**STRATEGI MENUJU SUKSES PUSAT PERBELANJAAN:**

**Studi Tentang Supermal Karawaci**

**Juliano GemaLorenzo (1), Erwin Fahmi (2), Nasiruddin Mahmud (2)**

(1) Alumnius Magister Teknik Perencanaan Universitas Tarumanagara

(2) Staf Pengajar Magister Teknik Perencanaan Universitas Tarumanagara

Email : Gemma.lorenso2@gmail.com

**Abstrak**

Supermal Karawaci telah 22 tahun hadir di wilayah Tangerang. Supermal Karawaci ini sukses dan dapat terus bersaing dengan pusat perbelanjaan lain, sebagaimana terlihat dari antusiasme dan jumlah pengunjung yang datang. Fenomena ini menarik mengingat ketatnya persaingan mal di wilayah Jabotabek dalam 20-an tahun terakhir. Untuk memahami fenomena ini para penulis mengkaji strategi menuju sukses pusat perbelanjaan tersebut. Strategi menuju sukses pusat perbelanjaan dikaji menggunakan 2 alat ukur. Alat ukur pertama adalah enam faktor yang menentukan sukses pusat pebelanjaan (key success factors) yang dikembangkan oleh Chung Yim Yiu dan Yung Yau (2006), yaitu: lokasi, desain arsitektur, *leasing strategy,* kegiatan promosi, pengelolaan mall, ketentuan penyewa. Sementara kinerja pengelola diukur menggunakan 3 tolok ukur yang dikembangkan *Urban Land Institute* (2003), yaitu: rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi. Studi ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan metode pengukuran *likert scale* dan *importance performance analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respon pengunjung terhadap faktor strategi kesuksesan pada Supermal Karawaci dan kinerja pengelola agar pusat perbelanjaannya memuaskan. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa Supermal ini dapat terus berkelanjutan dan mampu bersaing dengan pusat perbelanjaan lainnya.

Kata kunci : Pusat perbelanjaan, strategi sukses dan faktor pendorong kelanjutan

**1. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Pusat perbelanjaan saat ini terus bertumbuh dan berkembang bukan hanya di pusat kota, tetapi juga di pinggiran kota. Perkembangan pusat perbelanjaan di wilayah Tangerang menjadi salah satu gambaran dari pesatnya pertumbuhan pusat perbelanjaan. Pertumbuhan pusat perbelanjaan di Tangerang dimulai dari pengembang kota baru yang menyediakan fasilitas pusat perbelanjaan untuk memenuhi kebutuhan penduduk kotanya selain penduduk di wilayah Tangerang yang terus bertambah tiap tahunnya. Pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan di Tangerang tersebar di lokasi pengembang perumahan skala besar, seperti; Bumi Serpong Damai, Gading Serpong, Lippo Karawaci, Alam Sutera, Kota Modern dan Bintaro Jaya. Pertumbuhan retail dan pusat perbelanjaan modern dengan skala pelayanan yang beragam di Tangerang menunjukkan jumlah yang fantastis.

Pertumbuhan pusat perbelanjaan yang pesat di wilayah Tangerang bukan tidak menjadi perhatian pengelola pusat perbelanjaan. Seperti halnya di Jakarta, persaingan pusat perbelanjaan di wilayah Tangerang juga sangat tinggi. Pengelola perlu menjalankan strategi tertentu agar tetap dapat eksis. Menurut Chung Yim Yiu dan Yung Yau (2006) faktor-faktor kunci kesuksesan (key *success* *factors*) pusat perbelanjaan adalah: lokasi, desain arsitektur, *leasing strategy*, kegiatan promosi, pengelolaan mall, dan ketentuan penyewa. Sementara itu, dalam pengelolaan pusat perbelanjaan, menurut *Urban Land Institute / ULI* (2003), pengelola perlu melakukan 3 hal yang menjadi tolok ukur kinerjanya,yaitu: rehabilitasi, ekspansi, dan rekonfigurasi, agar tetap mampu menarik pengunjung untuk datang. Dari latar belakang ini, para penulis meneliti kepuasan pengunjung terhadap 2 hal, yakni pemenuhan factor-faktor kunci kesuksesan, dan kinerja pengelola sesuai 3 tolok ukur di atas. Lokasi studi adalah di Supermal Karawaci.

Menurut *Urban Land Institute* (2008) pusat perbelanjaan adalah sekelompok perusahaan komersial yang direncanakan, dikembangkan, dimiliki, dan diatur sebagai sebuah unit yang berpengaruh terhadap lokasi, ukuran, tipe toko terhadap area pelayanannya, dan juga menyediakan parkir dalam wilayahnya yang disesuaikan dengan tipe dan ukurannya. Sedangkan menurut Jason Christiani dan Seng Hansun (2016) pusat perbelanjaan telah menjadi bagian penting dari masyarakat yang dikelola sebagai properti.

