



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang.

Terbukanya pasar global, baik AFTA, APEC maupun perdagangan bebas dunia (*World Free Trade*), membawa dampak terhadap fenomena persaingan yang semakin ketat. Ekonomi dunia sebagaimana digambarkan dalam *bussines week* (28 Agustus 2000) telah berubah menjadi *creative economy* yang dicirikan oleh :

1. *Virtual values ... power of ideas* yang mampu menciptakan *technology imperative, abundant capital, new work force and work place* dengan
2. *New leadership*, dalam
3. *New cooperate ecosystem*, dan
4. *Architechture vision for the future*.

Fenomena perubahan yang terjadi, menyebabkan implikasi yang sangat berbeda. Perubahan tidak hanya mengikuti pola garis lurus, tetapi terjadi secara radikal dan pesat. Hal tersebut telah memaksa organisasi-organisasi untuk melakukan penyesuaian kembali tatanan bisnisnya, baik proses produksi, pelayanan maupun strategi pemasaran agar dapat bersaing dalam lingkungan bisnis global. Kapasitas manajemen dituntut bergerak lebih efisien dan efektif dengan mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Perencanaan strategik yang dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam upaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, harus dilaksanakan secara terpadu, tepat dan konsisten, untuk mempertinggi daya saing.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Fenomena tersebut dialami oleh industri property khususnya industri pengelolaan gedung. Walaupun perubahan yang terjadi lebih disebabkan karena krisis ekonomi yang berkepanjangan, tetapi saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa tingginya tingkat kekosongan (rendahnya okupasi) gedung menyebabkan persaingan antar perusahaan dalam menarik pelanggan cukup tajam,

Pada awal tahun 1990an sampai tahun 1997 (sebelum masa krisis), industri property khususnya pengelolaan gedung di Indonesia berkembang cukup pesat. Penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*) terhadap ruang perkantoran khususnya di Jakarta berkembang dari tahun ke tahun cukup stabil. Sebagai contoh dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah, dimana laju penawaran (*supply*) ruang perkantoran dikawasan Pusat Bisnis Jakarta (*Central Bussiness District*) masih dapat diimbangi dengan tingkat penyerapan.

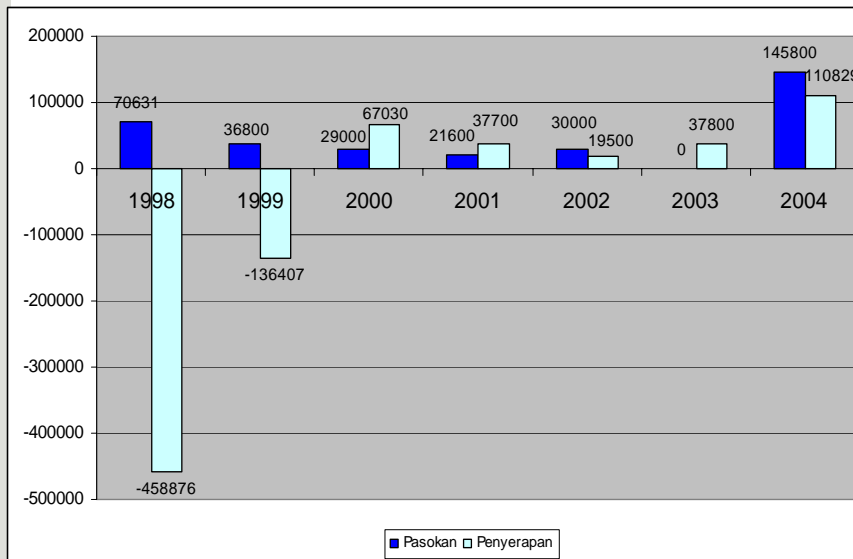
Tabel 1. Hasil Analisis Penawaran dan Permintaan Ruang Perkantoran di Kawasan CBD Jakarta Sebelum Krisis

