliputi,

8. Mengelola pengalaman pelanggan terkait proses dan struktur organisasi

- a. Mengelola proses terkait pengalaman pelanggan
  - b. Menerapkan pengalaman pelanggan terkait teknologi dan teknik
  - c. Manajemen struktur organisasi dan kemitraan
9. Memantau aktivitas dan hasil layanan prima
- a. Hubungan kausal
  - b. Penggunaan indikator kinerja
  - c. Penggunaan alat ukur
  - d. Penggunaan metrik pada operasional, taktis dan tingkat strategis

Sumber - diadaptasi dari,

Thomassen, Jean-Pierre and Haan, Eric de., 2016, *How to create a service excellence organization*.



### LAMPIRAN MATERI TOPIK 3 LAYANAN PRIMA DALAM PENDIDIKAN

Identifikasi dimensi kualitas mana yang dapat digunakan sebagai sinyal dalam pencapaian keunggulan pada dunia pendidikan merupakan sebuah isu utama yang muncul dan dihadapi oleh akademisi pada dekade ini. Seperti layaknya organisasi yang lain, sekolah juga harus memperhatikan pangsa pasarnya, produktivitas institusi, laba atas investasi dan kualitas layanan yang ditawarkan kepada siswa mereka. Kualitas layanan dapat mengarah kepada keunggulan dalam dunia pendidikan dan dapat memiliki efek yang langgeng pada institusi dan siswa yang dilayaninya. Ini dapat mempengaruhi siswa dalam memberikan rekomendasi program untuk calon siswa lain, serta kontribusi masa depan untuk mendukung institusi.

Meskipun kualitas layanan adalah hal yang penting, beberapa institusi sekolah juga telah mengadopsi total kualitas manajemen (TQM). Dari perspektif TQM, dunia pendidikan harus terus meningkatkan metode pendidikan dan tren pendidikan terbaru dan terus memberikan pelayanan yang lebih baik untuk memuaskan kebutuhan siswanya. Untuk itu, evaluasi kualitas pendidikan harus menjadi bagian integral dari program TQM dalam dunia pendidikan. Pemahaman yang lebih baik terhadap bagaimana kesan pelanggan terhadap kualitas layanan pendidikan dapat memberikan informasi yang berharga kepada pihak pengelola pendidikan untuk merancang sistem penyampaian layanan yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan sebagai upaya untuk mengadaptasi lingkungan universitas terhadap kebutuhan siswa. Pengelola pendidikan harus berhati-hati didalam mendesain program peningkatan kualitas layanan agar definisi kualitas layanan yang dipahami institusi sama dengan asumsi yang digunakan pelanggan dalam menilai kualitas layanan. Asumsi yang berbeda akan mengarah pada pembentukan prioritas yang tidak tepat berkenaan dengan kualitas standar kontrol dalam pendidikan. Pengelola pendidikan perlu mempertimbangkan beberapa hal yang meliputi proses, karakteristik, kualitas dan atribut yang mendasari persepsi siswa agar kualitas layanan tetap terjamin.

Perhatian yang terus meningkat terhadap konsep layanan prima dalam dunia pendidikan dan kurangnya penelitian empiris yang mampu menunjukkan isyarat kualitas sebuah lembaga pendidikan kepada calon siswa menjadi dasar untuk mengeksplorasi konsep SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman et al. Sehingga dari konsep ini kemudian dikembangkan konsep alternatif lainnya untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kualitas layanan dalam dunia pendidikan. Faktor-faktor penentu tersebut perlu diidentifikasi agar institusi dapat secara terus menerus melakukan perbaikan dan mengembangkan kualitas layanannya menjadi lebih baik disesuaikan dengan harapan pelanggan mereka.

