

# REPOSITIONING GEDUNG PUSAT PEMBELANJAAN (SHOPPING CENTER)

*Ir. Bambang Tata Samudji, MM*

Perkembangan kota yang paling mencolok belakangan ini adalah dibangunnya gedung-gedung Pusat Pembelian (*Shopping Center*). Gejala ini tidak hanya terjadi di kota-kota besar, tetapi hampir terjadi di semua kota lainnya.

Yang paling menarik tentunya perkembangan *Shopping Center* (SC) yang terjadi di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Medan. Menariknya karena gedung-gedung SC tersebut ada yang mempunyai "*Product Life-Cycle*" (PLC) yang relatif pendek dan ada yang bertahan lama.

Kita masih ingat Gedung Sarinah-Thamrin sebelum direnovasi (akibat kebakaran), gedung ini sepi pengunjung. Aldiron Plaza-Blok M yang pernah tersohor sebagai tempat mangkal anak muda dan belanja bergensi (tahun 70-an), sekarang terkesan kumuh dan tinggal lantai bawah yang masih berfungsi. Kalau mau didaftar, bayak sekali gedung SC yang sudah "*mature*" dan "*decline*" seperti: Istana Plaza dan Medan Plaza di Medan; Miramar, Miner Sabur, King, dan De Son di Bandung; Kebayoran Plaza (Velbag) di Jakarta.

Gedung-gedung yang mulai sepi pengunjung dan ditinggalkan para "*tenant*" (penyewa) tidak hanya gedung yang sudah lama dibangun. Gedung-gedung yang relatif masih baru juga mulai menurun "*image*"-nya akibat munculnya pesaing seperti: Jakarta Design Center (JDC) sebagai akibat dibangunnya Jakarta

Convention Center, Ratu Plaza di Jakarta akibat dibangunnya Blok M Plaza dan Pondok Indah Mall, Palaguna Nusantara di Bandung akibat dibangunnya Bandung Indah Plaza, dan Thamrin Plaza di Medan akibat bergabungnya Deli Plaza dan Sinar Plaza.

Ternyata tidak selalu terjadi bahwa gedung-gedung SC harus beranjak tua, sehingga ditinggalkan pengunjung dan penyewanya. Ada gedung-gedung yang masih bertahan seperti: Senen dan Mayestik di Jakarta, dan Pasar Baru di Bandung. Tak sedikit juga gedung yang pernah "*decline*" kemudian berjaya lagi seperti: Pasaraya-Blok M (setelah kebakaran), Melawai Plaza-Blok M, dan Sarinah-Thamrin sejak ada McDonald dan Hard Rock Cafe, Delta Plaza di Surabaya setelah berubah menjadi Surabaya Plaza (setelah diakuisisi Salim Group). Yang mengherankan ada juga gedung-gedung SC yang baru saja dibangun, tetapi ada indikasi kurang berkembang seperti: Atrium Segitiga Senen, Blok M Mall, Cipulir Plaza, THR Mall (Surabaya), dan Ramanda (Bekasi Barat).

Dari hasil pengamatan di atas, akan timbul pertanyaan, "Mengapa terjadi demikian? Faktor-faktor apa yang menyebabkannya? Apa yang bisa diupayakan untuk mengangkat kembali "*image*", sehingga kembali berjaya seperti yang terjadi pada Gedung Sarinah-Thamrin, Melawai Plaza, Surabaya Plaza, atau Pasaraya?"

## Target Marketing

Menurut majalah PROPERTI No. 17 (Juni 1995), gejala di atas adalah masalah "*positioning*". Gedung-gedung yang mulai ditinggalkan pengunjung dan para penyewa dikarenakan posisioningnya tidak sesuai lagi dengan target semula, sedangkan gedung-gedung yang bertahan dan tetap populer dikarenakan manajemen yang mampu dan jitu memposisikan sesuai dengan target pasar yang dibidik. Beberapa manajer pemasaran gedung SC, yang merasa produknya kurang diminati pengunjung tetapi antisipatif terhadap perubahan-perubahan target pasar, mulai mencoba repositioning sesuai dengan situasi pasar. Sebagai contoh adalah Manajer Pemasaran Ongko Group yang mengelola Atrium Segitiga Senen (ASS). Mereka kini sedang mengadakan repositioning. ASS yang semula ditujukan untuk segmen masyarakat golongan Menengah Atas akan diubah untuk segmen golongan Menengah. Menurut Bambang Eka (Manajer Pemasaran ASS), dengan repositioning ini diharapkan dapat membidik pasar yang tepat. "Matahari sudah siap menggantikan posisi Yaohan," ungkapnya.