Pusat perbelanjaan Supermal Karawaci yang awalnya berdiri dengan nama Mega Mall Lippo diera tahun 1990-an, merupakan pusat perbelanjaan pertama yang berdiri di wilayah Tangerang sebelah Barat. Supermal ini terletak di CBD Lippo Karawaci. Pusat perbelanjaan ini pernah mengalami penjarahan pada peristiwa kerusuhan tahun 1998. Setelah itu pusat perbelanjaan ini berubah nama menjadi Lippo Supermal; tahun 2006 berubah nama lagi menjadi Supermal Karawaci.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji :

1.Apakah pengaruh pusat perbelanjaan yang terus bertambah di wilayah terhadap Supermal

Karawaci ?

2.Mengapa Supermal Karawaci tetap mampu bersaing dengan kompetitornya ?

3.Bagaimana strategi Supermal Karawaci sebagai pusat perbelanjaan yang relatif tua, menjaga

antusiasme pengunjungnya untuk datang ?

**2. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini, dibatasi pada analisis kepuasan pengunjung terhadap faktor-faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan dan terhadap kinerja pengelola berupa 3 tolok ukur di atas, yaitu rekonfigurasi, rehabilitasi dan ekspansi.

Menurut Chung Yim Yiu dan Yung Yau (2008) secara umum, ada enam faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan, yaitu:

|  |  |
| --- | --- |
| Faktor – faktor Strategi yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan | Sub-sub Faktor |
| Lokasi | Kemudahan akses dan trasportasi ke pusat perbelanjaan |
| Lingkungan yang strategis dan tertata |
| Mall sesuai kebutuhan penduduk yang ada di sekitarnya |
| Desain Arsitektur | Kualitas fasilitas pusat perbelanjan (eskalator, toilet, parkir, pencahayaan) |
| Gaya dekorasi, desain ruangan dan *image* mall |
| Tata letak ruangan yang baik untuk sirkulasi pengunjung |
| *Leasing Strategy* | Varian toko beragam dan kelas produk yang ditawaran |
| Toko besar / *anchor tenant* yang menarik dan terkenal |
| Tema pusat perbelanjaan sesuai dengan pengunjung |
| Kegiatan Promosi | Aktivitas pameran yang atraktif |
| Kupon diskon dan kartu diskon |
| Pertunjukan yang semarak |
| Pengelolaan Mall | Kebersihan dan kualitas penyejuk udara di dalam mall |
| Keamanan dan kontrol darurat |
| Operasional dan pemeliharaan sarana dan fasilitas mall yang baik |
| Ketentuan Penyewa | Ruangan pusat perbelanjaan yang terisi penuh |
| Keberadaan penyewa toko yang memuaskan pengunjung |

(Sumber : Chung Yim Yiu dan Yung Yau, 2008)

Menurut *ULI* (2003) faktor-faktor yang menjadi pendorong pusat perbelanjaan dalam melakukan rehabilitasi, ekspansi, dan rekonfigurasi pusat perbelanjaan adalah :

* *Overbuilt market* (menjaga pusat perbelanjaan tetap terlihat baru & menarik)*,*
* *New concepts of retailing (*konsep yang baru untuk menjual),
* *Shifting demographics* (pergeseran demografi),
* *New preferences in design* (preferensi disain yang baru)*,*
* *Greater emphasis on culture, entertaiment and service* (penekanan budaya, hiburan, pelayanan konsumen),
* *Big – box retailer* (orientasi pada harga),
* *Financial distress for anchor* (kesulitan keuangan penyewa utama),
* *Institutional ownership* (perpindahan kepemilikan),
* *Appreciation of the site* (kenaikan nilai lokasi),
* *Larger anchor* (perluasan ruang penyewa utama),
* *Competition from nonstrores* (kompetisi dengan toko *on line*).

**Metode Penelitian dan Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskiptif dengan analisis statistik. Metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang memandang bahwa suatu realitas itu dapat diklasifikasikan, nyata, teramati dan terukur, hubungan variable bersifat sebab - akibat dimana data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2008). Sedang analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2004).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, telaah kepustakaan, wawancara dan observasi (Sugiyono, 2012).

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

* Kueisioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Iskandar, 2008).

* Telaah kepustakaan adalah mencari informasi atau pengetahuan, termasuk hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini melalui sumber-sumber ilmiah seperti buku-buku, jurnal akademik dan lainnya.
* Wawancara, yakni melakukan wawancara pada pihak pengelola pusat perbelanjaan
* Observasi, yakni melakukan pengamatan di pusat perbelanjaan yang menjadi lokasi studi

**Metode Pengukuran**

**Metode Pengambilan Sampel**

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan pendekatan *convenience sampling*. Artinya, mengingat jumlah populasi yang tidak diketahui, maka peneliti akan menentukan jumlah samples sesuai pengunjung pusat perbelanjaan yang berhasil ditemuinya.

