

STUDI KINERJA *SHOPPING CENTER* DITINJAU DARI PERBANDINGAN TINGKAT KEPENTINGAN TERHADAP KEPUASAN PENGUNJUNG DAN PENYEWA

Vincent Iskandar

Mahasiswa Magister Teknik Perencanaan, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: vincent.iskandar91@yahoo.com

ABSTRAK

Pertumbuhan pusat perbelanjaan di kawasan Tangerang menunjukkan adanya tren pusat perbelanjaan berskala regional center. Mall Alam Sutera sebagai pusat perbelanjaan berskala regional dinilai mampu bersaing dengan pusat perbelanjaan lain di kawasan Tangerang. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap pihak pengelola Mall Alam Sutera diperoleh dugaan bahwa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan tingkat kepuasan pengunjung mau pun penyewa, di antaranya image yang kurang menarik, minimnya event/ promosi, tenancy mix, serta faktor keamanan. Dalam hal ini, diperlukan penelitian yang menguji tingkat kepentingan terhadap kepuasan pengunjung serta penyewa demi meningkatkan kinerja pelayanan Mall Alam Sutera. Studi ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan menggunakan metode pengukuran likert scale, crosstab, serta importance performance analysis. Jumlah sampel pengunjung ditentukan berdasarkan jumlah populasi rata-rata pengunjung Mall Alam Sutera per hari, sedangkan jumlah sampel penyewa ditentukan berdasarkan populasi penyewa aktif di Mall Alam Sutera pada Bulan September 2016 yang keduanya menggunakan metode Slovin. Ada pun alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah lembar kuesioner bagi pengunjung dan penyewa, serta perolehan data dan interview dari pihak pengelola Mall Alam Sutera. Hasil akhir dari penelitian ini diperoleh faktor yang paling dominan terhadap penurunan tingkat kepuasan pengunjung adalah Diversity yaitu minimnya ketersediaan beragam jenis makanan dan minuman, sedangkan untuk penyewa adalah Performance dan Renew yaitumasalah traffic pengunjung yang rendah. Hasil penelitian diharapkan menjadi rekomendasi bagi pihak pengelola Mall Alam Sutera untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya sesuai dengan faktor kepuasan pengunjung dan penyewa.

Kata kunci: pusat perbelanjaan, tingkat kepentingan, tingkat kepuasan, pengunjung, penyewa.

1. PENDAHULUAN

Fenomena pertumbuhan retail dan pusat perbelanjaan modern di kawasan Tangerang menunjukkan angka yang fantastis. Hingga tahun 2016 tercatat ada tujuh belas pusat perbelanjaan modern dengan berbagai kelas pelayanan di kawasan Tangerang. Menurut *International Council of Shopping Center* (Neo dan Wing, 2005), pusat perbelanjaan didefinisikan sebagai sekelompok lokasi usaha ritel dan usaha komersial lainnya yang direncanakan, dikembangkan, dimiliki dan dikelola sebagai satu properti tunggal.

Bisnis pusat belanja modern tidak terlepas dari konsep persaingan antar pusat belanja sejenis. Kondisi persaingan tersebut menuntut pemilik bisnis retail harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam pasar dan secara tanggap dapat mengadaptasi bisnis mereka sehingga selalu sesuai dengan gaya hidup dari pasar (Endang Sulistya Rini, 2012). Para pengembang pusat perbelanjaan melihat adanya minat masyarakat pada konsep ritel modern yang menyediakan segala kebutuhan di satu lokasi yang sama yang dikenal dengan istilah “*one-stop shopping*”, yaitu suatu tempat berbelanja yang dapat memenuhi semua kebutuhan individu dan keluarga (Faizul A., 2008).

Penelitian ini difokuskan pada pengukuran kinerja pusat perbelanjaan dengan membandingkan tingkat kepuasan pengunjung dan penyewa dengan mengambil objek Mall @Alam Sutera sebagai salah satu pusat perbelanjaan modern kelas *Regional Center*. Mall @Alam Sutera memiliki luas *leasable area* sebesar 67.722 m² dengan beberapa *anchor tenant* dan telah beroperasi sejak Desember 2012. Mall @Alam Sutera dikembangkan dan dikelola langsung oleh PT. Alam Sutera Realty Tbk. sebagai salah satu pengembang hunian terpadu sekaligus terbesar di Tangerang.

Karakter pengunjung pusat perbelanjaan dikelompokkan menjadi dua yaitu *hedonic oriented* dan *utilitarian oriented* (Ibrahim and C. Wee, 2012). *Hedonic oriented* adalah karakter berbelanja yang sekedar senang-senang tanpa merencanakan kegiatan berbelanja (bersifat spontan). Sedangkan *utilitarian oriented* adalah karakter berbelanja yang dengan sengaja direncanakan dan tidak selalu diikuti dengan keinginan untuk bersenang-senang. Kedua karakter berbelanja ini menentukan respon terhadap kepentingan dan kepuasan pengunjung, sehingga penting untuk mendapatkan jawaban dari kedua jenis karakter pengunjung ini.