Masih menurut majalah PROPERTI, seorang direktur dari PT Artha Buana Sakti, yaitu Dyonisius Beti mengatakan bahwa ada 10 kriteria agar SC tetap *survive* yakni:

1. lokasi dan aksesibilitas
2. arsitektur eksterior dan interior
3. kondisi dan posisioning

4. fasilitas yang disediakan
5. fasilitas penunjang keramaian pengunjung
6. kekuatan daya tarik penyewa utama
7. kelengkapan ragam penyewa
8. manajemen pengelola gedung
9. mutu personal penunjang kenyamanan, dan
10. menyangkut promosi dan publikasi.

Sayang sekali, dari kesepuluh faktor tersebut tidak ditunjukkan mana yang paling penting (*key success factor*) daripada faktor-faktor lainnya. Namun, jika ditilik dari sifat bisnisnya, bisnis gedung semacam SC ini tergolong bisnis properti, karena menjual barang tak bergerak. Barang-barang tak bergerak ini antara lain berupa gedung, ruangan, lahan, dan lokasi. Berdasarkan "*core product*" ini, maka kondisi kualitas fisik merupakan faktor yang sangat menentukan. Hal ini tidak berarti faktor-faktor "*tangible*" seperti fasilitas-fasilitas pendukung, ragam penyewa, dan juga "*augmented*" seperti mutu personal penunjang kenyamanan dan manajemen pengelola tidak menentukan, tetapi faktor-faktor berupa barang tak bergerak (gedung, ruangan, lahan, dan lokasi) yang lebih utama.

Berbicara menyangkut barang tak bergerak semacam kegiatan bisnis properti ini, utamanya menyangkut lahan dan lokasi, tak bisa dilepaskan dengan lingkungan sekitar di mana bangunan properti itu berdiri. Dalam kaitan dengan fungsinya sebagai pusat pembelanjaan yang banyak menjual "*consumer goods*", dan dengan strategi pemasaran yang umum dipakai adalah *Marketing Mix (Product, Price, Promotion, dan Place)*, maka lingkungan sekitar yang menjadi segmen pemasarannya adalah kawasan-kawasan pemukiman (*residential areas*). Jadi pengubah (variabel) segmen pasar bisnis properti semacam SC adalah segmen geografi pada skala kota (*urban-wide*), khususnya kawasan pemukiman. Namun demikian, pasar bisnis properti SC sebenarnya para penyewa dan bukan kawasan-kawasan pemukiman. Hubungan fungsional antara bisnis properti SC dan kawasan pemukiman adalah tak langsung.

Sementara itu, kota-kota seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Medan dengan laju pertumbuhan penduduk rata-

rata 3% per tahun, secara berlanjut terjadi **suksesi** guna lahan (dari perumahan menjadi nonperumahan) dan **segregasi** (pengelompokan kelas sosial) pada kawasan pemukimannya. Proses suksesi dan segregasi ini berjalan dalam dimensi waktu tertentu dan semakin cepat. Dengan demikian bagi manajemen bisnis properti SC, yang pengubah segmentasinya adalah kawasan pemukiman kota, harus selalu antisipatif terhadap fenomena perubahan geografi kota tersebut.

