

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kehadiran mall sebagai pusat perbelanjaan menjadi salah satu faktor meningkatnya pertumbuhan ekonomi saat ini. Dengan kehadiran mall baru dan bertambahnya volume mall di Surabaya membuat manajemen dari mall harus mampu bersaing. Wakil Ketua Umum DPP Asosiasi Pusat Pengelola Pusat Belanja (APPBI) Pusat, Didi Moleyadi, menyampaikan ketatnya kompetisi dan peluang tumbuh kembangnya pusat perbelanjaan alias mall di Surabaya itu menyebabkan ada yang dikabarkan 'jatuh bangun' bahkan tersungkur. Seiring ketatnya persaingan pada mall yang telah ada maupun yang sedang dalam taraf pembangunan, sudah seharusnya pihak pengelola memiliki strategi pemasaran dan penyesuaian agar tetap memiliki daya tarik para tenant. Pengembang atau *developer* mall memiliki dua macam konsumen, yaitu tenant alias konsumen langsung yang menjadi penyewa ruangan dan konsumen tidak langsung adalah para pengunjung. Pertumbuhan mall di Surabaya akan terus bermunculan memenuhi setiap lokasi di beberapa wilayah strategis. Hal ini akan menjadikan persaingan tajam bagi para pemilik modal besar yang bergerak dibidang pusat perbelanjaan. (www.lensaindonesia.com)

Saat ini perkembangan mall di Surabaya sudah mulai menjamur. Surabaya menjadi kota terbesar kedua di Indonesia. Sebagai kota metropolitan Surabaya saat ini memiliki 33 pusat perbelanjaan modern (mall), diantaranya yang terkenal

di kalangan masyarakat Surabaya Galaxy Mall, Grand City, Surabaya Town Square (Sutos), Ciputra World, Delta Plaza, Tunjungan Plaza, Royal Plaza, Supermall Pakuwon Indah, Pakuwon Trade Center, East Coast, Lenmarc, City of Tomorrow (Cito), Plaza Marina, Pasar Atom Mall, Jembatan Merah Plaza (JMP). Perkembangan pusat perbelanjaan yang semakin lama semakin meningkat membuat para perusahaan yang bergerak dalam bidang properti terutama yang bergerak pada pusat perbelanjaan mulai berlomba-lomba dalam memberikan fasilitas dan kenyamanan yang terbaik bagi konsumen agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat ini. (www.infosby.asia)

Namun dengan maraknya pertumbuhan pusat perbelanjaan di Surabaya tidak menjamin mall-mall tersebut akan diminati oleh pengunjung. Karena para pengunjung pasti akan mempertimbangkan keistimewaan apa saja yang ada di mall tersebut dibandingkan dengan mall lain. Mall yang memiliki keistimewaan dan fasilitas yang baik tentunya akan menjadi sasaran utama para pengunjung untuk berbelanja atau hanya sekedar menikmati suasana mall. Seperti yang diungkapkan oleh Moullin (2007) perusahaan yang unggul atau perusahaan yang maju adalah perusahaan yang dapat mengelola organisasi dengan baik dan juga dapat memberikan nilai bagi pelanggan dan *stakeholder* nya. Oleh sebab itu untuk dapat tetap bertahan dipersaingan yang ketat saat ini mall-mall perlu melakukan pengelolaan yang baik terhadap setiap fasilitas yang ada pada mall tersebut.

Salah satu mall terbesar pertama di Surabaya yang sampai saat ini masih tetap dapat mempertahankan eksistensinya adalah Tunjungan Plaza yang berada dalam naungan PT. Pakuwon Jati Tbk. Tunjungan Plaza (TP) merupakan pusat

