

**EVALUASI IMPLEMENTASI SERVICE ORIENTATION
PADA JASA PENDIDIKAN:
TINJAUAN DI UNIVERSITAS MERCU BUANA YOGYAKARTA**

Audita Nuvriasari

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

ABSTRACT

Service companies have to focus on service orientation in achieving sustainable competitive advantages. The impact of service orientation may be viewed as a roadblock that business must navigate in order to reduce negative effects generated from interaction with customers.

The purpose of this study is to evaluate the implementation of service orientation in education service. The dimensions of service orientations including: service encounter practices, service system practices, service leadership practices and human resources management practices. This study analyzes the dyadic data collected from 45 questionnaires distributed to service employees in Mercu Buana University. This study adopted a 5-point Likert Scale for a questionnaire which comprised of question already developed for other studies but modified to serve this study purposes. The result shows that Mercu Buana University has implemented service orientation in good practices.

Keywords: *Service Orientation, service encounter, service system, service leadership and human resources management.*

PENDAHULUAN

Dewasa ini dinamika perkembangan pada berbagai industri jasa mengalami peningkatan yang signifikan dibandingkan dengan dekade sebelumnya. Hal ini dapat ditunjukkan dari kontribusi sektor jasa terhadap perekonomian dunia yang telah mendominasi sekitar dua pertiganya. Pelaku pada industri jasa semakin menyadari perlunya peningkatan orientasi pelayanan pada konsumen atau pelanggan. Bahkan banyak perusahaan manufaktur yang saat ini telah menyadari perlunya unsur jasa pada produknya sebagai upaya peningkatan keunggulan bersaing.

Dalam bisnis jasa fokus pelanggan menjadi pilihan tepat untuk menjalankan aktivitas pemasaran. Mengingat keterlibatan dan interaksi antar konsumen dan penyedia jasa begitu tinggi pada sebagian besar bisnis jasa termasuk salah satunya pada jasa pendidikan maka pendekatan pemasaran yang hanya berorientasi pada transaksi (*transactional marketing*) dengan sasaran tingginya penjualan dalam jangka pendek menjadi kurang mendukung pada praktek bisnis jasa. Untuk itu orientasi pemasaran

pada bisnis jasa lebih difokuskan pada orientasi pelanggan atau orientasi pelayanan (*service orientation*). Hal ini

menjadi salah satu cara untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang diperoleh melalui loyalitas dan komitmen pelanggan.

Mengingat perlunya jasa pendidikan dalam menciptakan kepuasan bagi penggunanya dalam hal ini adalah mahasiswa maka perlu diperhatikan pula pentingnya penciptaan kualitas pelayanan jasa yang didasarkan pada orientasi pelayanan (*service orientation*). *Service orientation* adalah segala sesuatu yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan kebijakan-kebijakan perusahaan yang meliputi : pelatihan, imbalan layanan, dan prosedur-prosedur lain yang mendukung penyampaian layanan yang dapat menghasilkan layanan yang memuaskan.

Service orientation menekankan pada aspek praktik, kebijakan dan prosedur layanan dalam sebuah organisasi (Lytle, Hom dan Mokwa, 1998). Evaluasi terhadap implementasi *service orientation* pada jasa pendidikan ini perlu dilakukan karena untuk melihat sejauhmana organisasi atau penyedia jasa berupaya untuk menciptakan kepuasan konsumen dengan menghantarkan layanan yang berkualitas. Mengingat jaminan kualitas menjadi prioritas utama bagi setiap perusahaan termasuk yang bergerak di bidang jasa sebagai tolok ukur keunggulan daya saing perusahaan.

Berdasarkan uraian pada tersebut diatas maka dalam penelitian ini pokok permasalahan yang diangkat adalah

bagaimanakah implementasi *service orientation* pada jasa pendidikan Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Dalam penelitian ini, dimensi *service orientation* diadopsi dari artikel Lytle, Hom dan Mokwa (1998) dengan tema "*SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation*" yang meliputi : *service leadership practices, service encounter practices, human resources management practices*, dan *service system practices*.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang berhubungan dengan *service orientation* telah dilakukan oleh sejumlah peneliti baik di bidang industri manufaktur maupun jasa. Penelitian di bidang industri jasa salah satunya dilakukan oleh Liang, Tseng dan Lee (2010) dengan mengangkat topik penelitian "*Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response*". Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *service orientation* terhadap kinerja pelayanan SDM, (2) terdapat pengaruh yang negatif antara *service orientation* terhadap loyalitas konsumen, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja layanan SDM terhadap loyalitas konsumen dan (4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara loyalitas konsumen terhadap *word of mouth* (WOM – komunikasi dari mulut ke mulut).

