

STRATEGI MENUJU SUKSES PUSAT PERBELANJAAN: STUDI TENTANG SUPERMAL KARAWACI

Juliano Gema Lorenzo

Alumnus Prodi 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 mall 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 perbelanjaan (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 menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menerapkan metode pengukuran likert scale dan importance performance analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respon pengunjung terhadap faktor strategi kesuksesan pada Supermal Karawaci dan kinerja pengelola pusat perbelanjaan adalah 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 tumbuh 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, dan warga sekitar yang juga terus bertambah. 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 sungguh 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. Dari latar belakang ini, penulis meneliti kepuasan pengunjung terhadap 2 hal, yakni pemenuhan faktor-faktor kunci kesuksesan, dan kinerja pengelola sesuai 3 tolok ukur ULI 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 tolok terhadap area pelayanannya, dan juga

menyediakan parker dalam wilayahnya yang disesuaikan dengan tipe dan ukurannya. Sedangkan menurut Christiani dan 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 berganti nama menjadi Lippo Supermal; tahun 2006 berubah nama lagi menjadi Supermal Karawaci.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji:

1. Adakah 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 yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Faktor Strategi yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan

Faktor – faktor Strategi yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan	Sub-sub Faktor
Lokasi	Kemudahan akses dan transportasi ke pusat perbelanjaan Lingkungan yang strategis dan tertata Mall sesuai kebutuhan penduduk yang ada di sekitarnya
Desain Arsitektur	Kualitas fasilitas pusat perbelanjaan (eskalator, toilet, parkir, pencahayaan) Gaya dekorasi, desain ruangan dan <i>image</i> mall Tata letak ruangan yang baik untuk sirkulasi pengunjung
<i>Leasing Strategy</i>	Varian toko beragam dan kelas produk yang ditawarkan Toko besar / <i>anchor tenant</i> 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 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, entertainment 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 nonstroses* (kompetisi dengan toko *on line*).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif 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, data penelitian umumnya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2008). Sedangkan 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 umum atau generalisasi (Sugiyono, 2004).

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, telaah kepustakaan, wawancara dan observasi. Kuesioner terutama disebarluaskan kepada responden pengunjung pusat perbelanjaan. Sementara, wawancara dilakukan kepada pengelola pusat perbelanjaan, untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam tentang seluk-beluk pengelolaan pusat perbelanjaan, khususnya dalam menyiasati tantangan.

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. R.A.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 2.

Tabel 2. Skala Likert

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:

$$\text{Tingkat kesesuaian responden} = \frac{\text{skor penilaian kinerja}}{\text{skor penilaian kepentingan}} \times 100\%$$

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 diisi dengan skor rata-rata tingkat pelaksanaan, yaitu:

$$\text{skor rata-rata tingkat pelaksanaan} = \frac{\text{Total skor penilaian kerja}}{\text{Jumlah responden}}$$

$$\text{skor rata-rata tingkat pelaksanaan} = \frac{\text{Total skor penilaian kepentingan}}{\text{Jumlah responden}}$$

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*, \bar{X}) yang dilaksanakan.

Untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian penilaian sebagai berikut:

- a. Kelas
- Kelas tertinggi = 5
 - Kelas terendah = 1

- b. Lebar Interval

$$\text{Jarak Pengukuran} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah interval}}$$

$$\text{Jarak Pengukuran} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

- c. 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 pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Nilai Likert dan Tingkat Kepuasan Pengunjung Terhadap Faktor Strategi yang Menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan

Faktor	Sub Faktor	Rata-rata	Rata	Kategori Tingkat Kepuasan Pengunjung
		Nilai Likert Harapan (%)	Nilai Likerts Performance (%)	
Lokasi	1	4,27	3,88	Memuaskan
	2	4,42	4,06	Memuaskan
	3	4,4	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	4,4	4,05	Memuaskan
Strategi	8	4,25	3,9	Memuaskan
	9	4,26	3,92	Memuaskan
	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 diterapkan oleh pengelola adalah rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi terhadap bangunan dan operasional kegiatan pusat 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 melakukan strategi 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 4.