Keberadaan *tenant* atau penyewa juga merupakan komponen utama dan tak kalah penting dalam suatu pusat perbelanjaan. Hubungan kerja sama dengan pihak *tenant* perlu dikelola dengan baik karena memiliki manfaat yang besar bagi keberhasilan manajemen pusat perbelanjaan untuk jangka pendek mau pun jangka panjang (Suciawan, 2014). Salah satu upaya untuk membuat pelanggan merasa puas yaitu dengan memberikan pelayanan yang terbaik (pelayanan yang bermutu tinggi atau pelayanan prima) dan memberikan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan oleh penyewa (Sarah Cook, 2004), serta menumbuhkan kesan atau persepsi yang positif dari pihak penyewa atau *customer oriented* (Ruslan Rosady, 2006).

Penelitian dan pembahasan terkait faktor kepuasan pengunjung dan penyewa pada pusat perbelanjaan modern telah banyak dilakukan sebelumnya. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut dijadikan sebagai referensi dalam menentukan variabel yang hendak digunakan dalam penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh karakteristik pengunjung dan penyewa serta persepsi dan ekspektasi atas kinerja Mall @Alam Sutera ditinjau dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kepentingan dari pengunjung dan penyewa/ *tenant*. Melalui penelitian ini diharapkan pihak pengelola dapat meningkatkan kinerja Mall @Alam Sutera secara efektif berdasarkan faktor yang paling dominan terhadap kepuasan pengunjung dan penyewa.

2. METODE PENELITIAN

Teori kepuasan pengunjung pusat perbelanjaan yang diambil dari *Shopping Mall Attractiveness Factors* (Ismail M., 2006), mengungkapkan terdapat 7 faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pengunjung. Ketujuh faktor tersebut adalah *Comfort*, *Entertainment*, *Diversity*, *Mall Essence*, *Convenience*, *Luxury*, dan faktor eksternal.

Tabel 1. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pengunjung Pusat Perbelanjaan

FAKTOR	ATRIBUT	FAKTOR	ATRIBUT
<i>Comfort</i> (CF)	Tingkat keamanan dalam pusat perbelanjaan	<i>Diversity</i> (DV)	Keragaman jenis restoran/café
	Ketersediaan lahan parkir		Ketersediaan toko dengan merk berskala internasional
	Ketersediaan dan kelengkapan produk kebutuhan keluarga		Ketersediaan dan kualitas <i>food court</i>
	Kenyamanan lingkungan selama berbelanja		Ketersediaan dan kualitas bioskop
	Dimensi ruang pusat perbelanjaan yang cukup lebar	<i>Mall Essence</i> (ME)	Kualitas dan kelas produk yang ditawarkan
	Tingkat kebersihan pusat perbelanjaan		Tingkat harga produk terhadap tingkat pendapatan pengunjung
	Desain interior yang menarik		Keragaman jenis toko (produk)

<i>Entertainment</i> (EN)	Promosi tenant pusat perbelanjaan		Ketersediaan layanan setelah penjualan
	Program/event menarik pusat perbelanjaan	<i>Convenience</i> (CV)	Ketersediaan supermarket dengan brand terkenal
	Lokasi yang menarik bagi anak-anak		Kemudahan akses pusat perbelanjaan
	Program keanggotaan dan <i>benefit</i> pusat perbelanjaan		Jam operasional pusat perbelanjaan lebih lama
	Lokasi yang menarik bagi remaja	<i>Luxury</i> (LX)	Kondisi dan tampilan luar pusat perbelanjaan
			Tingkat popularitas dan <i>image</i> pusat perbelanjaan

(Sumber: Ismail M., 2006)

Sedangkan teori kepuasan penyewa pusat perbelanjaan (Benyada and Atcharawan, 2013), mengungkapkan terdapat delapan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan penyewa. Kedelapan faktor tersebut antara lain *Performance*, *Responsive Behaviour*, *Service Quality*, *Cooperation*, *Empowerment*, *Trust*, *Renew*, serta faktor eksternal. Dari setiap faktor tersebut kemudian akan diuji guna diperoleh faktor paling berpengaruh terhadap kepuasan penyewa di Mall @ Alam Sutera.