Service orientation memiliki pengaruh yang negatif terhadap loyalitas konsumen dapat dijelaskan dengan “*Balance Theory*” (Carson, Carson dan Roe, 1997) di mana kondisi yang demikian sangat memungkinkan terjadi karena loyalitas dapat dipengaruhi antara lain oleh faktor sentimen (suka dan tidak suka), sikap, dan unit relation (misalnya: kepemilikan). Idealnya terdapat hubungan yang positif antara *service organization* dengan *service provider* (seperti: karyawan *frontliner*), *service organization* dengan konsumen, dan *service provider* dengan konsumen. Hubungan yang negatif dapat terjadi dikarenakan penilaian dalam benak konsumen tidak selalu sama antara *service provider* dengan *service organization*. Hubungan akan seimbang jika konsumen memiliki sikap dan penilaian yang sama terhadap obyek.

Service Orientation

Service orientation adalah kemampuan memberikan pelayanan yang optimal kepada para pelanggan yang saling berhubungan. *Service orientation* yang diterapkan oleh suatu perusahaan akan bertahan apabila disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian *Service orientation* merupakan segala sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan kebijakan-kebijakan perusahaan yang meliputi : pelatihan, imbalan layanan, dan prosedur-prosedur lain yang dapat menghasilkan layanan yang memuaskan (Lytle et al, 1998). *Service*

orientation menekankan pada aspek praktik, kebijakan dan prosedur layanan sebuah organisasi.

Dalam penelitian ini, dimensi *service orientation* menggunakan empat dimensi yang telah dikembangkan oleh Lytle, Hom dan Mokwa (1998) dalam artikelnya yang berjudul *SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation*” dengan mengembangkan dan memvalidasi orientasi layanan yang diberi nama *SERV*OR* (singkatan dari *Service Orientation*). Adapun dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Service Leadership Practices* (praktik keunggulan layanan) meliputi : *servant leadership* dan *service vision* (visi layanan).
- b. *Service Encounter Practices* (praktik panganan layanan), meliputi : *customer treatment* (perlakuan terhadap pelanggan) dan *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan).
- c. *Human Resources Management Practices* (Praktik MSDM) meliputi : pelatihan layanan (*service training*) dan imbalan layanan (*service reward*)
- d. *Service System Practices* (praktik sistem layanan), meliputi : pencegahan kegagalan layanan (*service failure prevention*), pemulihan kegagalan layanan (*service failure recovery*), teknologi layanan (*service technology*),

standart layanan komunikasi
(*service standart communication*).

METODE PENELITIAN

Subyek penelitian ini adalah karyawan bagian pelayanan di Universitas Mercu Buana Yogyakarta yang berada di tingkat fakultas (tata usaha dan laboratorium) dan tingkat universitas (Direktorat Marketing, Direktorat Jaminan Mutu, BAU, BAAK, ICT, dan UPT Perpustakaan). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus mengingat jumlah populasi yang terbatas. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 45 karyawan.

Data penelitian berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Skala pengukuran variabel menggunakan skala likert berjenjang 5 dengan penilaian skor 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan skor 5 (Sangat Setuju). Variabel penelitian mencakup: (1). *Service leadership Practices* yang meliputi kepemimpinan layanan (*servant leadership*) dan *service vision* (visi layanan), (2). *Service Encounter Practices* meliputi perlakuan terhadap konsumen (*Customer Treatment*) dan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*), (3). *Human Resources Management Practices*, meliputi pelatihan layanan (*service training*) dan imbalan layanan (*service reward*), (4). *Service System Practices*, meliputi pencegahan kegagalan layanan, pemulihan kegagalan layanan, teknologi layanan, dan komunikasi standar layanan.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan penghitungan *mean arithmatic* dan pengkategorian hasil nilai rata-rata menggunakan rentang skala.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penilaian Terhadap Praktik Penanganan Layanan (*Service Encounter Practies*)

Service Encounter Practices menunjukkan interaksi antara staf bagian pelayanan di Universitas Mercu Buana Yogyakarta dengan mahasiswa. Penilaian terhadap implementasi *service orientation* ditunjukkan pada tabel 1.