Tabel 4. Analisis Hubungan Faktor-faktor Strategi Yang menentukan Kesuksesan Pusat Perbelanjaan dengan Rehabilitasi, Ekspansi dan Rekonfigurasi yang Dilakukan Pengelola Pusat Perbelanjaan

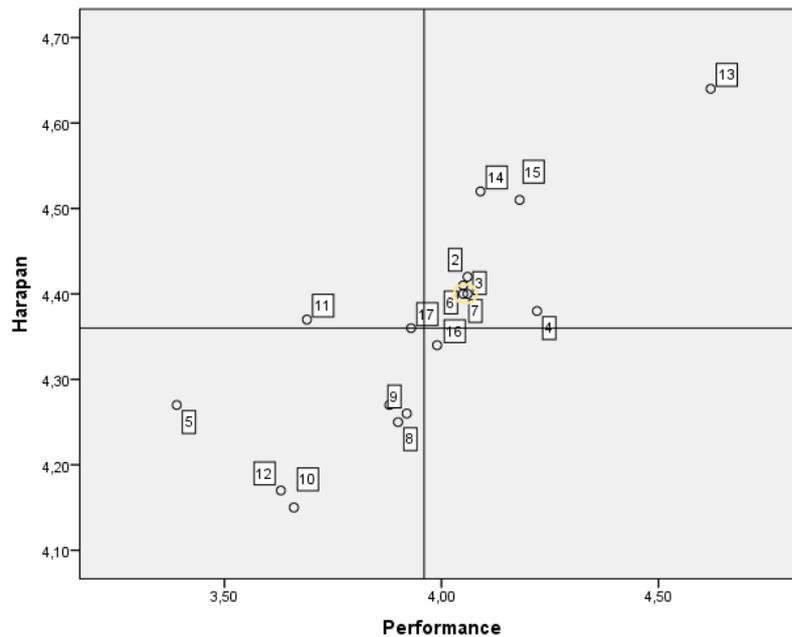
Tingkat Kepuasan dan Area Kuadran IPA	Pengunjung Faktor-faktor Strategi yang menentukan Kesuksesan Mall	Pengelola Mall Rehabilitasi, Ekspansi dan Rekonfigurasi dengan Faktor Pendorongnya
Memuaskan (kuadran 4)	Ruangan pusat perbelanjaan terisi penuh (16)	-Ekspansi (<i>larger anchor</i>) dilakukan pengelola dengan menambah ruangan di lantai tiga sehingga bertambah jumlah <i>tenant</i> -nya, <i>anchor hypermart</i> dan <i>carrefour</i> . -Rekonfigurasi (<i>over built market</i>) dilakukan pengelola dengan <i>buy back</i> kios-kios <i>strata title</i> pada elektronik center, agar dapat berinovasi tidak tergantung pada pemilik kios strata. -Rekonfigurasi (<i>over built market</i>) juga dilakukan dengan menjaga agar tingkat hunian mall berada di level 95% terhuni dengan maksud agar mudah untuk melakukan konfigurasi <i>setting</i> ruangan mall. -Rekonfigurasi (<i>new preferences in design</i>) dilakukan dengan pertukaran ruangan, yaitu <i>Hypermart</i> yang awalnya berada di lantai dasar berpindah ke lantai tiga yang sebelumnya ditempati <i>e center</i> , sedang <i>e center</i> menempati tempat baru di lantai tiga.
Sangat memuaskan (kuadran 2)	Kebersihan dan kualitas udara di dalam mall (13)	-Rehabilitasi (<i>new concepts of retailing</i>) dilakukan pengelola dengan perbaikan interior toilet.
Memuaskan (kuadran 2)	Operasional dan	-Rehabilitasi (<i>new preferences in design</i>) dilakukan pengelola