Tabel 2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Penyewa Pusat Perbelanjaan

FAKTOR	ATRIBUT	FAKTOR	ATRIBUT
<i>Centre Management Performance</i> (CMP)	Pusat perbelanjaan menarik bagi pengunjung	<i>Cooperation</i> (COP)	Kesamaan tujuan <i>tenant</i> dan pengelola pusat perbelanjaan
	Pusat perbelanjaan memiliki <i>image</i> yang luar biasa bagi pengunjung		Berbagi informasi antara <i>tenant</i> dan pengelola
	Pusat perbelanjaan memiliki strategi pemasaran yang tepat		Berbagi solusi pemecahan masalah antara <i>tenant</i> dan pengelola
	Pusat perbelanjaan memiliki <i>tenant mix</i> yang sesuai		Kesatuan <i>tenant</i> dan pusat perbelanjaan
	Profil pengunjung terbanyak <i>tenant</i> tersebut		Partisipasi <i>tenant</i> terhadap kegiatan/ <i>event</i> pusat perbelanjaan
	Biaya sewa ritel sesuai harapan <i>tenant</i>	<i>Empowerment</i> (EMP)	Perlakuan yang sama antar <i>tenant</i>
<i>Responsive Behaviour</i> (RSP)	Kemudahan akses terhadap pihak pengelola pusat perbelanjaan		Kemampuan negosiasi kepada pihak pengelola
	Penyampaian informasi terkait kondisi darurat		Kesepakatan bisnis <i>tenant</i> dengan pengelola cukup adil
	Penyampaian informasi terkait perubahan yang akan dilakukan		Hubungan baik <i>tenant</i> dengan pengelola pusat perbelanjaan
	Cepat tanggap terhadap kerusakan teknis	<i>Trust</i> (TRS)	Kepercayaan <i>tenant</i> terhadap pelayanan pengelola pusat perbelanjaan
	Pengelola memiliki strategi pencegahan situasi tertentu		Pelayanan baik dari pengelola pusat perbelanjaan

	Penyampaian informasi penting langsung kepada tenant		Kepercayaan bisnis terhadap pengelola pusat perbelanjaan
<i>Service Quality (SQU)</i>	Dekorasi sebagai identitas lokasi dalam pusat perbelanjaan		Pengelola memenuhi janji/ ketentuan kepada <i>tenant</i>
	Kualitas <i>finishing</i> material		Dukungan pengelola terhadap kesuksesan <i>tenant</i>
	Suasana pusat perbelanjaan menyenangkan	<i>Renew (REW)</i>	<i>Tenant</i> menghendaki perpanjangan kontrak sewa
	Pemeliharaan atribut pusat mall		Keyakinan sukses terhadap usaha yang dijalankan <i>tenant</i>
	Kebersihan area public		
	Kebersihan toilet		

(Sumber: Benyada and Atcharawan, *Key Factor Affecting Tenant Decision on Shopping Mall*, 2013)

Menurut Setyawarman, kunci kesuksesan dari bisnis retail terletak pada faktor lokasi, visibilitas, kemudahan aksesibilitas, luas bangunan, perencanaan dan desain ruang, penyewa utama (*anchor tenant*), dan keseimbangan penyewa (*tenancy mix*). Penentuan lokasi sebuah *shopping center* diutamakan untuk memperhatikan faktor biaya total, karakteristik populasi dan ekonomi, kondisi lingkungan, potensi pembangunan berkelanjutan dan fleksibilitas, aksesibilitas dan transportasi, kompetensi investor, dan daya tarik (Purwitaningsih S., 2015).

Untuk memperoleh kinerja aktual Mall @Alam Sutera saat ini dilakukan pengukuran secara deskriptif. Observasi disertai dengan *in-depth interview* dilakukan dengan pihak pengelola untuk kemudian dikategorikan dalam 5 peringkat indikator kinerja pusat perbelanjaan pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Indikator Kinerja Pusat Perbelanjaan

Peringkat	Kondisi Umum	Kondisi Secara Komersial		Kondisi Secara Finansial	
		Tingkat Hunian Gedung	Kondisi Pengunjung	Tingkat Koleksi Service Charge	Tingkat Koleksi Uang Sewa
Prima	<i>Seller market / over demand.</i> Pengelola dengan mudah mengatur penyewa.	Tingkat okupansi 100% penuh dengan daftar antrean calon penyewa.	Jumlah pengunjung dan tingkat belanja tinggi.	Kasus-kasus keterlambatan pembayaran sedikit sangat minim.	Semua penyewa membayar tepat waktu.
Berhasil	Menuju ke <i>seller market</i> karena seluruh ruang sewa terjadi <i>secondary market</i> .	Tingkat okupansi mencapai 95-99%.	Jumlah pengunjung dan tingkat belanja tinggi.	Ada beberapa penyewa yang sengaja menahan pembayaran.	Tingkat koleksi uang sewa di atas 90%.
Normal	Pengelola dan penyewa memiliki <i>bargaining position</i> yang sama kuat.	Tingkat okupansi mencapai 90-94%.	Jumlah pengunjung dan tingkat belanja cukup memadai.	Ada penyewa yang mengaitkan keluhan dengan kesediaannya membayar <i>service charge</i> .	Tingkat koleksi uang sewa di atas 80%.