Penilaian Terhadap Implementasi *Service System Practices*

Service System Practices merupakan integrasi atau gabungan antara praktik dan prosedur yang disyaratkan untuk penghantaran jasa kepada pengguna layanan. Adapun penilaian terhadap implementasi *Service System Practices* dapat ditunjukkan pada tabel 2.

Penilaian terhadap Implementasi *Service Leadership Practices*

Praktik kepemimpinan layanan adalah perilaku dan tindakan dari tim manajemen dalam membentuk dan mengelola organisasi dengan orientasi pada penghantaran layanan yang memuaskan bagi penggunanya. Hasil analisis implementasi *Service Leadership Practices* dapat ditunjukkan pada tabel 3.

Penilaian Terhadap Implementasi *HRM Practices*

Human Resources Management Practices merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang berorientasi pada penghantaran

layanan. Adapun penilaian terhadap implementasi *Human Resources Management Practices* dapat ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 1.

Penilaian Terhadap Implementasi *Service Encounter Practices*

Dimensi	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
Perlakuan terhadap Pengguna Layanan	Saya selalu berusaha memberikan perhatian kepada pengguna layanan sebagaimana yang mereka inginkan	4,60	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Saya senantiasa bersikap ramah, bersahabat dan sopan dalam memberikan layanan pada pengguna layanan	4,70	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Saya selalu berupaya meminimalkan rasa ketidaknyamanan yang mungkin timbul dalam pelayanan	4,50	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
Pemberdayaan Karyawan	Saya sering membuat keputusan penting menyangkut pelayanan kepada pengguna tanpa persetujuan dari atasan saya	2,40	Tidak Setuju (belum diimplementasikan dengan baik)
	Saya selalu mengkonsultasikan dengan pimpinan jika terdapat masalah dalam pelayanan	4,30	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Karyawan memiliki kebebasan dan wewenang untuk bertindak secara independen dalam rangka memberikan layanan yang berkualitas	3,40	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)

Tabel 2.

Penilaian Terhadap Implementasi *Service System Practices*

Dimensi	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
Teknologi Layanan	Dalam memberikan pelayanan didukung dengan fasilitas atau piranti layanan berbasis teknologi	4,40	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Saya memahami dan mampu mengoperasikan teknologi layanan yang ada dengan baik	4,00	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
Pencegahan Kegagalan Layanan	Teknologi layanan yang ada ditujukan untuk membentuk dan mengembangkan kualitas layanan yang lebih baik	4,70	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Saya berupaya keras untuk mencegah timbulnya masalah-masalah dalam pelayanan	4,40	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Saya secara aktif mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh pengguna layanan	4,20	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
Pemulihan Kegagalan Layanan	Saya selalu berupaya untuk memberikan solusi kepada pengguna layanan jika pengguna mengalami kendala dalam proses layanan.	4,40	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)
	Kami memiliki sistem penangan komplain yang bagus	3,40	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
Standar Komunikasi Layanan	Kami diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kami dalam menangani kegagalan layanan	3,50	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Dilakukan evaluasi secara rutin terkait dengan pelayanan sehingga dapat diketahui sejak dini jika terdapat kegagalan dalam layanan	3,70	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Terdapat standar yang baku dalam penyampaian layanan pada pengguna	3,70	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Saya memahami secara jelas semua standar pelayanan pada unit kerja saya	3,90	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Ukuran kinerja layanan disampaikan secara terbuka oleh pucuk pimpinan kepada semua karyawan	3,50	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)

Tabel 3.
Penilaian Terhadap Implementasi *Service Leadership Practices*

Dimensi	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
Visi Layanan	Terdapat komitmen yang nyata terhadap layanan dalam organisasi kami, bukan hanya sekedar kata-kata	3,70	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Pengguna layanan lebih dipandang sebagai peluang untuk dilayani dan bukan hanya sebagai sumber penghasilan bagi organisasi	4,10	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Diyakini organisasi berorientasi pada pelayanan untuk memenuhi kebutuhan penggunanya.	4,20	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
Keunggulan Layanan	Jajaran pimpinan secara terus menerus mengkomunikasikan kepada seluruh SDM akan arti penting pelayanan	3,80	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Jajaran pimpinan secara berkala turun ke unit-unit kerja untuk mengontrol proses pelayanan	3,40	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Jajaran pimpinan secara berkala meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan layanan berkualitas	3,60	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
	Pucuk pimpinan secara pribadi memberikan masukan kepada pimpinan dan karyawan unit kerja untuk menciptakan layanan berkualitas	3,60	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Organisasi secara rutin mengukur kualitas layanan dari setiap unit kerja	3,50	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)

Tabel 4.