**Skala Likert (*Likert Scale*)**

Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum dan banyak digunakan dalam riset berupa survey. RA.Likert (1932) menjelaskan bahwa pada ujung sebelah kiri angka rendah menggambarkan jawaban yang negatif dan pada ujung kanan angka tinggi menggambarkan jawaban positif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tidak Baik (1) | Cukup Baik (2) | Baik (3) | Lebih Baik (4) | Sangat Baik (5) |
| Tidak Penting (1) | Cukup Penting (2) | Penting (3) | Lebih Penting (4) | Sangat Penting (5) |

Proses pembentukan skala Likert :

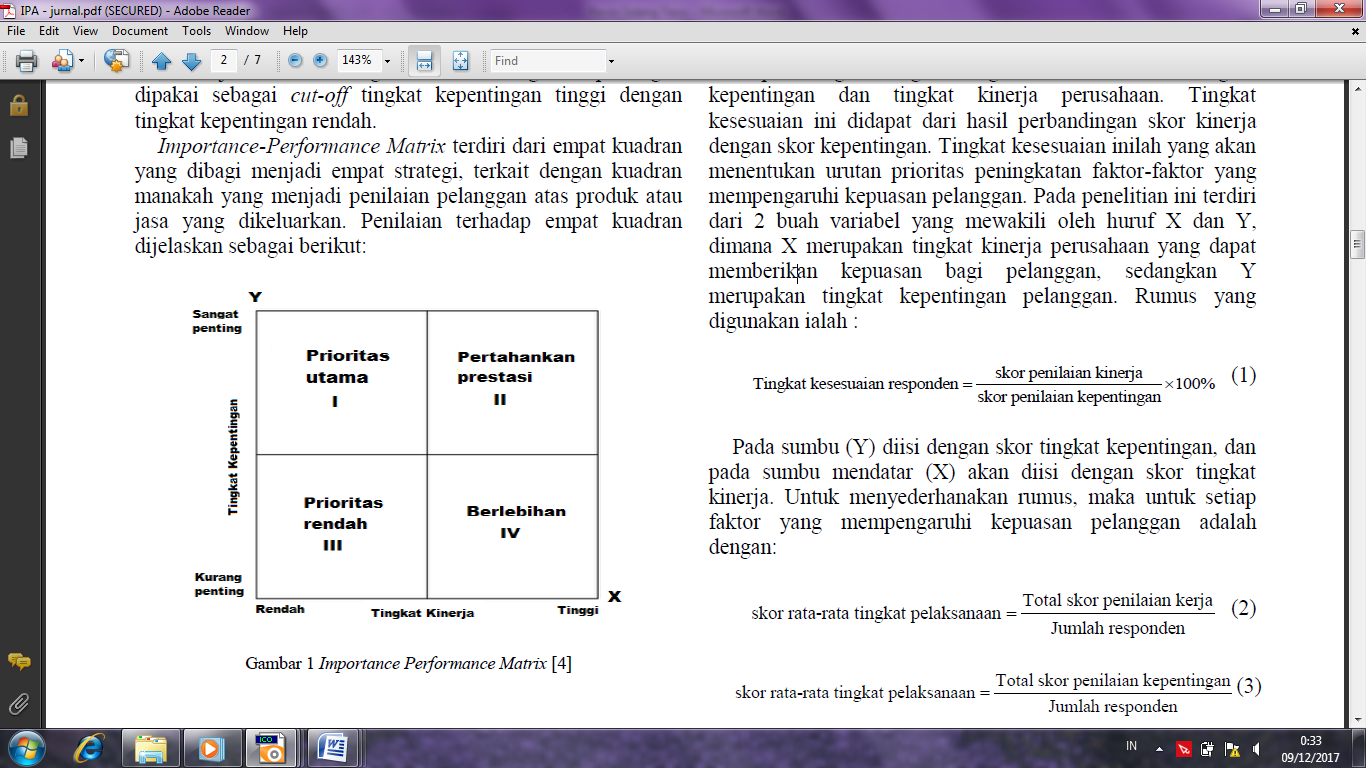
* Mengumpulkan sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
* Pernyataan tersebut kemudian dinilai oleh sejumlah responden yang memilih satu dari sejumlah kategori dari “sangat pro” sampai “sangat anti”. Responden diminta memberi tanda pada penilaiannya. Jawaban paling mendukung diberi skor tertinggi, sehingga skor yang ada adalah “sangat puas = 5” sampai “sangat tidak puas = 1”.
* Skor dari setiap responden kemudian ditentukan berdasarkan jumlah dari skor bagi setiap pernyataan. Pernyataan – pernyataan dari skala Likert harus memiliki sifat sedemikian rupa sehingga makin mendukung sikap responden.
* Akhirnya dapat disusun suatu faktor dominan yang dapat mempengaruhi. Hasil dari sampling dengan menggunakan skala Likert dapat dijelaskan dan terlihat pada diagram kartesius *(importance performance analysis)*