Salah satu konsep alternatif tersebut dikembangkan oleh Gaston LeBlanc dan Nha Nguyen dari University of Moncton, Moncton, New Brunswick, Canada. Konsep ini dikembangkan berdasarkan pada penelitian yang mereka lakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner sebanyak 38-item (Tabel 1). Kuesioner tersebut ditancang agar mampu menangkap evaluasi siswa tentang kualitas layanan yang spesifik sesuai dengan dunia sekolah. Studi ini mengidentifikasi adanya tujuh faktor yang memiliki dampak pada evaluasi kualitas layanan dan memiliki implikasi untuk mengendalikan dan mencapai keunggulan institusi dalam dunia pendidikan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kualitas yang dirasakan (*perceived quality*) dan reputasi (Tabel 2). Hal ini meliputi kemampuan institusi sekolah dalam memosisikan dirinya sebagai sekolah yang inovatif di benak siswanya, *up to date*, terlibat dengan komunitas bisnis dan selalu memperhatikan setiap kebutuhan siswanya. Mengingat sebuah reputasi dibangun melalui kredibilitas tindakan masing-masing anggota organisasi, maka manajemen harus bekerja selaras dengan seluruh personel dan perlu menetapkan standar kualitas untuk semua komponen dari sistem layanan guna memastikan harapan siswa terpenuhi. Mengingat pentingnya harapan dalam penetapan standar kualitas, riset pemasaran internal harus dilakukan untuk memastikan bahwa harapan manajemen dan harapan siswa saling terkait erat. Harapan (*expectations*) harus diperiksa dan dianalisis sehingga dapat diperoleh standar perspektif dari pelanggan. Demikian pula, proses di mana siswa memperoleh pendidikan mereka harus ditingkatkan terus menerus. Misalnya, pembinaan dengan komunitas bisnis dan penyediaan program ko-operatif

bisnis yang menekankan pada kesempatan mendapatkan pengalaman langsung bekerja di sebuah perusahaan (magang) dapat membantu membangun reputasi institusi yang kuat. Membangun kesan yang bagus dan menguntungkan pada siswa dan berbagai kelompok pemangku kepentingan seperti calon pengguna, lembaga pemerintah dan penelitian, alumni, individu dan organisasi donatur yang menyumbang dana ke sekolah harus menjadi tujuan utama manajemen. Begitu reputasi yang baik telah dibangun, maka manajemen seharusnya dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil untuk mempromosikan dan mempertahankan posisinya tersebut.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa institusi dan personil administrasi memiliki hubungan langsung pada persepsi kualitas (Tabel 2). Untuk pegawai administratif, manajemen harus mulai dengan menetapkan standar kualitas untuk variabel terkait proses seperti pendaftaran, catatan, dan aturan dan prosedur yang lebih mudah dikendalikan daripada sebuah layanan akademik.

Tabel 1. Faktor - Faktor Layanan Prima Pendidikan

No	Factor	Variables
1.	Contact personnel: faculty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appearance of professors</li> <li>• Professors are friendly and courteous</li> <li>• Professors research productivity</li> <li>• Communication skills: courses are well taught</li> <li>• Academic credentials of professors</li> <li>• Professors are innovative and agents of change</li> </ul>
2.	Reputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business school is innovative</li> <li>• Organizational culture, beliefs and values</li> <li>• Business school's involvement in community</li> <li>• Degree to which curriculum is up to date</li> <li>• Administration has students' best interest at heart</li> </ul>
3.	Physical evidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layout of classrooms</li> <li>• Lighting in classrooms</li> <li>• Appearance of building and grounds</li> <li>• Overall cleanliness</li> <li>• Degree to which classrooms and study rooms are comfortable</li> <li>• Décor and atmosphere</li> </ul>



4.	Contact personnel: administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of personnel</li> <li>• Friendly and courteous personnel</li> <li>• Capacity to solve problems when they arise</li> <li>• Personnel has a good knowledge of rules and procedures</li> <li>• Appearance of personnel</li> </ul>
5.	Curriculum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation of programmes and course content</li> <li>• Number of courses offered</li> <li>• Degree to which objectives of programmes are explained to students</li> </ul>
6.	Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Students are informed promptly of changes</li> <li>• Registration is timely and error-free</li> <li>• Records are kept accurately</li> </ul>
7.	Access to facilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Available of parking</li> <li>• Access to computer facilities</li> <li>• Access to study rooms</li> </ul>

