

IMPLEMENTASI *KEY DECISION AREA MATRIX* DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN UBUD HOTEL & COTTAGES

Randy Aji Sofyan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *Applying Key Decision Area Matrix in Ubud Hotel & Cottages operational activity will increase the service quality that delivered and can adding more value for both customer and organization. This research aims to get to know the implementation of Key Decision Area Matrix in accommodation service organization with qualitative research method. The collection of data is doing by interview, observation, and documentation. This research shows that Key Decision Area Matrix can be used to increase the delivered service. The relationship between front office, back office, and customer can be modified due the need of service organization. Service projects used to maximize the work of front office and back office. DIY service used for give customer a different experience. Service partnership used for give a personal service and also maintain communication between front office and customer. The key of service organization that has operational activity based on hospitality is how to deliver service that not only fulfill customer's expectation, but also can give more value and different experience that can become competitiveness advantage.*

Keyword: *Excellent sevice, Key Decision Area Matrix, Service quality*

Abstrak: Menerapkan *Key Decision Area Matrix* dalam kegiatan operasional Ubud Hotel & Cottages akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dan memberikan nilai lebih bagi konsumen dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Key Decision Area Matrix* pada organisasi jasa akomodasi dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Key Decision Area Matrix* dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan. Hubungan antara front office, back office, and customer dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi penyedia jasa. Service projects digunakan untuk memaksimalkan kinerja front office dan back office. DIY service untuk memberikan pengalaman yang berbeda bagi konsumen. Serta service partnership dalam memberikan pelayanan yang bersifat personal dan menjalin komunikasi antara front office dan customer. Kunci dari kegiatan operasi organisasi jasa yang menawarkan keramah-tamahan (hospitality) adalah bagaimana mereka mampu memberikan jasa yang selain dapat memenuhi ekspektasi konsumen, namun juga mampu memberikan nilai lebih dan pengalaman yang berbeda sebagai keunggulan daya saing.

Kata Kunci: *Excellent sevice, Key Decision Area Matrix, Kualitas jasa*

PENDAHULUAN

Era globalisasi ini terdapat berbagai industri yang sedang

berkembang seiring dengan berkembangnya teknologi informasi. Pariwisata adalah salah satu sektor industri jasa yang mengalami perkembangan sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan teknologi, seperti internet semakin membuat tempat – tempat yang sebelumnya bukan destinasi wisata menjadi objek pariwisata yang potensial.

Indonesia merupakan salah satu Negara tujuan pariwisata di kawasan Asia-Pasifik. Hal tersebut dapat dilihat dari semakin banyaknya jumlah wisatawan, baik wisatawan mancanegara maupun domestik, yang melakukan kunjungan wisata di Indonesia. Salah satu kota yang menjadi destinasi wisata di Indonesia adalah Kota Malang yang terletak di Provinsi Jawa Timur. Selain karena udaranya yang sejuk, Kota Malang juga memiliki berbagai potensi wisata yang menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan. Berbagai bentuk wisata yang dapat dinikmati wisatawan antara lain wisata alam, wisata kuliner, wisata belanja, wisata sejarah hingga berbagai pilihan kampung wisata tematik

Seiring dengan terus bertambahnya jumlah wisatawan yang datang ke Kota Malang, maka salah satu industri penunjang pariwisata yang juga tumbuh semakin pesat adalah jasa penginapan. Persaingan antar organisasi jasa pun semakin ketat. Persaingan bisnis menuntut para pemilik jasa akomodasi untuk menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan kegiatan operasionalnya

Ubud Hotel & Cottages adalah salah satu penginapan yang berada di Kota Malang. *Ubud Hotel & Cottages* terletak di Jalan Bendungan Sigura-Gura Barat No. 44 Karangbesuki Malang. *Ubud Hotel & Cottages* adalah hotel yang mengusung konsep “membawa keasrian Bali” dengan menyediakan berbagai fasilitas untuk memberikan kenyamanan bagi para wisatawan, ditambah dengan suguhan nuansa Ubud, Bali yang asri dan tenang.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi wisatawan dalam memilih penginapan adalah layanan (*service*) yang ditawarkan oleh penginapan tersebut. Layanan menurut Kotler (2003) adalah setiap

tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Walaupun demikian, produk jasa dapat berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Selain itu, kualitas layanan yang diberikan juga menjadi nilai tersendiri bagi konsumen. Menurut Berry, Parasuraman, dan Zeithaml (1990) definisi kualitas layanan adalah tingkat kecocokan antara ekspektasi atau keinginan konsumen dan persepsi mereka. Oleh karena itu, kualitas layanan yang baik adalah layanan yang mampu memenuhi atau bahkan melebihi dari ekspektasi konsumen. Dua faktor inilah yang harus diperhatikan manajemen operasional jasa dalam melaksanakan kegiatan operasional hariannya.

Untuk meningkatkan kualitas jasa yang ditawarkan kepada konsumen, penyedia jasa harus mampu menentukan aspek mana yang harus diperbaiki kinerjanya. Apakah kinerja bagian yang berhadapan langsung dengan konsumen (*front office*) atau

bagian yang bekerja tanpa terlihat oleh konsumen (*back office*). Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *Key Decision Area Matrix (KDAM)*. *Key Decision Area Matrix* menyediakan makna dari mengelompokkan proses layanan. Matriks ini membantu dalam menentukan dimana seharusnya nilai tambah diberikan dan apa yang menjadi fokus utama yang harus diperhatikan oleh manajer operasional.

Berdasarkan hal di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang penerapan *Key Decision Area Matix* yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan guna meningkatkan daya saing pada *Ubud Hotel & Cottages*.

TINJAUAN PUSTAKA

Jasa

Sebuah organisasi atau perusahaan menghasilkan produk yang tidak terlihat secara fisik, namun tetap dapat dirasakan manfaat dari produk tersebut. Itulah produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan jasa. Namun tidak semua organisasi jasa menghasilkan produk

yang tidak nyata secara fisik, beberapa diantaranya juga menyediakan produk fisik yang melengkapi jasa utama yang ditawarkan. Hotel yang menyediakan jasa penginapan menawarkan berbagai fasilitas yang dapat dinikmati oleh pengunjungnya, atau rumah sakit yang menyediakan jasa kesehatan dengan obat-obatan sebagai media pemulihan pasiennya.

Christian Gronroos (2000) mendefinisikan jasa adalah sebuah serial kegiatan dari sumber daya tak berwujud yang pada umumnya terjadi dalam hubungan antara konsumen dan karyawan, perlengkapan, atau sistem penyedia jasa, dimana disediakan sebagai solusi dari masalah yang dimiliki konsumen. Menurut Christopher Lovelock and Lauren Wright yang dikutip oleh James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons dalam *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, Seventh edition* (2011), Jasa adalah aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lainnya, paling sering menggunakan kinerja berdasarkan waktu untuk membawa

hasil yang diinginkan dalam penerima sendiri atau dalam benda atau asset lainnya yang memiliki tanggung jawab pembeli. Sebagai imbalan atas uang, waktu dan usahanya, konsumen mengharapkan untuk mendapatkan nilai dari akses menuju perlengkapan, tenaga kerja, kemampuan profesional, fasilitas, jaringan, dan sistem; tetapi pada umumnya mereka tidak memiliki kepemilikan dari setiap elemen tersebut

Dari beberapa pengertian tentang jasa diatas, pada umumnya dapat diambil satu poin yang sama, yaitu: *a common theme of intangibility and simultaneous consumption*. Bahwa jasa adalah produk tak berwujud yang diproduksi dan dikonsumsi dalam waktu yang bersamaan

Proses Jasa

Proses adalah bagian terpenting dari sebuah kegiatan operasional, baik dalam industri manufaktur maupun jasa. Dalam proses inilah transformasi *input* terjadi guna menghasilkan *output* yang memiliki nilai tambah. Pada industri jasa, proses yang baik akan memastikan jasa yang diberikan kepada konsumen menjadi konsisten,