Sulit	Menuju <i>buyer market</i> . Pengelola kehilangan <i>bargaining position</i> terhadap penyewa.	Tingkat okupansi mencapai 75-89%.	Jumlah pengunjung cukup namun tingkat belanja rendah.	Sebagian penyewa mengeluh dan menahan pembayaran uang <i>service charge</i> .	Sebagian penyewa meminta penurunan harga sewa.
Bahaya	<i>Buyer market / over supply</i> . Pengelola kehilangan <i>bargaining position</i> .	Tingkat hunian mencapai 60-69%. Gedung terasa kosong atau lenggang.	Jumlah pengunjung sangat sedikit dengan tingkat belanja rendah.	Banyak kasus-kasus tidak dibayarkannya biaya <i>service charge</i> .	Penyewa mencoba dan berusaha merundingkan kembali harga sewa.

(Sumber: *Retail Business & Shopping Mall*, CIC, 1995, hal. 85-86)

Penelitian ini menggunakan jenis metode kuantitatif dengan kategori penelitian bersifat deskriptif. Responden pada penelitian ini merupakan pengunjung dan penyewa retail di Mall @Alam Sutera. Metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dilakukan pada hari kerja dan akhir pekan dengan tujuan memperoleh indikator yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pengunjung dan juga penyewa di Mall Alam Sutera. Pertanyaan pada kuesioner untuk pengunjung dikelompokkan dalam beberapa aspek yang hendak diteliti yaitu identitas, aksesibilitas, pendapatan dan pengeluaran, preferensi berbelanja, serta variabel kepuasan pengunjung. Sedangkan pertanyaan pada kuesioner untuk penyewa dikelompokkan menjadi jenis usaha, kelas penyewa, lama menjalankan usaha, dan variabel kepuasan penyewa. Wawancara juga dilakukan dengan pihak pengelola Mall @Alam Sutera yaitu melalui *in-depth interview* untuk mendapatkan fenomena permasalahan terhadap tingkat kepuasan pengunjung dan penyewa.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode Slovin (Sevilla et. Al., 1993):

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \quad (1)$$

dengan n=jumlah sampel, N=jumlah populasi, e=batas toleransi kesalahan

Jumlah populasi penelitian yaitu jumlah pengunjung per hari dan jumlah *tenant* diMall @Alam Sutera. Jumlah sampel untuk pengunjung adalah sebanyak 100 responden sedangkan jumlah sampel untuk *tenant* adalah sebanyak 70 responden yang berkedudukan sebagai manajer retail.

Kuesioner dengan total 16 pertanyaan disebarkan guna memperoleh jawaban atas karakteristik pengunjung serta 24 pertanyaan untuk memperoleh jawaban atas persepsi dan ekspektasi pengunjung Mall @Alam Sutera. Sedangkan untuk penyewa dengan total 26 pertanyaan disebarkan guna memperoleh jawaban atas persepsi dan ekspektasi penyewa retail di Mall @Alam Sutera. Pengukuran jawaban persepsi terhadap ekspektasi pengunjung dan penyewa dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5, di mana 1 berarti “sangat tidak puas/penting” sementara 5 berarti “sangat puas/penting” yang kemudian dianalisis secara kuantitatif. Pengambilan sampel pengunjung dilakukan pada hari kerja dan akhir pekan agar diperoleh jawaban yang representatif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan profil responden pengunjung Mall @Alam Sutera dari jawaban kuesioner. Profil pengunjung Mall @Alam Sutera menunjukkan mayoritas pengunjung berusia produktif dan sudah berkeluarga. Mayoritas pengunjung berlokasi tempat tinggal di Alam Sutera dan menggunakan kendaraan pribadi. Mayoritas pengunjung paling sering mengunjungi jenis *tenant* “*Food and Beverage*” dengan kunjungan 1-2 kali per bulan.