Penilaian Terhadap Implementasi *Human Resources Management Practices*

Dimensi	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
Imbalan Layanan	Organisasi memberikan insentif dan penghargaan bagi semua karyawan atau unit kerja yang memberikan layanan dengan baik	3,40	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Organisasi secara jelas menghargai layanan yang unggul atau prima	3,70	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
Pelatihan Layanan	Organisasi secara berkala memberikan pelatihan keterampilan personal terkait dengan layanan yang berkualitas	3,40	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Organisasi mensosialisasikan program-program pelatihan layanan bagi karyawan	3,60	Setuju (telah diimplementasikan dengan baik tapi belum maksimal)
	Saya memiliki kesadaran dan sangat tertarik untuk dapat mengikuti pelatihan di bidang pelayanan	4,40	Sangat Setuju (telah diimplementasikan dengan baik)

PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan bahwa Universitas Mercu Buana Yogyakarta selaku *service organization* dan karyawan bagian pelayanan selaku *service provider* telah berorientasi pada layanan dalam menghantarkan jasa pada penggunaannya. Meskipun demikian masih ada beberapa dimensi orientasi layanan yang belum diimplementasikan secara maksimal. Evaluasi terhadap implementasi *service orientation* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Implementasi terhadap Penanganan Layanan (*Service Encounter Practices*)

a. Evaluasi terhadap Implementasi Penanganan Pengguna Layanan (*Customer Treatment*)

Evaluasi terhadap penanganan pengguna layanan yang dilakukan oleh karyawan secara umum telah mengimplementasikan orientasi layanan dengan baik (mean = 4,60). Hal ini dapat ditunjukkan dari upaya karyawan untuk memberikan perhatian secara maksimal kepada pengguna layanan, kesediaan untuk bersikap ramah, bersahabat dan sopan serta adanya upaya untuk senantiasa meminimalkan ketidaknyamanan yang mungkin timbul

dalam pelayanan. Hal tersebut menunjukkan bahwa sudah ada keinginan dan motivasi secara internal dari karyawan untuk memberikan layanan yang maksimal bagi pengguna layanan.

b. Evaluasi Terhadap Implementasi Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Evaluasi terhadap implementasi *employee empowerment* mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan secara umum telah mengarah pada orientasi layanan akan tetapi belum dilakukan secara maksimal (mean= 3,36) khususnya terkait dengan kemandirian dalam pengambilan sejumlah keputusan. Orientasi layanan ditunjukkan dengan upaya karyawan untuk mengkonsultasikan dengan pimpinan jika terdapat permasalahan dalam pelayanan yang sekiranya tidak dapat diatasi oleh karyawan di bagian pelayanan. Terkait dengan keputusan penting di bidang pelayanan yang sekiranya tidak dapat diputuskan oleh karyawan maka selalu meminta persetujuan dari atasan. Karyawan juga memiliki kebebasan untuk bertindak secara independen dalam rangka memberikan layanan yang berkualitas. Kebebasan dan kewenangan yang dimaksud adalah sesuai dengan porsi kewenangan pada tanggungjawab di setiap unit kerja. Jika diluar kewenangan pada unit kerja maka

karyawan akan mengkonsultasikan dengan pimpinan unit kerja.

Implementasi terhadap Praktek Sistem Layanan (*Service System Practices*)

a. Evaluasi terhadap Implementasi Teknologi Layanan (*Service Technology*)

Evaluasi terhadap implementasi *service technology* dinilai telah berorientasi pada layanan (mean = 4,37). Hal ini ditunjukkan dalam memberikan pelayanan didukung dengan piranti layanan berbasis teknologi, seperti: SIM, SIA, *E-learning*, *Personal Web Dosen*, dan *Web Fakultas*. Dalam memanfaatkan teknologi untuk pelayanan karyawan juga mampu mengoperasionalkannya dengan baik. Hal ini didukung dengan adanya sejumlah pelatihan yang diselenggarakan oleh ICT UMBY. Semua Teknologi layanan yang ada ditujukan untuk membentuk dan mengembangkan kualitas layanan yang lebih baik.