***Importance Performance Analysis***

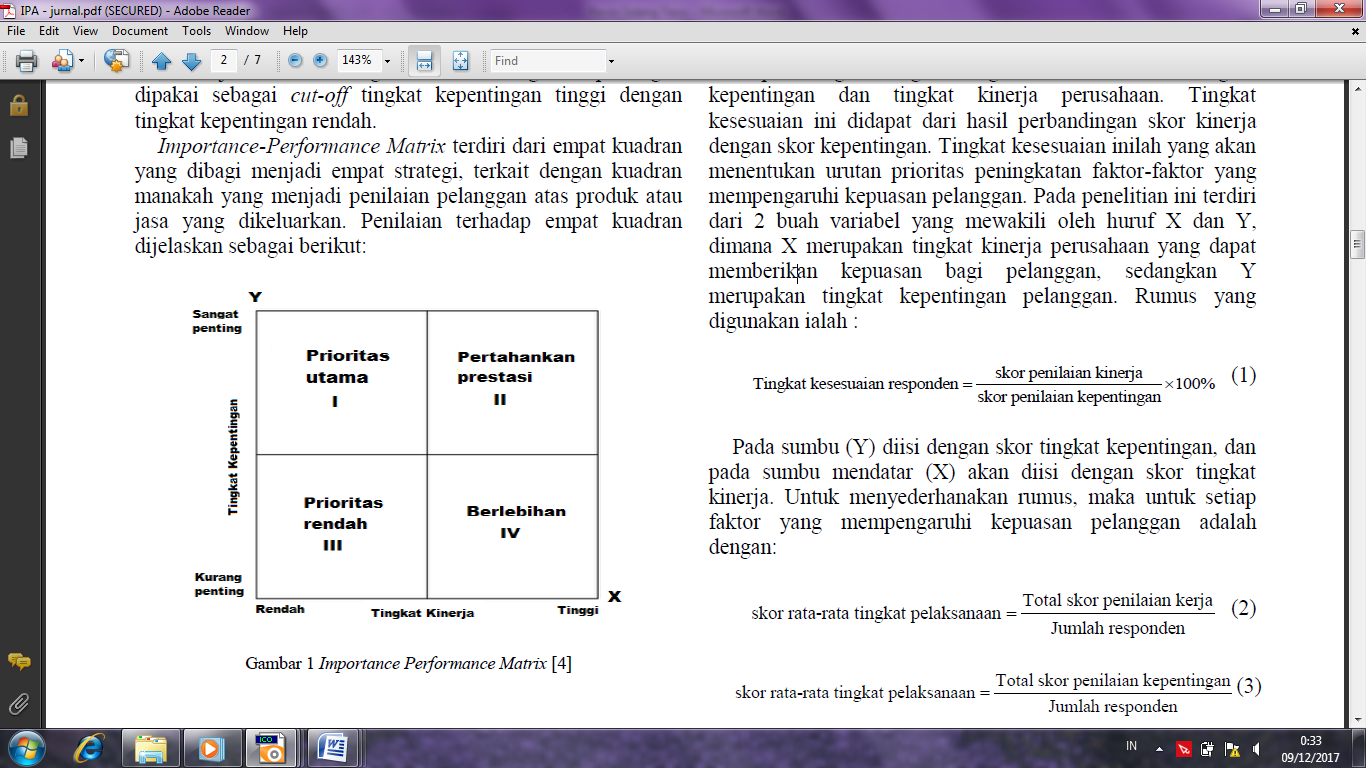
Metode *Importance Performance Analysis* (*IPA*) pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa. Metode ini juga dikenal sebagai *quadrant analysis* (Brandt, 2000).

Dari hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dan hasil penilaian dari kinerja / *performance* maka diperoleh suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian ini didapat dari hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengunjung. Pada penelitian ini ada 2 variable yang diamati/dihitung, yakni X dan Y. X adalah tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan, sedangkan Y adalah tingkat kepentingan pelanggan.

Rumus yang digunakan ialah :



Pada sumbu vertikal (Y) diisi dengan skor tingkat kepentingan dan pada sumbu horizontal (X) akan diisi dengan skor tingkat kinerja. Untuk menyederhanakan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pengunjung akan diisi dengan skor rata-rata tingkat pelaksanaan, yaitu :

****

**3. Hasil dan Pembahasan**

**3.1. Analisis Nilai Likert dan Tingkat Kepuasan Pengunjung Terhadap Faktor-faktor Strategi yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan**

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pengunjung, yakni perbandingan antara *performance* dan harapan pengunjung, maka dilakukan analisa tingkat kesesuaian, yang dibandingkan dengan skor kepuasan. Tingkat kepuasan pengunjung dapat dilihat dari rata-rata nilai pelaksanaan kinerja (*performance*, ) yang dilaksanakan .

Untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian penilaian sebagai berikut :

1. Kelas

* Kelas tertinggi = 5
* Kelas terendah = 1

1. Lebar Interval
2. Kategori Tingkat Kepuasan Pengunjung

Nilai 4,201 – 5,000 = Sangat memuaskan

Nilai 3,401 – 4,200 = Memuaskan

Nilai 2,601 – 3,400 = Cukup memuaskan

Nilai 1,801 – 2,600 = Kurang memuaskan

Nilai 1,000 – 1,800 = Tidak memuaskan

Untuk penjelasan melalui tabel perihal persentase rata-rata Nilai Likert harapan, dan Nilai Likert *performance*, kemudian kategori kepuasannya, maka dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1. Analisis Nilai Likert dan Tingkat Kepuasan Pengunjung Terhadap Faktor Strategi

yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Faktor | Sub Faktor | Rata-rata | Rata |  |
| Nilai Likert Harapan (%) | *Nilai Likerts Performance* (%) | Kategori Tingkat Kepuasan Pengunjung |
|  |  |  |
| Lokasi | 1 | 4,27 | 3,88 | Memuaskan |
| 2 | 4,42 | 4,06 | Memuaskan |
| 3 | 4,40 | 4,06 | Memuaskan |
| Desain | 4 | 4,38 | 4,22 | Sangat memuaskan |
| Arsitektur | 5 | 4,27 | 3,39 | Memuaskan |
|  | 6 | 4,41 | 4,05 | Memuaskan |
| Leasing | 7 | 4,40 | 4,05 | Memuaskan |
| Strategi | 8 | 4,25 | 3,90 | Memuaskan |
|  | 9 | 4,26 | 3,92 | Memuaskan |
| Kegiatan | 10 | 4,15 | 3,66 | Memuaskan |
| Promosi | 11 | 4,37 | 3,69 | Memuaskan |
|  | 12 | 4,17 | 3,63 | Memuaskan |
| Pengelolaan | 13 | 4,64 | 4,62 | Sangat memuaskan |
| Mall | 14 | 4,52 | 4,09 | Memuaskan |
|  | 15 | 4,51 | 4,18 | Memuaskan |
| Ketentuan | 16 | 4,34 | 3,99 | Memuaskan |
| Penyewa | 17 | 4,36 | 3,93 | Memuaskan |

(Sumber : olahan penulis, 2017)

**3.2 Rehabilitasi, Ekspansi dan Rekonfigurasi Pengelola Terhadap Faktor Strategi**

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, Supermal Karawaci menerapkan sejumlah strategi, agar tetap dapat bersaing dengan kompetitornya. Strategi yang dilakukan oleh pengelola adalah dengan melakukan rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi terhadap bangunan dan operasional kegiatanpusat perbelanjaan.

Pengertian rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi adalah sebagai berikut :

* Rehabilitasi adalah pemulihan / perbaikan interior, eksterior bangunan, operasional
* Ekspansi adalah perluasan wilayah penguasaan area pasar
* Rekonfigurasi adalah perubahan konfigurasi beberapa blok ruangan.

**3.3. Strategi Pengelola Terhadap Faktor –faktor yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan**

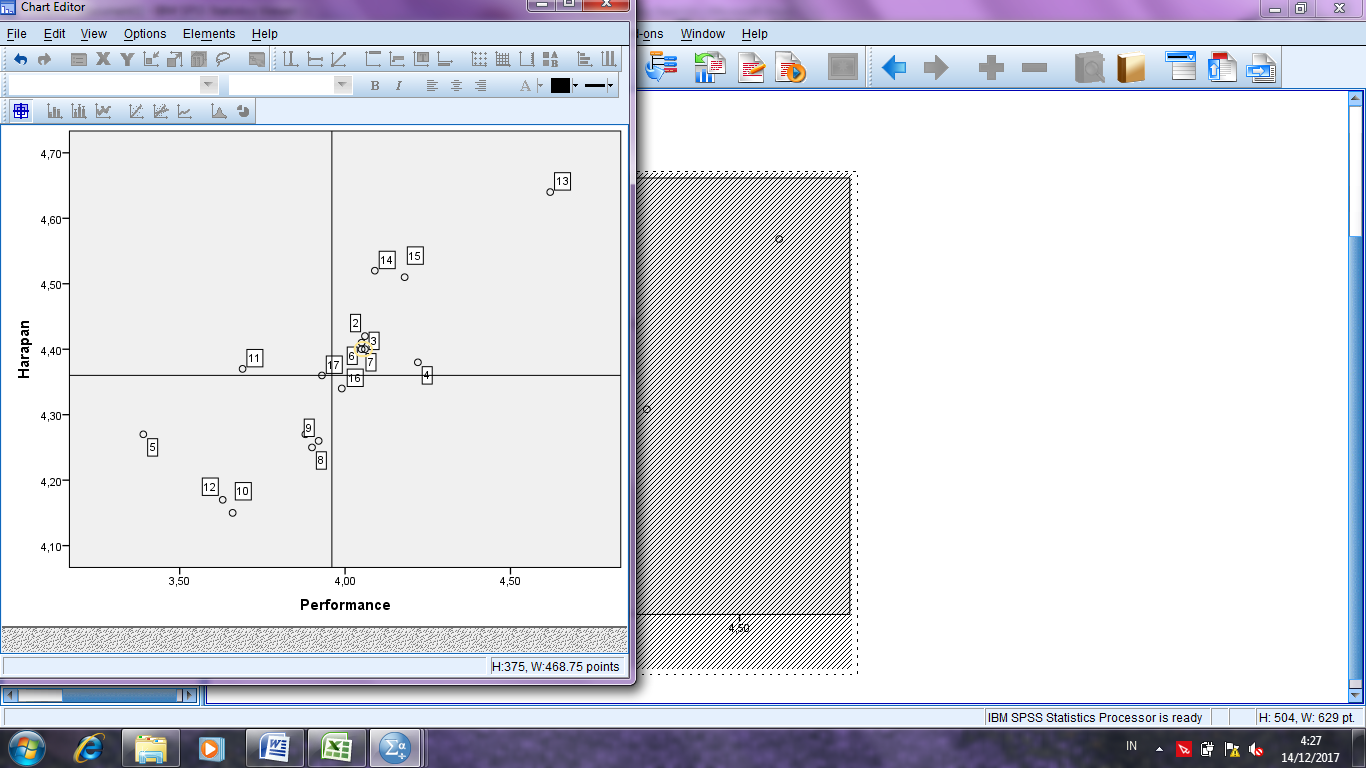
Dari wawancara penulis dengan pengelola Supermal Karawaci diperoleh pemahaman tentang langkah-langkah pengelola dalam rehabilitasi, ekspansi, dan rekonfigurasi. Rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi dilakukan terhadap sub-sub faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan. Tujuannya adalah agar ritme *life cycle* Supermal Karawaci tetap terjaga, sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya. Untuk lebih jelasnya hubungan antara faktor –faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan dengan rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi yang dilakukan pengelola dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 2 Analisa Hubungan Faktor-faktor Strategi Yang menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan

Dengan Rehabilitasi, Ekspansi dan Rekonfigurasi yang Dilakukan Pengelola Pusat Perbelanjaan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tingkat Kepuasan dan Area Kuadran IPA | Pengunjung | Pengelola Mall |
| Faktor-faktor Strategi yang menentukan Kesuksesan Mall, | Rehabilitasi, Ekspansi dan Rekofigurasi, dengan Faktor Pendorongnya |
| Memuaskan (kuadran 4) | Ruangan pusat perbelanjaan terisi penuh (16) | -Ekspansi (larger anchor) dilakukan pengelola dengan  penambahan ruangan di lantai tiga sehingga bertambah jumlah  *tenant*-nya dan anchor hypermart dan carrefour.  -Rekonfigurasi *(over built mrket)* dilakukan pengelola *buy back*  kios-kios *strata title* pada elektronik center, agar dapat  berinovasi tidak ketergantungan dengaan pemilik kios strata  -Rekonfigurasi *(over built market)* juga dilakukan dengan  menjaga agar tingkat  hunian mall berada di level 95% terhuni dengan maksud agar  mudah untuk melakukan konfigurasi *setting* ruangan mall.  -Rekonfigurasi *(new preferences in design)* dilakukan dengan  pertukaran ruangan, yaitu Hypermart yang awalnya berada di  lantai dasar berpindah ke lantai tiga yang sebelumnya ditempati  *e center*, sedang *e center* menempati tempat baru di lantai tiga. |
| Sangat memuaskan (kuardan 2) | Kebersihan dan kualitas udara di dalam mall (13) | -Rehabilitasi *(new concepts of retiling)* dilakukan pengelola  dengan perbaikan interior toilet. |
| Memuaskan (kuardan 2) | Operasional dan pemeliharaan sarana dan fasiltas mall yang baik (15) | -Rehabilitasi *(new preferences in design)* dilakukan pengelola  dengan perbaikan fasilitas gedung (ruang genset) pada di sisi  Utara untuk menunjang operasional mall  -Rehabilitasi *(institutional ownership)* perpindahan kepemilikan  dari Lippo Group kepada Salim Group. |
| Memuaskan (kuardan 2) | Keamanan dan kontrol darurat (14) | -Rekonfigurasi *(over built market)* dilakukan pengelola inovasi  dengan memberikan tanda nomer kode area di parkir sepeda  motor, sehingga memudahkan untuk mendeteksi keamanan  sirkulasi kendaraan yang keluar dan masuk di Supermal  Karawaci |
| Sangat Memuaskan (kuardan 2) | Kualitas fasilitas pusat perbelanjaan eskalator, toilet, parkir, pencahayaan) (4) | -Rehabilitasi *(new preferences in design)* dilakukanpengelola  dengan fasilitas baru seperti : tangga eskalator diagonal, dan  toilet premium, musholla di dalam mall, ruang ibu dan balita |
| Memuaskan (kuardan 2) | Tata letak ruangan yang baik untuk sirkulasi pengunjung (6) | -Rekonfigurasi dan rehabilitasi *(new preferences in design)*  dilakukan pengelola dengan perubahan *lobby* pintu masuk  utama dan pergeseran pimtu masuk Barat untuk agar aliran sirkulasi pengunjung bisa lebih merata. |
| Memuaskan (kuardan 2) | Mall sesuai kebutuhan penduduk sekitarnya (3) | -Ekspansi dan rekonfigurasi *(shifting demographic)* dilakukan  pengelola pada *catchment* area tidak hanya pada penduduk  sekitar mall tapi untuk jangkauan yang lebih luas lagi, Supermal  Karawaci juga berupaya meningkatkan klas segmen pengunjung  pada sektor menengah atas, yang terlihat dari perbedaan  suasana, interior dan *tenant* antara sisi Timur dan Barat  bangunan mall. |
| Memuaskan (kuardan 2) | Varian toko beragam dan kelas produk yang ditawarkan (7) | -Rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi *(new concepts of*  *retailing)* dilakukan pengelola dengan mengubah area tengah  *food court* pada lantai dasar dengan area bermain *adrenalin zone*  dan penambahan area *food court* baru di lantai tiga (makan  d’sutra) |