### Paradoks Jarak

Untuk reposisioning SC, sekali lagi, manajemennya harus mengenal benar siapa dan di mana segmen yang dituju. Dengan kata lain, reposisioning memerlukan pemahaman terhadap karakteristik kawasan-kawasan pemukiman akibat perkembangan kota yang demikian cepat. Salah satu teori lokasi klasik yang menggambarkan hubungan antara kegiatan pusat pembelanjaan semacam SC dengan kawasan pemukiman adalah *Central Place Theory* (Berry, 1969). Teori ini mempostulatkan bahwa pusat pembelanjaan mempunyai batas ambang (*threshold*) pasar dalam jarak tertentu dan batas ambang ini rumit dan saling tumpang tindih (*overlap*) karena persaingan. Semakin besar skala kegiatan SC (kelengkapan ragam penyewa dan daya tarik penyewa), jarak batas ambangnya semakin jauh (luas).

Menurut teori klasik tersebut, faktor jarak tampaknya menentukan. Sepertinya kawasan-kawasan pemukiman yang terdekat dengan SC otomatis menjadi pelanggan pasar berbagai jenis barang dan jasa yang paling utama (*captive market*). Tapi menurut Wilson (1974) dan Beavon (1977), dari hasil penelitian lapangannya, khususnya bagi kota-kota besar yang sistem transportasi rumit dan maju, menyimpulkan bahwa faktor jarak bukan lagi merupakan faktor-ambang pasar yang utama. Beberapa SC di Jabotabek dapat dijadikan contoh. Metropolitan Mall di Bekasi Barat banyak dikunjungi penduduk Pondok Gede yang berjarak sekitar 20 km, Bintaro Plaza banyak dikunjungi oleh penduduk yang tinggal di kompleks-kompleks pemukiman sekitar Bintaro Jaya daripada oleh penduduk Bintaro Jaya

sendiri. Masyarakat Bintaro Jaya sendiri lebih memilih Pondok Indah Mall yang lebih jauh. Saya menduga penghuni kompleks Pondok Indah lebih menyukai belanja di tempat lain. Mungkin di Sogo atau tempat-tempat eksklusif lain.

Ilustrasi di atas cenderung menyimpulkan bahwa faktor jarak tidak menentukan segmen pasar geografis. Needham (1977) membenarkan bahwa faktor jarak bukan utama, namun tetap sebagai faktor yang penting. Lemahnya faktor jarak tersebut karena jarak tidak diartikan lagi sebagai pengertian fisik, tetapi lebih diartikan sebagai matra waktu tempuh, kenyamanan, keamanan, dan kemudahan (aksesibilitas). Selain dari itu, memang ada faktor lain yang lebih dominan, yaitu daya tarik dari SC yang bersangkutan, karena memiliki diferensiasi lokasi dan produk yang dijual. Yang dimaksud dengan diferensiasi lokasi adalah lokasi yang dikenal sebagai lokasi yang menguntungkan. Ambil contoh di Jakarta. Kawasan-kawasan seperti Segitiga Mas, Blok M, dan Kelapa Gading selama ini dikesankan sebagai *Golden Areas*. Sedangkan yang dimaksud dengan diferensiasi produk adalah pilihan penyewa yang menjual produk khusus misalnya: khusus emas dan permata (Melawai Plaza), khusus peralatan mobil (Senen), kerajinan dan pakaian modis (Pasaraya), "*luxury goods*" (Sogo dan Pondok Indah Mall), dan grosir (Mangga dua). Kombinasi antara diferensiasi lokasi dan produk tersebut merupakan kekuatan daya tarik bagi pengunjung (calon pembeli). Pada gilirannya juga merupakan daya tarik bagi penyewa.

### Renovasi

Bagi gedung-gedung SC yang mempunyai kekuatan tersebut barangkali tidak menjadi masalah. Yang penting bagaimana menjaga positioning yang ada. Namun bagi gedung-gedung yang cepat "*mature*" dan memerlukan reposisioning, selain harus menetapkan daya tarik, juga memerlukan renovasi fisik propertinya disesuaikan dengan daya tarik yang akan ditawarkan. Renovasi ini memerlukan dana (*cost*) yang tidak sedikit. Pada akhirnya keputusan untuk mengevaluasi apakah reposisioning itu perlu dilakukan atau tidak, perlu dihitung kelayakan keuangannya.