Sumber : LeBlanc, Gaston and Nguyen, Nha, 1997

Adapun fakultas, sejak akademisi dianggap sebagai individualistis dan loyal kepada unit akademik mereka sendiri, maka manajemen harus meyakinkan fakultas untuk memperhatikan kualitas sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan semua personil harus dilibatkan ketika menetapkan tujuan dan standar kualitas untuk institusi. Fakultas harus terus mengikuti berbagai bentuk pelatihan dan seminar tentang metode pengajaran yang efektif dan harus didorong untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang patut dicontoh sehingga siswa memperoleh pengalaman layanan hingga tercipta kepuasan. Begitu pula proses pembelajaran siswa harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari program peningkatan kualitas, evaluasi perlu ditangani bukan hanya dari sudut pandang kinerja fakultas, tetapi juga berbagai aspek seputar pengalaman pendidikan, seperti tujuan dari program pendidikan, aspek fisik dan fasilitas komputer, dan dukungan layanan konsultasi lainnya yang ditawarkan oleh institusi pendidikan. Selain itu, manajemen harus bekerja sama dengan erat dengan semua pihak dalam menyiapkan brosur yang menjabarkan standar kualitas masing-masing. Anggota organisasi harus mematuhi dalam penyampaian layanan dan mempromosikan standar-standar ini ke berbagai kelompok pemangku kepentingan.

Tabel 2. Urutan Faktor berdasarkan pengaruhnya

No.	Factor
1	Reputation
2	Contact personnel: administration
3	Contact personnel: faculty
4	Curriculum
5	Responsiveness
6	Physical evidence
7	Access to facilities

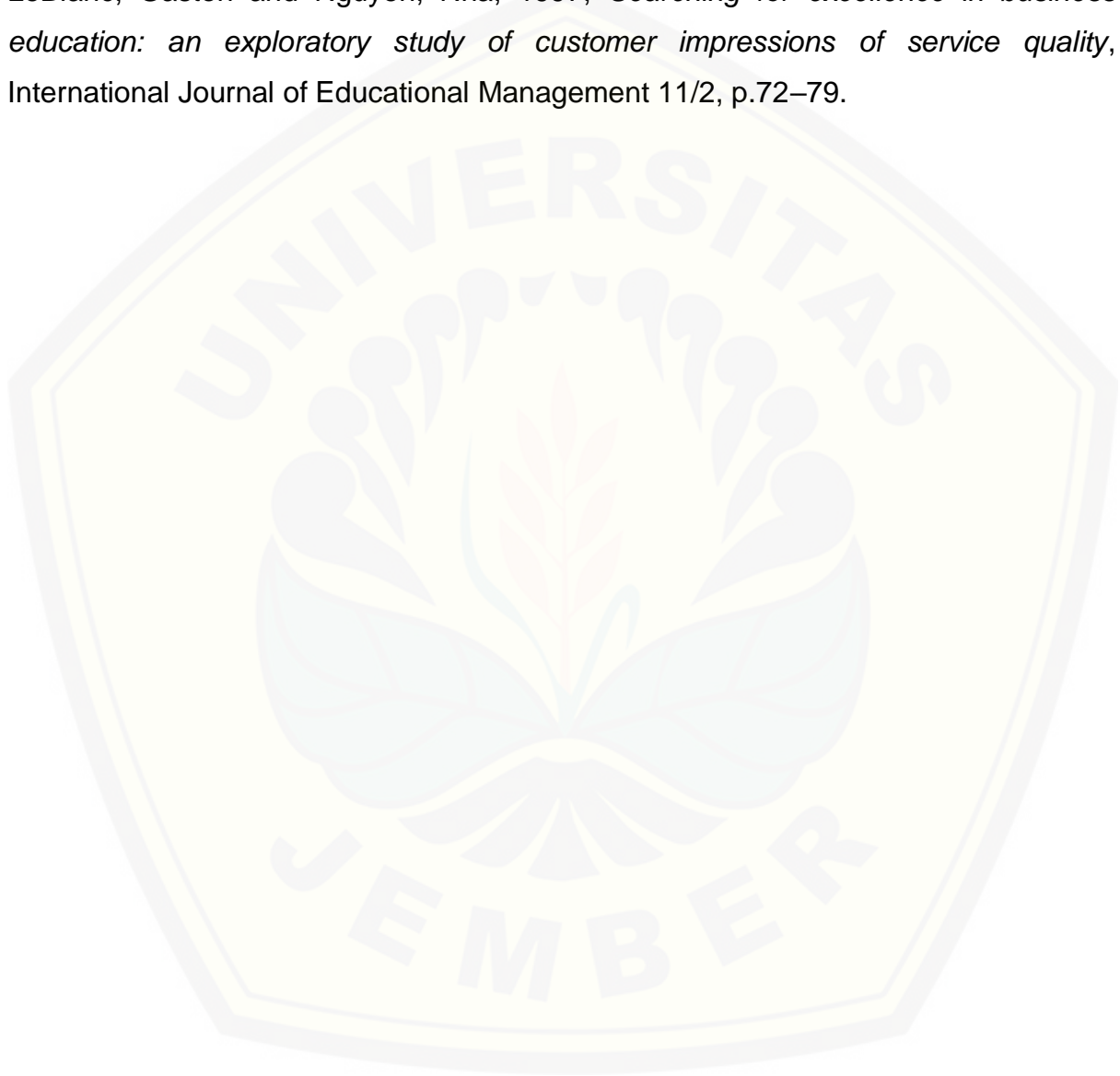
Sumber : LeBlanc, Gaston and Nguyen, Nha, 1997