b. Evaluasi terhadap Implementasi Pencegahan Kegagalan Layanan (*Service Failure Prevention*)

Evaluasi terhadap pencegahan kegagalan layanan secara umum telah menunjukkan orientasi layanan yang baik (mean = 4,33). Hal ini ditunjukkan dengan adanya upaya yang maksimal dari karyawan di bagian pelayanan untuk

mencegah timbulnya masalah dalam pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah karyawan di bagian pelayanan upaya pencegahan dapat dilakukan dengan mengkonsultasikan langsung dengan pimpinan unit kerja apabila karyawan mengalami kesulitan atau kendala dalam layanan. Karyawan bagian pelayanan juga berusaha untuk mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh pengguna layanan. Keluhan dari pengguna layanan akan disampaikan kepada pimpinan unit kerja untuk ditindak lanjuti. Jika pengguna layanan mengalami kesulitan atau kendala dalam proses layanan maka secara umum karyawan bersedia untuk membantu atau memberikan solusi kepada pengguna layanan.

c. Evaluasi terhadap Pemulihan Kegagalan Layanan (*Services Failure Recovery*)

Evaluasi terhadap pemulihan kegagalan layanan sudah mengarah pada orientasi layanan akan tetapi belum dapat dilakukan secara maksimal (mean = 3,53). Hal ini ditunjukkan dengan adanya sejumlah karyawan bagian pelayanan yang tidak yakin (22%) jika organisasi memiliki system penanganan complain yang bagus. Sistem penanganan complain bagi pengguna layanan khususnya di setiap unit kerja belum tersusun secara formal sehingga tiap unit kerja belum memiliki standar

yang sama dalam penanganan *complain*.

Dalam upaya untuk pemulihan kegagalan layanan juga dilakukan dengan mengikutsertakan karyawan dalam training. Akan tetapi kegiatan pelatihan ini belum dilakukan secara maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih adanya karyawan yang belum diikuti sertakan dalam pelatihan sejenis (20%). Kegiatan evaluasi secara rutin terkait dengan pelayanan yang ditujukan untuk mengetahui sejak dini jika terdapat kegagalan dalam layanan dinilai belum dilakukan secara maksimal. Evaluasi yang secara rutin dilakukan sebatas pada layanan Proses Belajar Mengajar di Kelas yang dikoordinir oleh Direktorat Jaminan Mutu. Sedangkan evaluasi terhadap tingkat kepuasan pengguna (mahasiswa) setiap tahun dilakukan oleh Direktorat Pemasaran.

d. Evaluasi terhadap Standar Layanan Komunikasi (*Service Standards Communication*)

Evaluasi terhadap standar layanan komunikasi sudah mengarah pada orientasi layanan yang baik meskipun masih ada indikator yang belum diimplementasikan secara maksimal (mean = 3,70). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dapat diperoleh informasi bahwa pada unit kerjanya tidak ada standar layanan yang baku seperti prosedur layanan

baku yang menjadi pedoman secara tertulis, sehingga dalam memberikan pelayanan lebih didasarkan atas kebiasaan atau alur layanan yang selama ini telah dijalankan. Dalam melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja layanan dinilai belum secara maksimal disampaikan secara terbuka oleh pucuk pimpinan kepada karyawan.

Implementasi Terhadap Praktek Keunggulan Layanan (*Service Leadership Practices*)

a. Evaluasi Terhadap Implementasi Visi Layanan (*Service Vison*)

Implementasi visi layanan dinilai positif dan telah mengarah pada orientasi layanan (mean = 4,00). Hal ini ditunjukkan dari adanya komitmen yang nyata dari organisasi untuk mengedepankan layanan dan diyakini secara mendasar bahwa organisasi berorientasi pada pelayanan untuk memenuhi kebutuhan penggunanya. Cerminan orientasi layanan juga ditunjukkan dari penilaian mayoritas karyawan bahwa pengguna layanan lebih dipandang sebagai peluang untuk dilayani dan bukan sebagai sumber penghasilan bagi organisasi. Asumsinya, jika pengguna layanan merasa puas maka akan memberikan dampak positif seperti rekomendasi positif dari mulut ke mulut.