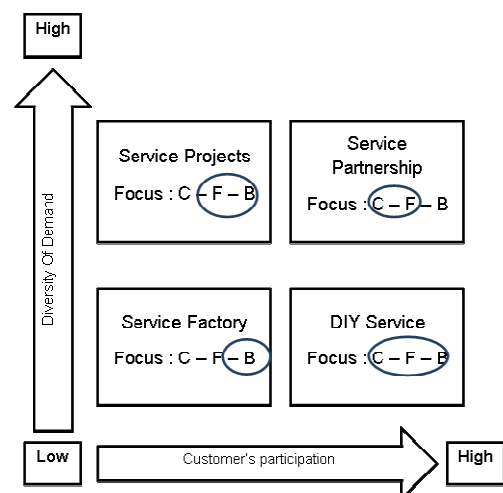
dari waktu ke waktu dan menciptakan pengalaman serta kebutuhan yang sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen. Jasa yang memiliki konsistensi dalam menjaga kualitasnya akan menghasilkan kepuasan dan loyalitas konsumen.

Key Decision Area Matrix

Dalam operasional, memahami dimana seharusnya memberi nilai adalah sebuah hal yang penting. Nilai atau *value* yang dimaksud tidak hanya diberikan kepada konsumen, namun juga ditujukan untuk perusahaan sendiri. Manajer operasional terkadang tidak dapat memberikan analisis yang jelas terhadap nilai tambah dikarenakan definisi yang samar. Salah satu alat untuk membantu manajemen menentukan posisi yang tepat untuk memberikan nilai tambah dalam kegiatan operasional adalah dengan menggunakan *Key Decision Area Matrix (KDAM)*. *Key Decision Area Matrix* merupakan konsep yang menyediakan makna dari mengelompokkan proses jasa. Matriks ini membantu dalam menentukan dimana seharusnya nilai

tambah diberikan dan apa yang menjadi fokus utama yang harus diperhatikan oleh manajer operasional. Matriks ini mengidentifikasi empat jenis pilihan dalam hubungan antara C-F-B (*customer, front office, and back office*), untuk *runners/repeaters* dan *repeaters/strangers* bergantung pada tingkat keterlibatan konsumen, seperti dijelaskan pada gambar berikut:

Gambar 1. Key Decision Area Matrix



Sumber: Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn

Kualitas Jasa

Kualitas jasa merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah

konsumen akan menggunakan jasa yang ditawarkan atau tidak. Jasa yang berkualitas tentu akan memberikan pengalaman yang berkesan bagi konsumen dan menciptakan kepuasan. Sebaliknya, jasa yang tidak berkualitas hanya akan menimbulkan penilaian buruk dan ketidakpuasan dari konsumen. Hal ini merupakan faktor utama yang harus diperhatikan organisasi agar dapat bertahan di tengah persaingan yang makin ketat.

Menurut Goetsch & Davis dalam Nasution (2005) menjelaskan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan kualitas jasa menurut Berry, Parasuraman, dan Zeithaml (1990) adalah tingkat kecocokan antara ekspektasi atau keinginan konsumen dan persepsi mereka.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas jasa yang baik adalah yang mampu memenuhi atau bahkan melampaui kebutuhan konsumen. Jika jasa yang dihasilkan belum bisa memenuhi

ataupun cenderung dibawah keinginan konsumen, maka organisasi harus segera melakukan evaluasi dan perbaikan..

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian jenis ini dilakukan pada taraf atau kadar kajian dan analisis semata-mata ingin mengungkapkan suatu fenomena dan keadaan sebagaimana adanya. Hasil penelitian dan kesimpulan yang diambil bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala atau peristiwa seperti apa adanya yang benar-benar terjadi di lapangan (Supardi, 2005). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah studi kasus (*case study*). Menurut Cresswell (2010) pendekatan studi kasus adalah strategi kualitatif yang mengkaji suatu masalah dengan mendalam, sehingga membutuhkan pengambilan data yang detail, dan menggunakan beberapa

metode pengumpulan data serta berbagai sumber informasi. Penelitian dengan pendekatan ini juga dibatasi oleh rentang waktu tertentu.

Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *Ubud Hotel & Villas* yang berlokasi di Jalan Bendungan Sigura-Gura Barat No. 44 Karangbesuki, Sukun, Kota Malang. Alasan pemilihan *Ubud Hotel & Villas* sebagai objek penelitian adalah karena hotel ini memiliki sumber data yang relevan dengan yang peneliti butuhkan

Informan

Informan merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong dalam Ferdian, 2004). Dalam penelitian kualitatif, yang ditunjuk sebagai informan haruslah orang dengan pengetahuan dan pengalaman mendalam mengenai obyek penelitian. Jadi informan yang ditunjuk dalam penelitian ini adalah para *staff Ubud Hotel & Cottages*, baik yang berhubungan langsung maupun tidak dengan konsumen dalam proses

layanan serta wisatawan sebagai konsumen dalam menerima layanan..

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan adalah data utama berupa respon langsung dari informan, dan data pendukung dari sumber informasi lainnya. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari observasi partisipatif pasif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan untuk mengumpulkan data primer. Studi pustaka dilakukan untuk mencari data sekunder dari berbagai sumber seperti buku, jurnal dan skripsi yang dapat ditemukan di perpustakaan maupun di internet, terkait dengan fenomena yang diteliti.

Teknik Analisa Data

Setelah data-data yang diperoleh dari riset lapangan maupun studi pustaka, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014) bahwa kegiatan dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan

berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah dalam proses analisa data kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Operasional Jasa *Ubud Hotel & Cottages* secara umum

Proses jasa merupakan sinergi dari aktivitas antara *front office* dan *back office*. Berdasarkan hasil penelitian, kegiatan *front office* yang terdapat di *Ubud Hotel & Cottages* meliputi, menyambut dan menerima tamu ketika *check-in*, pemberian *room service*, pelayanan makanan dan minuman di restaurant, penjemputan tamu dari bandara, stasiun, dan terminal, dan lainnya.

Front office yang dimaksud terdiri dari divisi *Front Office* dan *Food & Beverage Service*. *Front Office* yang bekerja di *reception* bertugas untuk melayani *check in* wisatawan dan memantau perkembangan status kamar (*room status*) secara cermat. Proses *check in* disesuaikan dengan

jumlah wisatawan, apakah *personal*, *family*, atau *group check in* beserta jenis kamar yang sudah di *booking*. Status kamar harus selalu *ready to stay* sebelum diberikan kepada pengunjung. *Ready to stay* memiliki arti bahwa kamar sudah dalam keadaan bersih, aman, dan nyaman untuk ditempati. Selain melayani *check-in*, mereka juga memproses pengunjung ketika *check-out* dengan mempersiapkan berkas-berkas pembayaran tamu (*guest bills*). *Front office* juga memiliki peran dalam menangani komunikasi dan korespondensi, baik yang masuk ke dalam hotel maupun keluar hotel. *Front office* sebagai pusat informasi bagi wisatawan sangat memiliki peran penting, seperti halnya dalam menemukan barang yang hilang (*lost and found*), melayani penitipan barang-barang berharga, hingga menampung dan menyelesaikan keluhan pengunjung.

Food & Beverages Service memiliki tanggung jawab dalam menyediakan dan melayani makanan dan minuman, guna memenuhi kebutuhan setiap pengunjung. *Food & Beverage Service* (selanjutnya

disingkat F&BS) memiliki peran mulai dari pembelian makanan, perencanaan menu, hingga menyajikannya untuk dinikmati pengunjung.

Sedangkan untuk kegiatan *back office* yang dilakukan oleh *Ubud Hotel & Cottages* seperti melakukan pelatihan untuk semua karyawan, pendataan *inventory*, pendataan data identitas setiap pengunjung, perawatan fasilitas, pengelolaan dana, perencanaan promosi, dan lainnya.

Back office yang dimaksud terdiri dari *House Keeping, Food & Beverage Product, Engineering, Accounting, Human Capital, dan Sales & Marketing*

Penerapan *Key Decision Area Matrix* Pada Kegiatan Operasional

Melihat proses jasa yang sudah berlangsung, dimana komponen *front office, back office, dan customer* sudah saling berinteraksi, maka penerapan *Key Decision Area Matrix* akan dilakukan dengan menyesuaikan sifat dari produk jasa (*runner, repeater, stranger*) dengan tingkat keterlibatan konsumen. Seberapa