perbelanjaan terbesar di Surabaya dan menjadi mall yang terkenal diberbagai kalangan mulai dari kalangan menengah kebawah hingga kalangan menengah ke atas. Tunjungan Plaza didirikan pada tahun 1986 oleh PT. Pakuwon Jati Tbk. Tunjungan Plaza terdiri dari beberapa bagian yaitu TP 1, TP 2, TP 3, TP 4, dan saat ini sedang dibangun TP 5 dan TP 6. Tunjungan Plaza memiliki letak lokasi yang sangat strategis yaitu berada di tengah kota tepatnya di Jl. Jendral Basuki Rachmad. PT. Pakuwon Jati selalu berusaha memberikan fasilitas yang terbaik bagi para pengunjung Tunjungan Plaza, seperti memberikan fasilitas tempat parkir dengan kapasitas untuk mobil sebesar 3500 unit dan motor sebesar 4500 unit, ada juga *valet parking* dan *ladies parking* yang dikhususkan untuk para wanita. Fasilitas lainnya yang ada di Tunjungan Plaza yaitu *ATM center*, *SIM corner*, *baby changing room*, *mosque*, *church*, *smoking room*, dan *handicapped toilet*. Tunjungan Plaza merupakan pusat perbelanjaan yang terkenal dan terbesar di Surabaya, maka tidak heran jika suasana di Tunjungan Plaza selalu ramai oleh pengunjung terutama pada saat *weekend*. Ramainya pengunjung menyebabkan perubahan suhu udara di Tunjungan Plaza. Salah satu fasilitas yang berperan penting dalam memberikan kenyamanan bagi para pengunjung Tunjungan Plaza adalah pendingin ruangan atau yang biasa disebut AC. (<http://tunjunganplaza.com/front/aboutus>).

Mall sangatlah kompleks karena berhubungan langsung pada 2 konsumen, *tenant* yang merupakan konsumen langsung yang menyewa ruangan dan konsumen tidak langsung yang merupakan para pengunjung mall. Di dalam mall terdapat berbagai macam *tenant* seperti *retail stores*, *entertainment tenants*,

restaurants, bookstores and major department stores and supermarkets. Banyaknya *tenant* membuat mall menjadi daya tarik utama bagi para *developer* mall di Surabaya. Dengan adanya banyak *tenant* mewajibkan mall dapat dikelola dengan baik agar para *tenant* tetap mempertahankan menyewa stan di mall tersebut dan pengunjung pun puas dengan fasilitas dan kenyamanan yang disuguhkan di mall tersebut. Dalam proses pengelolaan mall memerlukan manajemen yang relatif lebih kompleks. Pengelolaan yang kompleks tersebut melibatkan banyak aspek seperti pengelolaan yang berkaitan dengan *maintenance* bangunan yaitu pengecatan, kebersihan lantai, tembok, toilet. Kemudian ada juga pengelolaan limbah, sampah, air, listrik, dan ada juga pengelolaan yang berkaitan dengan pendingin ruangan (AC). Diantara sekian banyak aspek yang harus dikelola dan bagian yang membutuhkan perawatan relatif cukup rumit adalah pengelolaan bagian pendingin ruangan (AC). (www.pakuwon.com/tunjungan-plaza).

AC merupakan hal yang penting dalam sebuah mall besar karena dapat berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan para pengunjung mall. Keadaan AC yang buruk dapat membuat minat konsumen dalam mengunjungi mall tersebut menurun dan dengan begitu profit dari mall akan ikut menurun seiring dengan citra mall yang akan semakin menurun juga. AC yang baik adalah jika dapat mengatasi dinginnya ruangan ketika keadaan mall sedang ramai sehingga pengunjung pun akan merasa nyaman berada di mall tersebut. Pengelolaan AC di suatu mall tidaklah sederhana, karena AC terdiri dari berbagai macam mesin dari AHU (*Air Handling Unit*) merupakan unit pengatur udara, *Chiller* merupakan unit

pendingin, *cooling tower*, sistem pengolahan pipa, sistem saluran udara dan sistem kontrol dan kelistrikan sehingga membutuhkan tenaga-tenaga yang ahli dibidang tersebut. (www.cvastro.com)

Tunjungan Plaza menggunakan AC Central yang merupakan suatu sistem dimana proses pendinginan suatu udara terpusat pada satu lokasi lalu kemudian dialirkan pada semua arah seperti pada tiap *tenant*. AC Central terdiri dari beberapa komponen yaitu *Chiller* (unit pendingin), AHU/*Air Handling Unit* (unit pengatur udara), *cooling tower*, sistem pengelolaan pipa, sistem saluran udara dan sistem kontrol dan kelistrikan. Dalam rangka menjaga agar AC tetap bekerja dengan baik PT. Pakuwon Jati bekerja sama dengan pihak *outsorce* sebagai ahli teknisi yang bergerak pada bagian pemeliharaan AC. Namun tidak semua lokasi di Tunjungan Plaza bekerja sama dengan pihak *outsorce* dalam pemeliharaan AC hanya TP 3 dan TP 4 saja yang pengelolaan AC bekerja sama dengan pihak *outsorce*, sedangkan TP 1 dan TP 2 dipelihara sendiri oleh PT.Pakuwon Jati. Dimana pemeliharaan AHU dikerjakan oleh CV. Digi, dan pemeliharaan *chiller* dikerjakan oleh PT. Unit Trindo. Tunjungan Plaza memiliki AHU sebanyak 200 unit dan *chiller* sebanyak 14 unit. Tugas dari pihak *vendor* adalah memelihara dan menservice AHU dan *chiller* secara berkala sesuai *schedule* yang telah ditentukan.