b. Evaluasi Terhadap Implementasi Keunggulan Melayani (*Servant Leadership*)

Implementasi keunggulan dalam melayani dinilai belum secara maksimal berorientasi pada layanan (mean=3,58). Hal ini ditunjukkan dengan adanya sejumlah karyawan yang tidak yakin (20%) bahwa pimpinan secara intensif mengkomunikasikan kepada seluruh SDM akan arti penting layanan. Upaya jajaran pimpinan secara berkala untuk turun ke unit-unit kerja untuk mengontrol proses pelayanan juga dinilai kurang maksimal begitu pula dengan upaya pucuk pimpinan secara pribadi memberikan masukan kepada pimpinan unit kerja dan karyawan untuk menciptakan layanan berkualitas dinilai kurang maksimal.

Implementasi Terhadap Praktek MSDM (*HRM Practices*)

a. Evaluasi Terhadap Implementasi Imbalan Layanan (*Service Reward*)

Pemberian insentif dan penghargaan dari organisasi kepada semua karyawan atau unit kerja yang memberikan pelayanan dengan baik dinilai belum maksimal (mean = 3,55). Disamping itu organisasi juga dinilai belum secara jelas menghargai layanan yang unggul dari setiap unit kerja. Hal ini ditunjukkan dengan belum adanya instrumen yang baku yang ditetapkan oleh universitas yang digunakan untuk menilai kinerja layanan.

b. Evaluasi Terhadap Implementasi Pelatihan Layanan (*Service Training*)

Pemberian pelatihan keterampilan bagi karyawan bagian pelayanan dinilai belum maksimal (mean=3,80). Pelatihan yang diselenggarakan oleh universitas seringkali bersifat umum dan bersifat insidental atau tidak terjadwal secara rutin sehingga tidak berkesinambungan. Di lain pihak pada dasarnya karyawan bagian pelayanan sangat berminat dan memiliki kesadaran tinggi untuk diikutsertakan dalam pelatihan di bidang pelayanan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi *service orientation* yang telah diimplementasikan dengan baik di UMBY adalah: perlakuan terhadap pengguna layanan, teknologi layanan, dan pencegahan kegagalan layanan. Dimensi *service orientation* yang telah diimplementasikan dengan baik tetapi belum maksimal meliputi: pemulihan kegagalan layanan, standart layanan komunikasi, visi layanan, penghargaan layanan, dan pelatihan layanan. Sedangkan yang belum diimplementasikan dengan baik adalah pemberdayaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Alge, Gresham, Haneman, Fox, Mc Masters (2002), *Measuring Customer Service Orientation Using a Measure of Interpersonal Skill: A Preliminary Test in a Public Service*

Organization, Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 5

Budiyuwonom N (2010), *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN

Da Liang, Chau Tseng, Chen Lee (2010), *Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Customer Response*, Journal of Marketing Studies, Vol 2, No. 2

Engel, J.F. Blackwell, R.D, Miniard, P.W (2001), *Consumer Behavior*, 9th Edition, Orlando, Florida: Harcourt, Inc.

Green Jr, Chakrabarty, Whitten, (2007), *Organisational Culture of Customer Care: Market Orientation and Service Quality*, International Journal Services and Standarts, Vol. 3 No. 2

Kotler, P. (2009), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kotler, P. dan Armstrong, G, (2009), *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, 12th Edition. Jakarta: PT. Erlangga.

- Lupiyoadi, R dan Hamdani (2006), *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Lovelock, C.H (1991), *Marketing Service*, Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Lytle, RS, Hom, P.W., and Mokwa, M.P, (1998), *SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation*. *Journal of Retailing* 74 (4), 455-489.
- Purwadi, B. (2000), *Riset Pemasaran: Implementasi Dalam Bauran Pemasaran*, Jakarta:PT. Grasindo.
- Simamora, B. (2001), *Remarketing For Business Recovery-Sebuah Pendekatan Riset*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- (2002), *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Solnet, Kandampully, *Service Orientation As A Strategic Initiative: A Conceptual Model With Exemplars*, *Alliance Journal of Business Research*.
- Supranto, J. (2001), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, Chandara, Diana (2004), *Marketing Scales*, Yogyakarta: Andi Offset
- Umar, H. (2000), *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Zeithaml, V.A, Bitner, M.J, (1996), *Service Marketing*, New York: McGraw-Hill