| Memuaskan (kuardan 2) | Lingkungan yang strategis dan tertata (2) | -Rehabilitasi *(appreciation of the site)* dilakukan oleh pengelola  kawasan Lippo Karawaci dengan perbaikan sirkulasi kendaraan  keluar dan masuk ke jalur tol Jakarta – Merak.  -Rehabilitasi *(appreciation of the site)* areal lokasi kawasan  Supermal Karawaci dibuat menjadi mix use yangsebelumnya  hanya mall kita ditambah dengan apartemen dan hotel. |
| Memuaskan (kuadran 3) | Kemudahan aksesibilitas dan transportasi ke pusat perbelanjaan (1) | -Rekonfigurasi *(new preferences in design)* dilakukan pengelola  dengan membuka akses masuk dari Apartemen *U Residence*  pada lantai satu, dua dan tiga |
| Memuaskan (kuadran 3) | Tema pusat perbelanjaan sesuai dengan pengunjung (9) | -Ekspansi dan rehabilitasi *(new concepts of retailing)* dilakukan  pengelola dengan tema yang baru yaitu *Esplore Supermal*  *Karawaci*, yang sebelumnya adalah Mal Keluarga. |
| Memuaskan (kuadran 3) | Gaya, dekorasi, desain ruangan dan *image* mall (5) | -Rehabilitasi *(new preferences in design)* dilakukan pengelola  pada interior langit-langit baru di koridor *city walk* lantai tiga  yang tampak modern dan futuristik, sebelumnya tanpa plafon.  Pada tampak muka lobby utama juga Supermal Karawaci  melakukan perbaikan sehingga tampak lebih modern dan  futuristik. Pengelola juga bisa meminta agar *tenant* melakukan  rehabilitasi interior ruangannya apabila desain-nya sudah kurang  menarik. |
| Memuaskan  (kuadran 3) | Toko besar / *anchor tenant* yang menarik dan terkenal (8) | -Rehabilitasi *(financial distress for anchor)* dilakukan pengelola  dengan adanya *tenant* baru SOGO *depertement store*  menggantikan Debenhams yang tutup, untuk memenuhi target  segmen kelas menengah atas, sedang untuk segmen menengah  dan menengah bawah saat ini sudah ada Maratahari *departement*  *store*  -Ekspansi *(shifting demographics)* dilakukan pengelola dengan  adanya *tenant* carrefour yang juga untuk memenuhi target  segmen menengah dan menengah atas, yang letaknya berada di  sisi Timur. |
| Memuaskan (kuadran 3) | Pertunjukkan yang semarak (12) | -Rehabilitasi dan rekonfigurasi *(greater emphasis on culture,*  *entertaiment and service)* aktivitas live musik, dan artis terkenal |
| Memuaskan (kuadran 3) | Aktivitas pameran yang atraktif (10) | -Rekonfigurasi *(greater emphasis on culture, entertaoment and*  *service)* pengelola menyelengarakan event-event yang berbeda  tiap bulannya, seperti *halloween carnival, ramadhan mid night*  *sale*, pameran lukisan 3D |
| Memuaskan (kuadran 4) | Kupon diskon dan kartu diskon (11) | -Rehabilitasi dan ekspansi *(big – box retailer)* dilakukan  pengelola dengan membuat member *VIP gold card*  dan *silver*  yang memberi beberapa manfaat tambahan diskon dan undian  berhadiah |
| Memuaskan (kuadran 4) | Keberadaan penyewa toko yang memuaskan pengunjung (17) | -Ekspansi *(competition from non strores)* dilakukan pengelola  dengan mengeluarkan inovasi aplikasi interaktif pertama di  Indonesia, yaitu Supermal Karawaci *Mobile*, untuk memberikan  informasi penawaran spesial dan esklusif dari semua *tenant* /  toko yang ada di Supermal Karawaci.. |
| (Sumber ; wawancara penulis dengan pengelola pusat perbelanjaan dan pengamatan penulis, 2017) | | |

Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis*  Tingkat Kepuasan Pengunjung Terhadap Sub Faktor Strategi Yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan



Berdasarkan hasil pemetaan pada diagram *importance performance analysis* di atas*,* makadiperoleh persebaran sub faktor yang terbagi atas empat kuadran, yaitu :

* Pada kuadran 1 terdapat sub faktor kupon diskon dan kartu diskon (11). Sub faktor ini memiliki tingkat kepentingan tinggi namun tingkat kepuasan rendah.
* Pada kuadran 2 terdapat sub faktor lingkungan yang strategis dan tertata (2), mall sesuai kebutuhan penduduk yang ada di sekitarnya (3), kualitas fasilitas pusat perbelanjaan (eskalator, toilet, parkir, pencahayaan) (4), tata letak ruangan yang baik untuk sirkulasi pengunjung (6), varian toko beragam dan kelas produk yang ditawarkan (7), kebersihan dan kualitas udara di dalam mall (13), keamanan dan kontrol darurat (14), operasional & pemeliharaan sarana fasilitas mall yang baik (15).

Sub faktor pada kuadran ini memiliki tingkat kepentingan dan kepuasan yang tinggi, sehingga perlu dipertahankan oleh pihak manajemen Supermal Karawaci.

* Pada kuadran 3 terdapat sub faktor ruangan pusat perbelanjaan yang terisi penuh (16). Sub faktor pada kuadran ini memiliki tingkat kepentingan rendah namun tingkat kepuasannya sangat tinggi.
* Pada kuadran 4 terdapat sub faktor kemudahan aksesibilitas dan transportasi ke pusat

perbelanjaan (1), gaya / dekorasi / desain ruangan dan *image* mall (5), toko besar / *anchor tenant* yang menarik dan terkenal (8), tema pusat perbelanjaan sesuai dengan pengunjung (9), aktivitas pameran yang atraktif (10), pertunjukkan yang semarak (12), keberadaan penyewa toko yang memuaskan pengunjung (17) berada di perbatasan antara kuadran 1 dan 4. Sub faktor pada kuadran ini memiliki tingkat kepentingan dan kepuasan yang rendah.

**4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Dampak dari pertumbuhan pesat pusat perbelanjaan di wilayah Tangerang adalah persaingan pusat perbelanjaan yang sangat tinggi. Karena itu pengelola perlu menerapkan strategi agar tetap dapat memperoleh kepuasan pengunjung. Supermal Karawaci adalah contoh pusat perbelanjaan tua namun tetap mampu bertahan di tengah persaingan pusat perbelanjaan yang semakin ketat. Supermal Karawaci juga mampu menggabungkan tiga segmen golongan pengunjung yang bisa berbaur dengan serasi dalam satu gedung pusat perbelanjaan yaitu; menengah bawah, menengah dan menengah atas.

Hasil penelitian terhadap Supermal Karawaci menunjukkan bahwa bagi pengunjung secara umum kinerja faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan memuaskan. Hal ini menjadikan Supermal Karawaci mampu bertahan hingga saat ini. Untuk mencapai hasil ini pengelola Supermal Karawaci melakukan rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi terhadap bangunan dan operasional pusat perbelanjaan agar tetap dapat mengikuti perkembangan situasi dan kondisi yang dinamis. Hal ini yang menjadi strategi menuju sukses pusat perbelanjaan.

Kesuksesan Supermal Karawaci dalam usianya yang sudah relatif tua namun tetap eksis memberikan pelajaran bagi pusat perbelanjaan lainnya. Ada dua hal yang perlu dilakukan oleh pusat perbelanjaan lainnya yaitu pertama memberikan kepuasan kepada pengunjung terhadap faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan agar pengunjung tetap loyal.

Kedua melakukan rekonfigurasi, ekspansi dan rehabilitasi pada bangunan dan operasional pada bagian sub faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan agar pengunjung merasa tidak bosan sehingga akan datang kembali untuk berkunjung. Selain itu, media sosial sebagai sarana promosi pusat perbelanjaan perlu menjadi pertimbangan pengelola.

**DAFTAR PUSTAKA**

1. Beyard, M. D. (1991). *Shopping Center Development Handbook.* Washington

DC: Urban Land Institute.

2. Beyard, M.D. Braun, R., McLaughlin, H., Philips, P. & Rubin, M.S. (2001).

*Developing Retail Entertainment Destinations*, The Urban Land Institute,

Washington, D.C.

*3. Developing Retail Entertainment Destinations*, *The Urban Land Institute*,

Washington, D.C (2003).

4. Jason Christian *and* Seng Hansun (2016). *Simulating Shopper Behavior using*

*Fuzzy Logic in Shopping Center Simulation*. J.ICT Res. Appl., Vol10.No.3,

ITB

5. Kotler, Philip dan Amstrong, Gary. (2004). Dasar-dasar Pemasaran, edisi

kesembilan, Jilid 1. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: Indeks.

6. Martilla, J. And James J. (1977), “*Importance Performance Analysis”, Journal*

*of Marketing*. 14 (*january*), pp. 77-79

7. Richard B. Peiser and Anne B Frej, *Profesional Real Estate Development*, *The*

*ULI Guide To The Business Seconds Edition*, Washington DC, 2003

8. Sugiyono (2004). Statistika untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.

9. Sugiyono (2012) Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung:

Alfabeta.

*10. Urban Land Institute.* (2008*). Dollars and Cents of Shopping Centers / The*

*Score, Washington, D.C: ULI*

11. Yiu, C., & Yau, Y. (2006). *An Ecological Frameworkfor the Strategic*

*Positioning of a Shopping Mall.* Journal of Retail and Leisure Property ,5

(4), 270-280.