Meskipun PT. Pakuwon Jati telah bekerja sama dengan pihak *vendor* tetapi perusahaan masih belum merasakan hasil yang maksimal dari kinerja *vendor* tersebut. Kendala seperti kurangnya *skill* yang dimiliki oleh *vendor* dalam melakukan tugasnya merupakan salah satu kendala yang memberikan ketidakpuasaan bagi PT. Pakuwon Jati. Sehingga perlu adanya pengawasan dan penilaian

kinerja dari pihak *vendor* bagian pemeliharaan AC. Karena kinerja dari pihak *vendor* dengan sendirinya juga mempengaruhi kinerja PT. Pakuwon Jati. Maka PT. Pakuwon Jati perlu melakukan evaluasi penilaian kinerja pada pihak *vendor*.

Selama ini PT. Pakuwon Jati melihat hasil kinerja dari pihak *vendor* hanya dari rekapan yang dibuat oleh pihak *vendor* yang berisi hasil kerja yang telah dilakukan oleh pihak *vendor* per harinya. Rekapan yang dibuat oleh pihak *vendor* tersebut hanya menilai dari kinerja mesinnya saja, PT. Pakuwon Jati belum pernah melakukan penilaian kinerja *vendor* dan perusahaan belum memiliki indikator untuk mengukur kinerja *vendor*. Sehingga penting bagi PT. Pakuwon Jati untuk membentuk *Vendor Performance Indicator* (VPI) yang merupakan kriteria-kriteria yang menjadi indikator baik-buruknya kinerja *vendor* agar kinerja yang diberikan oleh *vendor* sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Vendor Performance Indicator* (VPI) dengan menggunakan kerangka *Quality, Cost, Delivery, Flexibility, Responsiveness* (QCDFR) untuk mengevaluasi kinerja *vendor* pada bagian pemeliharaan *Air Conditioner* (AC) di Tunjungan Plaza Surabaya. Pemilihan kerangka QCDFR bukanlah tanpa alasan. Meskipun tidak ada aturan yang baku mengenai pemilihan kriteria pada VPI, kerangka QCDFR yang digunakan YP Yun dan Js Hung (1997) dalam jurnal yang berjudul "A New Measure for Supplier Performance Evaluation" ini dianggap merupakan kerangka yang paling sesuai dengan kebutuhan dan keadaan yang ada di perusahaan karena mewakili seluruh aspek finansial dan non finansial yang dibutuhkan perusahaan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Vendor Performance Indicator* (VPI) berkerangka *Quality, Cost, Delivery, Flexibility, Responsiveness*

(QCDFR) dibutuhkan dalam perusahaan untuk menilai sejauh mana kinerja *vendor* pada bagian pemeliharaan *air conditioner* (AC) dalam melakukan tugasnya. PT. Pakuwon Jati perlu di Tunjungan Plaza. Setiap *vendor* yang melakukan *service* selalu diminta untuk membuat *service report*, sehingga PT. Pakuwon Jati dapat mengetahui apa saja yang telah dikerjakan oleh *vendor*. *Service report* yang dibuat berupa *log sheet* yang merupakan *record* atau rekapan kondisi *equipment* atau mesin setiap 2 jam sekali mulai dari jam operasional mall pukul 11.00 - 21.00, yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana *performance* dari *equipment*.

Dari hasil *log sheet* tersebut perusahaan hanya dapat melihat kondisi kinerja dari mesinnya saja, namun tidak terlihat sejauh mana kinerja *vendor* dalam segi *Quality, Cost, Delivery, Flexibility, Responsiveness*. PT. Pakuwon Jati perlu melakukan penilaian kinerja dari segi *Quality, Cost, Delivery, Flexibility, Responsiveness* agar dapat dijadikan sebagai acuan untuk perusahaan dalam menilai kinerja *vendor*, apakah *vendor* tersebut memiliki kinerja yang baik atau buruk dalam melakukan pemeliharaan AC di Tunjungan Plaza. Sehingga perusahaan dapat menjadikan hasil dari penilaian kinerja *vendor* dari segi *Quality, Cost, Delivery, Flexibility, Responsiveness* sebagai bahan pertimbangan dalam memilih *vendor* yang terbaik bagi perusahaan dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam kontrak berikutnya.