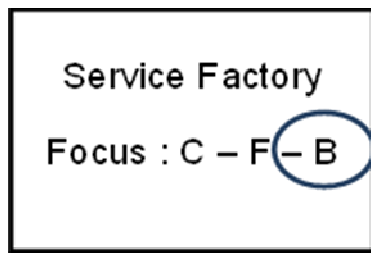
tinggi maupun rendah keterlibatan konsumen secara langsung dalam proses jasa dan sifat produk jasa yang berlangsung akan membantu menentukan keputusan yang tepat

Service Factory

Proses jasa *service factory* berfokus pada *back office*. *Back office* memastikan proses jasa berlangsung secara efektif dan efisien, *front office* berinteraksi dengan konsumen, dan *customer* diminta untuk mengikuti SOP yang ada untuk mendapatkan layanan yang diinginkan.

Seperti telah dijelaskan di atas, proses jasa sudah ditetapkan sebelumnya oleh penyedia jasa. Konsumen tidak memiliki keterlibatan dalam menentukan proses jasa yang diinginkan, konsumen hanya menerima proses jasa tersebut. Sifat jasa yang diberikan pun didominasi oleh kegiatan yang bersifat rutinitas (*runner*), untuk meminimalisasi kesalahan yang tidak diinginkan.

Gambar 2. *Service Factory*



Sumber: Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn

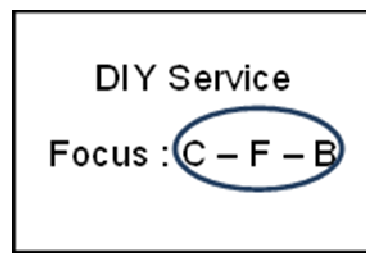
Do It Yourself Service

Untuk lebih melibatkan konsumen dalam proses jasa yang berlangsung, dalam *Key Decision Area Matrix* terdapat proses yang disebut *Do-it-yourself service*. Di kuadran ini, proses jasa merupakan bentuk kerja sama antara konsumen, *front office*, dan *back office*. Dalam proses ini, konsumen tidak hanya berperan sebagai pengguna akhir (*end user*) namun juga sebagai pelaku agar jasa yang diinginkan dapat dinikmati.

Poin penting dalam proses jasa ini adalah bagaimana mengedukasi konsumen untuk bekerja sama dalam menciptakan proses jasa yang efektif. Konsumen diharapkan bisa mandiri. Hal ini juga ditentukan oleh *back office* dan *front office*. Bagaimana *back office* harus menciptakan proses

jasa yang mudah dipahami oleh konsumen untuk ikut terlibat didalamnya, dan *front office* sebagai pihak yang membantu dan mengarahkan konsumen untuk mengikuti proses tersebut.

Gambar 3.DIY Service



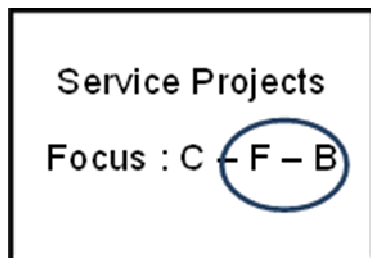
Sumber: Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn

Service Projects

Proses jasa yang berfokus di *back office* dan *front office*. *Back office* dan *front office* menjadi fokus utama di proses jasa jenis ini karena, kegiatan yang berlangsung dalam proses ini terdiri dari *repeaters* dan *strangers*. Ditambah dengan minimnya interaksi secara langsung dengan konsumen, membuat *service project* lebih mengutamakan kinerja di "belakang layar". Proses jasa ini dapat diterapkan ketika *low season*, dimana jumlah pengunjung tidak terlalu

banyak sehingga interaksi pun minimal. Kuadran ini juga dapat dilihat sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuan *back office* dan *front office* guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan

Gambar 4. Service Projects



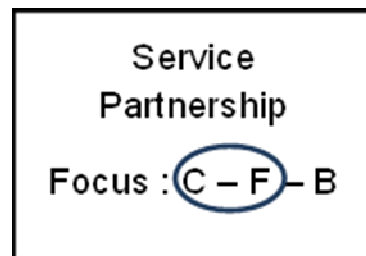
Sumber: Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn

Service Partnership

Proses jasa ini memfokuskan hubungan antara konsumen dengan *Front office*, sehingga jasa yang diberikan seringkali bersifat kustomisasi. Jasa yang diberikan disesuaikan dengan apa yang benar-benar diinginkan konsumen, sehingga banyak kegiatan berupa *strangers* dan *repeaters*. Komunikasi antara *front office* dan konsumen sangat diutamakan dalam proses jasa ini.