	pemeliharaan sarana dan fasilitas mall yang baik (15)	dengan perbaikan fasilitas gedung (ruang genset) di sisi Utara untuk menunjang operasional mall -Rehabilitasi (<i>institutional ownership</i>) perpindahan kepemilikan dari Lippo Group kepada Salim Group.
Memuaskan (kuardan 2)	Keamanan dan kontrol darurat (14)	-Rekonfigurasi (<i>over built market</i>) dilakukan pengelola 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 (<i>new preferences in design</i>) dilakukan pengelola 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 (<i>new preferences in design</i>) dilakukan pengelola dengan mengubah <i>lobby</i> pintu masuk utama dan pergeseran pintu masuk Barat agar aliran sirkulasi pengunjung bisa lebih merata.
Memuaskan (kuardan 2)	Mall sesuai kebutuhan penduduk sekitarnya (3)	-Ekspansi dan rekonfigurasi (<i>shifting demographic</i>) dilakukan pengelola pada <i>catchment</i> area tidak hanya pada penduduk sekitar mall tapi untuk jangkauan yang lebih luas lagi. Supermal Karawaci juga berupaya meningkatkan kelas segmen pengunjung pada sector menengah- atas, yang terlihat dari perbedaan suasana, interior dan <i>tenant</i> antara sisi Timur dan sisi Barat bangunan mall.
Memuaskan (kuardan 2)	Varian toko beragam dan kelas produk yang ditawarkan (7)	-Rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi (<i>new concepts of retailing</i>) dilakukan pengelola dengan mengubah area tengah <i>food court</i> pada lantai dasar dengan area bermain <i>adrenalin zone</i> dan penambahan area <i>food court</i> baru di lantai tiga (makan d'sutra)
Memuaskan (kuardan 2)	Lingkungan yang strategis dan tertata (2)	-Rehabilitasi (<i>appreciation of the site</i>) dilakukan oleh pengelola kawasan Lippo Karawaci dengan perbaikan sirkulasi kendaraan keluar dan masuk ke jalur tol Jakarta – Merak. -Rehabilitasi (<i>appreciation of the site</i>) areal lokasi kawasan Supermal Karawaci dibuat menjadi <i>mix use</i> yang sebelumnya hanya mall kini ditambah dengan apartemen dan hotel.
Memuaskan (kuadran 3)	Kemudahan aksesibilitas dan transportasi ke/dari pusat perbelanjaan (1)	-Rekonfigurasi (<i>new preferences in design</i>) dilakukan pengelola dengan membuka akses masuk dari Apartemen <i>U Residence</i> pada lantai satu, dua dan tiga
Memuaskan (kuadran 3)	Tema pusat perbelanjaan sesuai	-Ekspansi dan rehabilitasi (<i>new concepts of retailing</i>) dilakukan pengelola dengan tema yang baru yaitu <i>Eksplor Supermal</i>

	dengan pengunjung (9)	<i>Karawaci</i> , yang sebelumnya adalah Mal Keluarga.
Memuaskan (kuadran 3)	Gaya, dekorasi, desain ruangan dan <i>image mall</i> (5)	-Rehabilitasi (<i>new preferences in design</i>) dilakukan pengelola pada interior langit-langit baru di koridor <i>city walk</i> lantai tiga yang tampak modern dan futuristik (sebelumnya tanpa plafon). Pada tampak muka lobby utama Supermal Karawaci juga melakukan perbaikan sehingga tampak lebih modern dan futuristik. Pengelola juga bisa meminta agar <i>tenant</i> melakukan rehabilitasi interior ruangnya apabila desainnya dinilai sudah kurang menarik.
Memuaskan (kuadran 3)	Tokobesar (<i>anchor tenant</i>) yang menarik dan terkenal (8)	-Rehabilitasi (<i>financial distress for anchor</i>) dilakukan pengelola dengan adanya <i>tenant</i> baru SOGO <i>department store</i> menggantikan Debenhams yang tutup, untuk memenuhi target segmen kelas menengah atas, sedangkan untuk segmen menengah dan menengah-bawah saat ini sudah ada Matahari <i>department store</i> . -Ekspansi (<i>shifting demographics</i>) dilakukan pengelola dengan adanya <i>tenant</i> <i>carrefour</i> yang juga untuk memenuhi target segmen menengah dan menengah-atas, yang letaknya berada di sisi Timur.
Memuaskan (kuadran 3)	Pertunjukan yang semarak (12)	-Rehabilitasi dan rekonfigurasi (<i>greater emphasis on culture, entertainment and service</i>) aktivitas <i>live</i> musik, dan menghadirkan artis terkenal.
Memuaskan (kuadran 3)	Aktivitas pameran yang atraktif (10)	-Rekonfigurasi (<i>greater emphasis on culture, entertainment and service</i>) dilakukan pengelola dengan menyelenggarakan <i>events</i> yang berbeda tiap bulannya, seperti <i>halloween carnival</i> , <i>ramadhan mid night sale</i> , pameran lukisan 3D.
Memuaskan (kuadran 4)	Kupon diskon dan kartu diskon (11)	-Rehabilitasi dan ekspansi (<i>big-box retailer</i>) dilakukan pengelola dengan membuat member <i>VIP gold</i> dan <i>silver cards</i> yang member beberapa manfaat tambahan diskon dan undian berhadiah.
Memuaskan (kuadran 4)	Keberadaan penyewa toko yang memuaskan pengunjung (17)	-Ekspansi (<i>competition from non stores</i>) dilakukan pengelola dengan mengeluarkan inovasi aplikasi interaktif pertama di Indonesia, yaitu Supermal Karawaci <i>mobile</i> , untuk memberikan informasi penawaran special dan eksklusif dari semua <i>tenant</i> / toko yang ada di Supermal Karawaci.