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP diperkenalkan oleh Saaty (1990), sebagai alat pengambilan keputusan berbasis matematis, *multiobjective* (Udo, 2000). AHP membahas

bagaimana memecahkan pengambilan keputusan masalah yang memiliki ketidakpastian dan beberapa kriteria karakteristik (Yang & Huang, 2000). AHP adalah metode pengambilan keputusan untuk memprioritaskan alternatif-alternatif ketika banyak kriteria dan sub-sub kriteria harus digunakan. Dengan AHP suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki sehingga permasalahan menjadi lebih terstruktur dan sistematis.

Dengan demikian hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi dampak positif bagi kedua belah pihak dan dapat memberikan masukan pada PT. Pakuwon Jati dalam menilai kinerja *vendor* melalui rancangan VPI (*vendor performance indicator*) yang tepat bagi *vendor* sehingga performa dari *vendor* dapat terukur dan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan *vendor* yang tepat dalam pemeliharaan AC di Tunjungan Plaza Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

- 1.2.1 Bagaimanakah perancangan kriteria kinerja pada pihak *vendor* dalam pemeliharaan *Air Conditioner* (AC) di Tunjungan Plaza dengan pendekatan *Vendor Performance Indicator* (VPI)?
- 1.2.2 Bagaimanakah pembobotan pada kriteria kinerja yang telah dibentuk dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Perancangan kriteria kinerja *vendor* bagian pemeliharaan *Air Conditioner* (AC) pada Tunjungan Plaza Surabaya dengan menggunakan pendekatan *Vendor Performance Indicator* (VPI).
- 1.3.2 Mengetahui prioritas penilaian melalui pembobotan kriteria kinerja dengan menggunakan teknik *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, yaitu :

- 1.4.1. Bagi penulis, penelitian ini data menjadi pengetahuan dan dapat meningkatkan daya analisis dalam hal perancangan penilaian kinerja pada pihak *vendor* dalam pemeliharaan *Air Conditioner* (AC) di Tunjungan Plaza 3 dan Tunjungan Plaza 4.
- 1.4.2. Bagi PT. Pakuwon Jati yang mempunyai tanggung jawab dalam mengelola pusat perbelanjaan Tunjungan Plaza, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja pada pihak *vendor* dalam pemeliharaan *Air Conditioner* (AC) di Tunjungan Plaza 3 dan Tunjungan Plaza 4.
- 1.4.3. Bagi dunia akademik, penelitian ini dapat memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan menjadi bahan referensi yg dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut.

1.5. Sistematika Penulisan

Penentuan sistematika penulisan ini bertujuan untuk mempermudah penyusunan bagian dari seluruh rangkaian penelitian. Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini secara ringkas menjelaskan mengenai pentingnya perancangan penilaian kinerja pada pihak *vendor* bagian pemeliharaan AC di Tunjungan Plaza 3 dan Tunjungan Plaza 4, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teori penulis dalam melakukan penelitian ini. Diantaranya berisi mengenai definisi kualitas, kinerja, *Vendor Performance Indicator* (VPI), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selain itu terdapat juga kilasan penelitian sebelumnya, *research question*, dan kerangka berpikir sehingga penulis semakin mudah memahami konsep dan isi dari skripsi ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode serta tahapan-tahapan yang digunakan selama penelitian ini berlangsung. Pada bab ini pula akan diperlihatkan susunan metodologi yang sistematis,

metodologi yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis, dan tahapan penelitian dilakukan dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan sejarah umum, profil, visi, dan misi, struktur organisasi PT. Pakuwon Jati, struktur divisi *Mechanical* dan *Air*, kriteria dan sub kriteria yang digunakan untuk rancangan penilaian kinerja vendor menggunakan metode *Vendor Performance Indicator* (VPI), hasil pembobotannya menggunakan teknik *Analytical Hierarki Process* (AHP) pada kriteria dan sub kriteria.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan penelitian yang dibuat dengan membandingkan hasil penelitian dengan teori-teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang dibahas. Dan juga menjelaskan mengenai saran-saran yang berkaitan dengan objek penelitian yang berguna bagi manajemen perusahaan serta diskusi untuk penelitian sejenis di masa mendatang.