

***SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM) IN ANALYZING STRATEGY AND  
INNOVATION OF REAL ESTATE DEVELOPER COMPANIES TO FACE  
CHANGING TRENDS IN SHOPPING CENTERS***

**SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM) DALAM MENGANALISA  
STRATEGI DAN INOVASI PERUSAHAAN REAL ESTAT  
DEVELOPER UNTUK MENGHADAPI PERUBAHAN TREN PADA  
PUSAT PERBELANJAAN**

**Ferry Oktavian<sup>1</sup>, Retno Kusumastuti Harjono<sup>2</sup>, Rachma Fitriati<sup>3</sup>**

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[ferry.oktavian@ui.ac.id](mailto:ferry.oktavian@ui.ac.id)<sup>1</sup>, [r.kusumastuti@ui.ac.id](mailto:r.kusumastuti@ui.ac.id)<sup>2</sup>, [rachma.fitriati@ui.ac.id](mailto:rachma.fitriati@ui.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*Shopping Centres are currently facing several problems in connection with the changing trends in their tenants, including anchor tenants who are radically changing and transforming. This research combines a qualitative - constructive approach with the Soft System Model (SSM) method. This choice is based on the ability of the SSM method to help researchers find and understand actual problems related to strategy modelling and innovation.. The trends experienced by real estate - retail business players in 2024 present challenges and opportunities for Developers and Shopping Centre Managers. By understanding these trends and adapting to the evolving market, they can position themselves for success in a competitive and dynamic retail landscape. Developers can focus on three strategic priorities: Reshaping the role of Shopping Centres to serve multiple purposes, Driving greater adjustments in tenancy mix, Developing new leasing models that capture the value derived from new business models.*

**Keywords: Innovation, Real Estate, Shopping Center, SSM, Strategy**

**ABSTRAK**

Pusat Perbelanjaan saat ini menghadapi beberapa permasalahan sehubungan dengan perubahan tren yang terjadi pada penyewanya, termasuk penyewa utama (*anchor tenant*) yang melakukan perubahan dan transformasi secara radikal. Penelitian ini mengkombinasikan pendekatan kualitatif - konstruktif dengan metode Soft System Model (SSM). Pilihan ini didasarkan pada kemampuan metode SSM untuk membantu peneliti menemukan dan memahami masalah aktual yang terkait dengan pembuatan model strategi dan inovasi. Tren yang dialami oleh pelaku bisnis real estat - ritel pada tahun 2024 menghadirkan tantangan dan peluang bagi Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan. Dengan memahami tren ini dan beradaptasi dengan pasar yang terus berkembang, mereka dapat memposisikan diri untuk sukses dalam lanskap ritel yang kompetitif dan dinamis. Developer dapat fokus pada tiga prioritas strategis yaitu Menyusun ulang peran Pusat Perbelanjaan untuk melayani berbagai tujuan, Mendorong penyesuaian yang lebih besar dalam bauran penyewa (*tenancy mix*), Mengembangkan model penyewaan baru yang menangkap nilai yang berasal dari model bisnis baru.

**Kata Kunci: Inovasi, Pusat Perbelanjaan, Real Estat, SSM, Strategi**

**PENDAHULUAN**

Pusat Perbelanjaan (*shopping center* atau *shopping mall* atau *mall*) saat ini menghadapi beberapa permasalahan sehubungan dengan perubahan tren yang terjadi pada penyewanya, termasuk penyewa utama (*anchor tenant*) yang melakukan perubahan dan transformasi

secara radikal. Peritel modern besar, yang telah berkembang di Indonesia sejak beberapa dekade lalu juga melakukan transformasi besar-besaran, Seiring perubahan pola hidup masyarakat, Peneliti menemukan beberapa fenomena yang menarik untuk dianalisis lebih lanjut. Metro *Department Store* menutup ritelnya di Pusat Perbelanjaan Pacific Place di Jakarta