(Sumber: wawancara 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 dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. 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*, diperoleh 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), penataan ruang 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), took besar (*anchor tenant*) yang menarik dan terkenal (8), tema pusat perbelanjaan sesuai dengan pengunjung (9), aktivitas pameran yang atraktif (10), pertunjukan 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 pertumbuhan pesat beberapa pusat-pusat perbelanjaan di wilayah Tangerang adalah persaingan ketat di antara pusat-pusat perbelanjaan tersebut yang sangat tinggi. Karena itu pengelola perlu menerapkan strategi tertentu agar tetap dapat mempertahankan kepuasan pengunjung. Supermal Karawaci adalah contoh pusat perbelanjaan tua namun tetap mampu bertahan di tengah persaingan pusat-pusat perbelanjaan yang semakin ketat. Supermal Karawaci juga mampu menggabungkan tiga segmen golongan pengunjung yang bisa berbaur dengan serasi dalam satu 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 adalah memuaskan. Hal ini menjadikan Supermal Karawaci mampu bersaing dengan pusat-pusat perbelanjaan lain yang lebih baru hingga saat ini. Untuk mencapai keberhasilan ini pengelola Supermal Karawaci melakukan ketiga strategi, yaitu rehabilitasi, ekspansi dan rekonfigurasi terhadap bangunan dan operasional pusat perbelanjaan, agar tetap dapat mengikuti perkembangan situasi dan kondisi yang sangat dinamis. Beberapa sub-strategi yang berhasil dilakukan Supermal Karawaci adalah: lingkungan yang tertata, penataan ruangan yang sesuai kebutuhan, kualitas fasilitas yang memadai, penataan ruang dan sirkulasi yang baik, ragam toko dan produk yang baik, kebersihan dan keamanan yang terjaga, serta operasional dan pemeliharaan yang memadai.

Kesuksesan Supermal Karawaci dalam usianya yang sudah relatif tua namun tetap eksis dapat memberikan pelajaran bagi pusat perbelanjaan lainnya. Ada dua hal yang perlu dilakukan oleh pusat perbelanjaan lain, yaitu pertama, memberikan kepuasan kepada pengunjung terhadap faktor strategi yang menentukan kesuksesan pusat perbelanjaan. Tujuannya adalah 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 untuk berkunjung kembali. Selain itu, media sosial sebagai sarana promosi pusat perbelanjaan perlu menjadi pertimbangan pengelola.

5. 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 Armstrong, 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*

ofMarketing. 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 Framework for the Strategic Positioning of a Shopping Mall*. *Journal of Retail and Leisure Property* ,5 (4), 270-280.