INDIKATOR	TAHUN				
	1993	1994	1995	1996	1997
Supply tahunan (m2)	188.488	126.939	241.173	411.721	203.990
Akumulasi Suply (m2)	1.484.238	1.611.177	1.852.350	2.264.071	2.468.061
Demand (m2)	192.000	122.500	277.500	338.500	153.000
Akumulasi demand (m2)	1.358.000	1.480.500	1.758.000	2.096.500	2.249.500
Tingkat hunian (okupasi)	91,49%	91,89%	94,91%	92,60%	91,14%

Sumber : diolah dari jurnal properti Indonesia edisi tahun 2000 - 2004

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Akibat krisis yang terjadi sejak tahun 1998, industri ini mengalami penurunan yang cukup signifikan. Dari disisi penawaran, praktis tidak ada penawaran, bahkan sebagian proyek-proyek pembangunan gedung perkantoran banyak yang ditunda. Dari sisi permintaan menunjukkan penurunan bahkan menunjukkan indikasi negatif atau tingkat hunian menjadi berkurang akibat banyaknya perusahaan-perusahaan yang mengalami kebangkrutan dan tidak mampu lagi membayar biaya sewa.



Sumber : Jurnal Property Edisi X, Bulan January 2004.

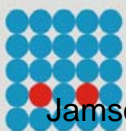
Gambar 1. Pasokan Tahunan dan Penyerapan Ruang Perkantoran di Kawasan CBD Jakarta Setelah Krisis.

Hasil kajian Pusat Studi Properti Indonesia (PSPI) tahun 2004 memperlihatkan bahwa rata-rata tingkat hunian perkantoran di kawasan Central Bisnis Jakarta (CBD) pada kisaran 65 % samai 68 %. Sedangkan diluar kawasan CBD tingkat berada pada kisaran 68% pada tahun 1998 dan mencapai 82% pada tahun 2004.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dilindungi IPB, tahun 2010



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MBB-IPB

Walaupun hasil kajian Pusat Studi Properti Indonesia dan penelitian pasar (*market research*) Procon Indah, Jones Lang LaSalle memperkirakan bahwa mulai tahun 2005, indikator ekonomi mulai memperlihatkan perbaikan, namun sektor ini masih relatif belum menunjukkan pertumbuhan yang berarti. Persaingan untuk meningkatkan tingkat hunian (okupasi) masih tetap tajam. Masing-masing pengelola mempromosikan keunggulan-keunggulan yang dimilikinya, mulai dari aksesibilitas, jaminan keamanan, profesionalisme pengelolaan maupun harga sewa yang kompetitif.

Hal serupa dialami oleh organisasi PT. Samudranayaka Grahaunggul (SANGU), suatu badan usaha yang bergerak dalam jasa pengelolaan gedung (*management building*). Mulai tahun 1994, perusahaan ini mengelola Graha Unilever. Okupasi (tingkat hunian) dari Graha Unilever berangsur-angsur meningkat dari 60,8% tahun 1994 dan mencapai 100% pada tahun 1995, dengan pelanggan (*tenant*) PT. Unilever Indonesia dan merupakan satu-satunya perusahaan pengguna Graha Unilever (*single tenant*). Selain mengelola Graha Unilever, perusahaan ini juga mengelola Gedung Jamsostek, dengan pelanggan PT. Jamsostek (persero), yang juga merupakan *single tenant*. Dan Menara Jamsostek mengelola *multi tenant*.

Dari sisi tingkat hunian, baik Graha Unilever maupun Gedung Jamsostek telah mencapai 100%, karena pengelolaan lebih bersifat penunjukan. Berbeda dengan pengelolaan kedua gedung tersebut,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Menara Jamsostek, saat ini tingkat hunian baru mencapai 60 % dengan jumlah penyewa mencapai  $\pm$  50 perusahaan.