Tabel 4. Profil Pengunjung Mall @Alam Sutera

IDENTITAS PENGUNJUNG	Jenis Kelamin	Mayoritas responden pengunjung berjenis kelamin pria yaitu sebesar 58%.
	Usia	Mayoritas responden pengunjung masuk dalam kategori usia produktif 31-40 tahun yaitu sebesar 39%.
	Tingkat Pendidikan	Mayoritas responden pengunjung memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebesar 65%.
	Pekerjaan	Mayoritas responden pengunjung merupakan pegawai swasta yaitu sebesar 42%.
	Status Pernikahan	Mayoritas status pernikahan responden pengunjung adalah menikah dengan 2 anak , yaitu sebesar 36%.
AKSESIBILITAS	Lokasi Tempat Tinggal	Mayoritas responden pengunjung berlokasi tempat tinggal di kawasan Alam Sutera yaitu sebesar 35%. Fenomena ini memberikan gambaran bahwa
	Lokasi Tempat Bekerja	Mayoritas responden pengunjung berlokasi tempat kerja di Jakarta yaitu sebesar 50%.
	Waktu Tempuh Menuju Mall Alam Sutera dari Tempat Tinggal	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebanyak 48% mengungkapkan rata-rata waktu tempuh kurang dari 15 menit menuju Mall @Alam Sutera dari tempat tinggalnya.
	Moda Transportasi	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebanyak 48% menggunakan kendaraan pribadi .
PENDAPATAN DAN PENGELUARAN	Penghasilan Rata-rata Per Bulan	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebanyak 43% memiliki rata-rata penghasilan per bulan sebesar Rp10 s/d Rp 20 juta .
	Pengeluaran Rata-rata Per Bulan	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebanyak 44% memiliki rata-rata pengeluaran per bulan sebesar Rp 5 s/d Rp 10 juta .
	Pengeluaran Rata-rata di Mall Alam Sutera Per Kunjungan	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebanyak 66% mengatakan pengeluaran rata-rata di Mall Alam Sutera per kunjungan sebesar Rp 500 Ribu s/d Rp 1 juta .
PREFERENSI BERBELANJA	Frekuensi Kunjungan dalam Sebulan Terakhir	Mayoritas responden pengunjung mengungkapkan frekuensi kunjungan 1-2 kali dalam sebulan yaitu sebesar 62% .
	Daya Tarik Utama Pengunjung Mall	Mayoritas responden pengunjung mengungkapkan daya tarik Mall Alam Sutera terletak pada aspek kenyamanan berbelanja yaitu sebesar 46% .
	Karakter Berbelanja	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebesar 45% memiliki karakter belanja menikmati event dan memiliki rencana belanja .
	Frekuensi Pengeluaran Terbesar terhadap Jenis Tenant	Mayoritas responden pengunjung yaitu sebesar 47% memiliki frekuensi pengeluaran terbesar terhadap jenis tenant Food and Beverage .

(Sumber: jawaban kuesioner pengunjung, hasil olahan penulis, 2016)

Profil penyewa aktif di Mall @Alam Sutera didominasi oleh jenis usaha “*Fashion*”, sedangkan profil penyewa non-aktif didominasi oleh jenis usaha “*Food and Beverage*”. Hal ini menunjukkan ketidaksesuaian antara minat pengunjung terhadap mayoritas jenis tenant penyewa non-aktif.

Tabel 5. Profil Penyewa Retail di Mall @Alam Sutera

Indikator	Penyewa aktif	Penyewa non-aktif
Jenis Usaha	Jenis usaha penyewa aktif di Mall Alam Sutera didominasi oleh jenis <i>Fashion</i> sebesar 41% .	Jenis usaha penyewa non-aktif di Mall Alam Sutera didominasi oleh jenis tenant <i>Food and Beverages</i> sebesar 36% .
Kelas Penyewa	Perbandingan jumlah <i>anchor tenant</i> terhadap <i>secondary tenant</i> di Mall Alam Sutera adalah 5,7% dan 94,3% .	Semua penyewa non-aktif merupakan <i>secondary tenant</i> .
Lama Menjalankan Usaha	Mayoritas penyewa yang masih aktif di Mall Alam Sutera telah menjalankan usaha selama lebih dari 3 tahun (77%) .	Mayoritas penyewa non-aktif di Mall Alam Sutera telah menjalankan usaha selama 1-2 tahun (61%) .

(Sumber: manajemen Mall @Alam Sutera, hasil olahan penulis, 2016)

Tingkat okupansi penyewa ritel di Mall @Alam Sutera hingga September 2016 tercatat sebesar 88 %, sehingga tampak beberapa retail kosong yang tentunya mengganggu kenyamanan pengunjung secara visual. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kondisi Mall @Alam Sutera berada pada peringkat “Sulit”. Kondisi ini mengungkapkan bahwa jika performa mall tidak ditingkatkan maka teridentifikasi akan terjadi penurunan jumlah pengunjung secara terus menerus. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan terhadap kinerja Mall @Alam Sutera sesuai dengan hasil analisis faktor yang paling dominan terhadap kepuasan pengunjung dan penyewa.