Untuk menghitung kelayakannya,

pertama yang harus dipahami terlebih dahulu adalah berapa nilai gedung sekarang (*the present discounted value of the earnings expected from use of the property*) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$V_i = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{(R_i - O_i)}{(1+r)^i} - \frac{C_i}{(1+r)^i} \right]$$

Keterangan :

$V_i$  = Nilai properti gedung.

$n$  = Periode investasi (*life of property*).

$R_i$  = Penerimaan (*receipts*) termasuk dari sewa dan jika gedung dijual (*expected value of property*) pada tahun  $n$ .

$O_i$  = Biaya pemeliharaan, pajak, asuransi dan biaya provisi. Depresiasi tidak dimasukkan.

$C_i$  = Biaya konstruksi termasuk biaya pengurusan dan perbaikan lingkungan.

$r$  = Diskonto.

Jika diadakan renovasi, maka akan ada biaya renovasi dan harapan agar akan ada penerimaan yang diperoleh dari para penyewa yang lama dan baru (*repositioning*) selama periode investasi (*life of property*) yang diinginkan.

Berdasarkan pemahaman tersebut maka dapat dihitung seberapa jauh perbedaan nilai gedung properti pada periode investasi yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\Delta V_i = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{(\Delta R_i - \Delta O_i)}{(1+r)^i} - \frac{\Delta C_i}{(1+r)^i} \right]$$

Keterangan :

$\Delta V_i$  = Perbedaan nilai gedung properti.

$n$  = Periode investasi (*life property*).

$\Delta R_i$  = Perbedaan penerimaan yang diharapkan akibat renovasi (*repositioning*).

$\Delta O_i$  = Perbedaan biaya pemeliharaan, pajak, asuransi, biaya provisi, dan pemasaran.

$\Delta C_i$  = Biaya renovasi.

$r$  = Diskonto.

Perhitungan  $\Delta V_i$  tersebut dapat diteruskan dalam Analisis Kepekaan (*Sensitivity Analysis*). Jika didapat  $\Delta V_i$  positif atau mendekati nol, maka renovasi untuk repositioning kemungkinan layak. Sebaliknya jika didapat  $\Delta V_i$  negatif, maka rencana renovasi untuk repositioning kemungkinan tidak layak.

**Rangkuman**

Dari bahasan yang telah diuraikan di atas dapat dirangkum beberapa butir kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam kaitan perkembangan kota-kota besar yang demikian cepat, para Manajer Pemasaran gedung properti SC harus selalu antisipatif terhadap perubahan geografi kota. Perubahan geografi kota ini, karena pengaruh teknologi transportasi dan gaya hidup, sering sekali "kelihatan menyimpang" (paradoks) dari kaidah umum. Oleh karena itu, Manajer Pemasaran harus jeli menempatkan hubungan antara lokasi properti dengan segmentasi pasarnya. Jika ada indikasi tidak berkembangnya bisnis properti SC yang ditandai dengan mundurnya para penyewa dan rendahnya frekuensi pengunjung, Manajer Pemasaran harus segera mengadakan repositioning untuk menyesuaikan diri dengan situasi pasar.
2. Sering kali tidak dapat dielakkan bahwa upaya repositioning memerlukan renovasi pada objek propertinya. Renovasi ini memerlukan biaya yang tidak kecil. Untuk itu pengkajian kelayakan keuangan harus dilakukan sebagai alat untuk pengambilan keputusan repositioning.
3. Pada akhirnya, maraknya gedung-gedung SC yang dibangun dan banyaknya kasus "Product Life-Cycle" yang begitu cepat akibat persaingan dan perkembangan geografi kota, maka para investor dan lembaga pemberi modal harus lebih hati-hati dalam investasi gedung-gedung SC kendati prospek bisnis ini tetap cerah sejalan dengan perkembangan kota-kota besar yang terus semakin pesat.

---

*Ir. Bambang Tata Samiadji, MM adalah Alumnus ITB jurusan Planologi dan Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya*

---