Walaupun dari sisi okupasi hunian gedung, baik Graha Unilever maupun Gedung Jamsostek telah mencapai 100%, tetapi pelanggan pada kedua gedung tersebut masing-masing satu pelanggan (*tenant*). Hal tersebut membawa implikasi pelayanan yang harus disediakan benar-benar berorientasi kepada pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan dapat menyebabkan pindahnya pelanggan ke tempat lain dan membawa konsekuensi penurunan pendapatan diatas 60% dari pendapatan total perusahaan.

Berbeda pada pengelolaan Menara Jamsostek yang memiliki banyak pelanggan (*tenant*) dengan tingkat hunian (*okupasi*) baru mencapai 60%, maka penyediaan kualitas layanan yang baik diharapkan selain akan mempertahankan loyalitas pelanggan yang ada saat ini, juga diharapkan akan menarik pelanggan baru sehingga meningkatkan tingkat hunian (*okupasi*) yang ada.

## 1.2. Rumusan Masalah

PT. Samudranayaka Grahaunggul sebagai perusahaan jasa, mempunyai komitmen yang tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Hal tersebut dibuktikan melalui penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000. Penerapan tersebut telah dinilai melalui sertifikasi yang dilakukan oleh badan sertifikasi independen dan telah dinyatakan lulus pada bulan Pebruari 2005. Secara internal, penggalangan komitmen terhadap karyawan, mulai dari manajemen



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

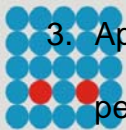


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

puncak sampai dengan karyawan ditingkat pelaksana terus dilaksanakan secara periodik. Pembentukan kultur perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan (*Customer Focus*) dilaksanakan melalui pemahaman visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan dan program pelatihan SDM secara berkesinambungan.

Walaupun upaya pelayanan optimal masih terus dilakukan, tetapi tetap diperlukan evaluasi apakah pelayanan tersebut telah sesuai dengan harapan pelanggan atau sistem-sistem yang telah dibangun telah searah dengan upaya pemenuhan harapan pelanggan. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis akan mencoba melakukan evaluasi terhadap kualitas penyediaan jasa PT. Samudranayaka Grahaunggul kepada para pelanggannya melalui kelima pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan telah dipersepsikan secara benar oleh manajemen PT. Samudranayaka Grahaunggul atau apakah terdapat kesenjangan (*gap*) yang signifikan. (Gap 1)
2. Apakah terdapat kesenjangan antara persepsi manajemen PT. Samudranayaka Grahaunggul tentang kualitas pelayanan jasa yang diharapkan pelanggan, dengan spesifikasi standar kualitas pelayanan jasa yang ditetapkan oleh perusahaan (Gap 2)
3. Apakah terdapat kesenjangan antara spesifikasi standar kualitas pelayanan jasa yang ditetapkan perusahaan dan kemampuan untuk memenuhi standar pelayanan tersebut (Gap 3)



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

4. Apakah terdapat kesenjangan antara kualitas pelayanan jasa yang diberikan oleh PT. Samudranayaka Grahaunggul dan janji perusahaan yang disampaikan melalui media komunikasi eksternal (*Gap* 4)
5. Apakah terdapat kesenjangan antara kualitas pelayanan jasa yang diharapkan pelanggan dan pelayanan yang diberikan PT. Samudranayaka Grahaunggul kepada para pelanggannya (*Gap* 5)

Dari kelima pertanyaan diatas, penulis akan mencoba menjawabnya melalui penelitian dengan mencari berbagai data dan pengamatan yang obyektif sebagai bahan analisis untuk menjawab permasalahan tersebut.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- (1) Mengetahui kepuasan pelanggan atas pelayanan jasa pengelolaan gedung oleh PT. Samudranayaka Grahaunggul.
- (2) Mengetahui kesenjangan (*gap*) yang terjadi dalam mekanisme penyediaan jasa pengelolaan gedung PT. Samudranayaka Grahaunggul.
- (3) Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kepada para pelanggannya sekaligus memberikan masukan kepada pihak manajemen dalam rangka mendorong efektifitas pelayanan perusahaan kepada pelanggannya.



**MB-IPB**

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© *Hak cipta milik IPB, tahun 2010*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.