Tabel 6. Kinerja aktual Mall @Alam Sutera

Peringkat	Kondisi Umum	Kondisi Secara Komersial		Kondisi Secara Finansial	
		Tingkat Hunian Gedung	Kondisi Pengunjung	Tingkat Koleksi Service Charge	Tingkat Koleksi Uang Sewa
Sulit	Menuju <i>buyer market</i> . Pengelola kehilangan <i>bargaining position</i> terhadap penyewa.	Tingkat okupansi penyewa 75-89%. Terdapat ruang kosong yang mengganggu suasana perbelanjaan.	Jumlah pengunjung cukup namun tingkat belanja rendah.	Sebagian penyewa mengeluh dan menahan atau tidak mau membayar uang <i>service charge</i> .	Terdapat upaya-upaya dari penyewa untuk <i>re-schedule</i> jadwal pembayaran uang sewa.

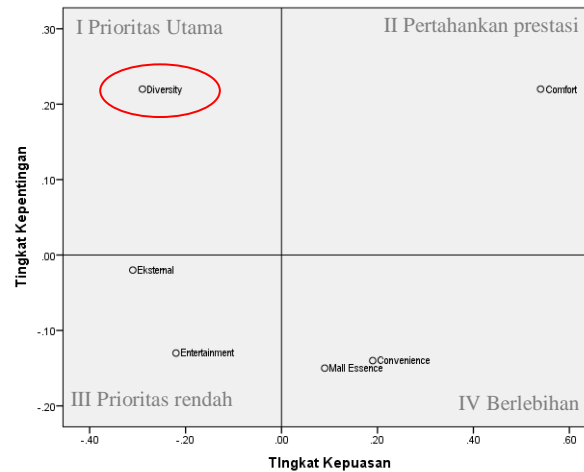
(Sumber: hasil olahan penulis, 2016)

Data *tenancy mix* di Mall @Alam Sutera memberikan gambaran bahwa tingkat okupansi terendah penyewa sebesar 11% (*retail closed*) yaitu berada pada lantai *Ground*, padahal lantai *Ground* ini merupakan lantai dengan *traffic* pengunjung tertinggi karena menjadi akses utama pintu masuk dari area *drop off* dan juga *basement*. Kondisi ini tentunya akan memberikan kesan koridor dengan banyak retail kosong yang mengurangi kinerja Mall @Alam Sutera.

Tabel 7. *Tenancy mix* di Mall @Alam Sutera

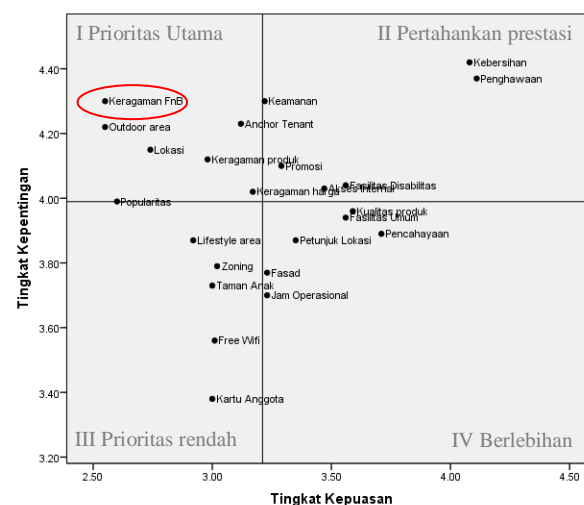
Posisi Lantai	Jenis Tenant	Persentase	Retail closed per lantai
<i>Lower Ground</i>	Entertainment	37%	8%
<i>Ground</i>	Fashion	51%	11%
Lantai 1	Fashion	56%	3%
Lantai 2	Entertainment	41%	6%

(Sumber: manajemen Mall @Alam Sutera, hasil olahan penulis, 2016)



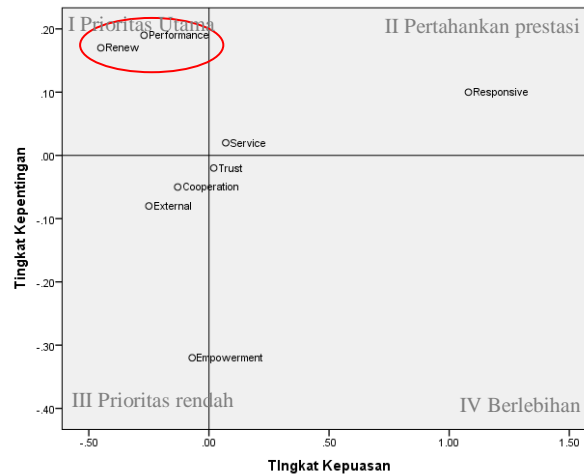
Gambar 1. Diagram *Importance Performance Analysis* Faktor Kepuasan Pengunjung
(Sumber: hasil olahan penulis, 2016)

Dari hasil jawaban responden analisis dilanjutkan dengan menggunakan metode *Importance Performance Matrix* (Tjiptono, 2011) di mana sumbu x mewakili persepsi, sedangkan sumbu y mewakili harapan. Maka nanti akan diperoleh hasil berupa empat kuadran sesuai gambar berikut. Diagram di samping menunjukkan bahwa faktor *Diversity* merupakan satu-satunya faktor yang berada pada kuadran I. Artinya faktor ini dinilai paling penting namun memiliki tingkat kepuasan paling rendah oleh pengunjung Mall @Alam Sutera.