Ubud Hotel & Cottages adalah organisasi jasa yang melayani konsumen dalam jumlah banyak, dengan berbagai latar belakang masing-masing. Hal ini tidak memungkinkan jika harus menyediakan jasa yang terkustomisasi bagi tiap-tiap konsumennya. Jasa yang dapat diberikan adalah jasa terbaik yang dapat dinikmati oleh semua pihak, dengan tetap menjaga komunikasi personal dengan konsumen agar mereka tetap merasa dihargai dan diistimewakan.

Gambar 5. Service Partnership



Sumber: Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di *Ubud Hotel & Cottages* mengenai penerapan *Key Decision*

Area Matrix, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses *service factory* adalah proses jasa yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh penyedia jasa. Keuntungan dari proses jasa ini adalah manajemen dapat memperkirakan jumlah sumber daya yang diperlukan selama proses terjadi, mengurangi kemungkinan munculnya masalah yang dapat timbul.
2. Proses jasa *Do-it-yourself service* sangat menarik karena partisipasi langsung konsumen didalamnya. Bagi beberapa konsumen, hal ini sangat berkesan karena pengalaman berbeda yang didapatkan. Namun tak sedikit pula konsumen yang tidak tertarik dengan proses jenis ini. Bagi mereka yang tidak terlalu senang, proses jasa ini disebut menambah usaha ekstra bagi konsumen.
3. Proses *service product* dapat menjadi pilihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya *front office* dan *back office*. Dengan diadakannya kegiatan seperti *in house retreat* atau *training* dapat meningkatkan

kemampuan sumber daya manusia, baik fisik maupun mental, sebagai modal memberikan pelayanan yang lebih baik.

4. Proses *service partnership* tidak terlalu bisa diterapkan secara menyeluruh karena *Ubud Hotel & Cottages* adalah organisasi jasa yang melayani konsumen dalam jumlah banyak, dengan berbagai latar belakang masing-masing. Hal ini tidak memungkinkan jika harus menyediakan jasa yang terkustomisasi bagi tiap-tiap konsumennya. Jasa yang dapat diberikan adalah jasa terbaik yang dapat dinikmati oleh semua pihak, dengan tetap menjaga komunikasi personal dengan konsumen agar mereka tetap merasa dihargai dan diistimewakan.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, penulis mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan baik untuk perusahaan.

Saran untuk organisasi jasa agar memahami kemampuan sumber daya yang dimilikinya agar dapat memberikan jasa terbaik. Organisasi harus memahami tingkat kemampuan

sumberdaya yang dimiliki baik itu sumber daya manusia, sumber daya bahan baku maupun sumber daya lainnya. Implementasi *key decision area matrix* akan menyesuaikan dengan kemampuan organisasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Implementasi *key decision area matrix* tidak lantas langsung mengubah proses jasa menjadi lebih baik dari sebelumnya. Organisasi jasa tetap harus melakukan evaluasi agar dapat mengetahui kelebihan yang telah dicapai dan kekurangan yang telah dapat diminimalisir setelah menerapkan *key decision area matrix*.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta...
- Ferdian, Reza. 2004. 'Pemberdayaan Usaha Kecil Masyarakat Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi Rakyat (PER) di Kota Sabang (Studi Kasus Pemberian Kredit Lunak Kepada Usaha Kecil Masyarakat di Kota Sabang)', Skripsi. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. 2011. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, Seventh edition*. McGraw-Hill College, New York.
- Gronroos, Christian. 2000. *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*, 2nd edn. Wiley, New Jersey
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*, 11th edn. Prentice Hall, New Jersey..
- Johnston, Robert & Clark, Graham. 2005. *Service Operation Management: Improving Service Delivery*, 2nd edn. Pearson Education, Essex.
- Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. UII Press: Yogyakarta.
- Sugiyono, 2014, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Zeithaml, Parasuraman and Berry. 1990. *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press: New York.