Selain aspek di atas, kurikulum, bukti fisik, tanggap dan ketersediaan fasilitas merupakan faktor tambahan yang dapat menentukan tingkatan kualitas layanan. Faktor-faktor ini terkait langsung dalam proses pemberian layanan, dan berkontribusi dalam memberikan pengalaman kualitas yang tinggi dan turut memperkuat keyakinan bahwa langkah-langkah pengendalian mutu harus diterapkan di sepanjang sistem pemberian layanan. Orientasi program dan isi pembelajaran juga memiliki kaitan langsung terhadap kemampuan sekolah untuk memenuhi kebutuhan pengguna lulusan dan harus dikelola dengan hati-hati untuk membangun reputasi. Demikian pula, lembaga pendidikan harus responsif dan berusaha memberikan layanan yang andal dan cepat, karena proses menunggu layanan dapat memiliki efek negatif pada evaluasi layanan dan kualitas, terutama dalam situasi di mana penyedia layanan dianggap memiliki kemampuan selama menunggu, seperti dalam kasus lembaga pendidikan. Memastikan bahwa fasilitas dapat diakses dengan baik oleh siswa dan memberikan siswa layanan inovatif seperti pendaftaran otomatis melalui telepon adalah contoh bagaimana sekolah dapat meningkatkan kualitas pada variabel terkait proses. Adapun unsur-unsur yang terkait dengan bukti fisik, manajemen harus menyadari bahwa atmosfer memiliki pengaruh langsung pada harapan pelanggan dan memberikan perhatian pada setiap detail. Pada tahapan ini, lembaga dan siswa harus memiliki menyatakan sesuatu terkait pengalaman mereka karena mereka yang mengalami layanan selama di kelas. Karena itu, perhatian harus diberikan secara detail untuk memastikan bahwa lingkungan fisik nyaman,

memadai untuk memberikan layanan dan hal ini mampu memberikan isyarat yang tepat kepada siswa. Lingkungan fisik dapat menjadi indikator terhadap kapasitas lembaga dalam menawarkan sebuah layanan secara terorganisir dan dengan cara profesional.

Sumber - diadaptasi dari,

LeBlanc, Gaston and Nguyen, Nha, 1997, *Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality*, International Journal of Educational Management 11/2, p.72–79.



**FOTO KEGIATAN**