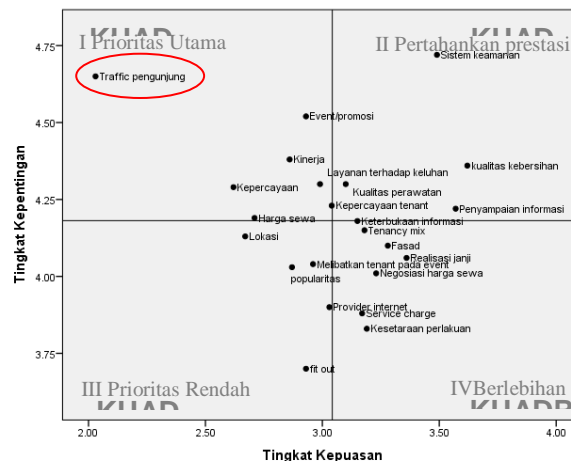
Gambar 2. Diagram *Importance Performance Analysis* Dominasi Sub-faktor Kepuasan Penyewa
(Sumber: hasil olahan penulis, 2016)

Diagram berikut menunjukkan sub-faktor “keragaman FnB, *outdoor area*, lokasi, keragaman produk, *anchor tenant*, dan keragaman harga” berada pada kuadran I. Pada analisis sebelumnya menunjukkan faktor dominan yang perlu ditingkatkan adalah “*Diversity*”, sehingga sub-faktor dengan nilai terendah yang tergolong dalam faktor ini adalah “keragaman FnB” merupakan sub-faktor yang penting untuk ditingkatkan oleh pihak pengelola Mall @Alam Sutera.



Gambar 3. Diagram *Importance Performance Analysis* Dominasi Faktor Kepuasan Penyewa
(Sumber: hasil olahan penulis, 2016)

Diagram berikut menunjukkan faktor “*Performance*” dan “*Renew*” merupakan faktor yang berada pada kuadran I yang dinilai paling penting namun memiliki tingkat kepuasan paling rendah oleh penyewa retail di Mall @Alam Sutera. Artinya faktor “*Performance*” dan “*Renew*” dinilai paling penting namun memiliki tingkat kepuasan paling rendah oleh penyewa retail di Mall @Alam Sutera.



Gambar 4. Diagram *Importance Performance Analysis* Dominasi Sub-faktor Kepuasan Penyewa
(Sumber: hasil olahan penulis, 2016)

Diagram berikut menunjukkan sub-faktor “*traffic* pengunjung, *event/promosi*, kinerja, kepercayaan, harga sewa, layanan terhdap keluhan dan kepercayaan *tenant*” berada pada kuadran I. Pada analisis sebelumnya menunjukkan faktor dominan yang perlu ditingkatkan adalah “*Performance* dan *Renew*”, sehingga sub-faktor dengan nilai terendah yang tergolong dalam faktor ini adalah “*traffic* pengunjung” dan “kepercayaan tenant sukses menjalankan usaha” merupakan sub-faktor yang penting untuk ditingkatkan oleh pihak pengelola Mall @Alam Sutera

4. KESIMPULAN

Secara keseluruhan penilaian kondisi Mall @Alam Sutera terhadap indikator kinerja pusat perbelanjaan saat ini berada pada kondisi “sulit” (berdasarkan tabel indikator kinerja pusat perbelanjaan). Kondisi umum yang terjadi adalah pihak pengelola Mall @Alam Sutera memiliki *bargaining power* cenderung lebih rendah dibandingkan dengan pihak penyewa. Kondisi ini dibenarkan oleh pihak pengelola Mall @Alam Sutera pada waktu dilakukan wawancara.

Hasil analisis dengan metode *Importance Performance* menunjukkan perlunya peningkatan kinerja terhadap faktor “*Diversity*” (Tingkat kepentingan 4,22 poin dan tingkat kepuasan 2,88 poin) dengan sub faktor “ketersediaan beragam jenis makanan dan minuman” (Tingkat kepentingan 4,30 poin dan tingkat kepuasan 2,55 poin). Artinya secara kuantitas dan kualitas keberagaman jenis makanan dan minuman di Mall @Alam Sutera dinilai minim namun merupakan aspek penting yang dinilai oleh pengunjung.

Adapun faktor yang paling dominan terhadap tingkat kepuasan penyewa adalah faktor *Performance* (Tingkat kepentingan 4,35 poin dan tingkat kepuasan 2,92 poin) dengan sub faktor “Jumlah *traffic* pengunjung yang ada di Mall @Alam Sutera” (Tingkat kepentingan 4,65 poin dan tingkat kepuasan 2,03 poin) dan juga faktor *Renew* (Tingkat kepentingan 4,33 poin dan tingkat kepuasan 2,74 poin) dengan sub faktor “Kepercayaan penyewa terhadap kesuksesan usaha yang dijalankan di Mall @Alam Sutera” (Tingkat kepentingan 4,29 poin dan tingkat kepuasan 2,62 poin). Artinya *Performance* dan *Renew* merupakan faktor yang perlu ditingkatkan karena dinilai penting berdasarkan persepsi penyewa namun memiliki tingkat kepuasan terendah berdasarkan respon penyewa di Mall @Alam Sutera.

Dari hasil analisis profil pengunjung juga dapat ditarik kesimpulan bahwa terjadi ketidaksesuaian target pasar antara jenis retail terhadap preferensi berbelanja pengunjung, di mana mayoritas pengunjung (47%) paling sering mengunjungi retail *food and beverage*, sedangkan mayoritas penyewa (41%) memiliki jenis usaha *fashion*.

Berdasarkan *zoning tenancy mix* di Mall @Alam Sutera diperoleh gambaran bahwa jumlah terbesar retail non-aktif (*closed tenant*) yaitu 11% berada pada lantai *Ground*, di mana seharusnya lantai *Ground* ini merupakan lantai dengan *traffic* pengunjung tertinggi karena menjadi akses utama pintu masuk dari area *drop off* dan juga *basement*. Kondisi ini akan mempengaruhi persepsi pengunjung bahwa tingkat okupansi penyewa di Mall @Alam Sutera dinilai rendah. Pengisian retail-retail kosong di lantai *Ground* menjadi rekomendasi yang sebaiknya dilakukan oleh pihak pengelola.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Ir. Joyce Heryanto, MSc dan Bapak Ir. Ricky Pittra Halim, MT. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dukungan berupa waktu dan juga pemikiran terhadap penelitian ini.
2. Kedua Orang Tua penulis yang telah mendukung saya dalam proses penulisan karya ilmiah ini.
3. Teman-teman se-angkatan 22 Magister Teknik Perencanaan Universitas Tarumanagara atas dukungan dan masukan yang diberikan.
4. Seluruh narasumber yang terlibat khususnya pihak manajemen Mall Alam Sutera atas ijin, kesempatan, dan kesediaan waktu yang diberikan kepada penulis.

REFERENSI

- Benyada and Atcharawan.(2013). *Journal of Scientific and Research Publications*, vol 3, issue 12. *Key Factor Affecting Small Tenant Decision on Renewing Shopping Mall Rent Contract*.
- CIC. (1995). *Prospek Perkembangan Retail Business dan Peluang Investasi Shopping Mall*. Capricorn Indonesia Consult. Jakarta.
- Cook, Sarah. (2004). *Customer Care Excellence How to Care an Effective Customer Focus*, diterjemahkan oleh Kemas Achmad, PPM, Jakarta.
- Rini, E. Sulistya. (2012). *Jurnal Ekonom* vol. 16 no.1. Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan.
- Faizul, A. (2008). *Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Retail terhadap Kepuasan dan Hubungannya dengan Loyalitas Pelanggan Plaza Medan Fair di Medan*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ibrahim, M. F., & Wee, Ng. C. (2002). *Journal of Real Estate Portfolio Management. The Importance of Entertainment in the Shopping Centre Experience*. *International Council of Shopping Center*. (2002). *Urban Land Institute, United States*.
- Ismail, M. El-Adly. (2007). *Shopping Mall Attractiveness: a segmentation approach*. United Arab Emirates University, Uni Emirat Arab.
- Neo, Lynda Wee Keng and Tong Kok Wing. (2006). *The 4Rs of Asian Shopping Centre Management*. Marshall Cavendish Academic, Singapore.
- Purwitaningsih, S. (2015). *Jurnal Analisis Lokasi dan Keruangan* RP14-1316. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Ruslan, Rosady. (2006). *Manajemen Public Relations and Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*, edisi revisi, cetakan ketujuh. PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta.
- Sevilla, et Al. (1993). *Pengantar Metode Penelitian*. Universitas Indonesia Press. Jakarta.
- Suciawan, J. Felicia. (2014). *Relationship Management Tenant Relations*. Universitas Petra, Surabaya.
- Tjiptono, Fandy. (2011). *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi. Yogyakarta.