pada tahun 2017 (Bachdar, 2018). Lalu dilanjutkan oleh Debenhams *Department Store* yang menutup kegiatan operasionalisasinya di Indonesia dengan menutup toko di Senayan City pada akhir tahun yang sama. Bahkan Debenhams juga harus menutup semua tokonya di seluruh dunia pada 2021. Perusahaan ritel berumur 243 tahun ini memiliki 150 toko di Inggris dan Perusahaan mengalami kebangkrutan karena penurunan penjualan sejak 2019 (Mark Sweney and Sarah Butler, 2021). Tidak hanya itu, peritel modern lokal, Matahari *Department Store* juga menutup tokonya secara selektif di banyak kota pada tahun 2021 sebanyak 13 toko, walaupun ekspansi tetap dilakukan sampai saat ini dengan penuh kehati-hatian, namun jumlahnya tidak sebanyak ekspansi tahun-tahun sebelumnya (Dandy Bayu Bramasta, 2021).

Di tahun yang sama, Giant *Hypermarket* menutup seluruh tokonya di Indonesia. (Newshire, 2021). Demikian juga Transmart, setelah bertransformasi dari Carrefour, bahkan sampai 2024 masih terus melakukan penutupan toko satu per satu. Perusahaan yang berada di bawah CT Group itu menyedot operasional 12 gerainya sepanjang 2022 di Jakarta dan Batam serta berlanjut sampai tahun 2023 (Komalasari, 2023). Situasi ini juga terjadi di banyak negara di dunia, setidaknya ada 10 *brands* di sektor ritel *hypermarket* yang mengumumkan penutupan tokonya di banyak negara, antara lain Walmart, Target, Whole Foods bahkan Amazone Go sampai dengan Desember 2023 lalu (Brianna Ruback, 2023).

Di Indonesia, Kementerian Perdagangan (Kemendag) menyampaikan bahwa fenomena tutupnya sejumlah gerai ritel modern berukuran besar disebabkan karena 4 hal, yaitu perubahan pola konsumsi masyarakat, kerugian yang terus dialami oleh gerai tersebut, lokasi gerai yang mulai ditinggalkan konsumen, dan persaingan bisnis ritel yang kian ketat. (Ni Luh Anggela, 2023). Namun demikian otoritas perdagangan masih optimistis kinerja industri ritel modern pada tahun selanjutnya

akan terus tumbuh. Pertumbuhan tersebut dipengaruhi oleh sentimen berakhirnya pandemi Covid-19, stabilnya perekonomian dalam negeri, dan momentum Pemilihan Umum (Pemilu) 2024 (Bloomberg Technoz, 2023) dan tentu saja pasca Pemilu 2024 dengan terbentuknya pemerintahan baru.

Bagi peritel dengan segmen bisnis format besar ini (*anchor tenant*/penyewa utama) yang banyak melakukan penyewaan ruang sewa di Pusat Perbelanjaan, kondisi ini tentu saja berakibat pada penurunan tingkat huni (*occupancy rate*), menurunnya bauran jenis usaha (*tenancy mix*), berkurangnya jumlah pengunjung Pusat Perbelanjaan, dan pada akhirnya menurunkan pendapatan dari pemilik Pusat Perbelanjaan atau *real estate developer* (selanjutnya disebut Developer). Kondisi ini mengharuskan Developer untuk mencari strategi dan inovasi kreatif yang diharapkan segera mampu mengatasi dan menjadi solusi atas kekhawatiran mengenai kekosongan area sewa karena ditinggalkan oleh penyewa tersebut beserta akibat-akibat lanjutannya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkombinasikan pendekatan **kualitatif - konstruktif** dengan metode **Soft System Model (SSM)**. Pilihan ini didasarkan pada kemampuan metode SSM untuk membantu peneliti menemukan dan memahami masalah aktual yang terkait dengan pembuatan model kebijakan inovatif adalah salah satu keunggulan utamanya. Pendekatan terstruktur SSM menyediakan cara untuk mengatasi definisi sistem yang tidak jelas dan masalah model, menawarkan solusi partisipatif melalui proses umpan balik iteratif. Dengan menghubungkan SSM dengan penelitian tindakan partisipatif, perspektif dan niat peserta dimasukkan dan dianalisis, yang mengarah ke intervensi sistemik yang menggabungkan pengalaman dan realitas orang-orang (P. Checkland, 2000).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi dan inovasi Developer dalam menghadapi perubahan tren pada

Pusat Perbelanjaan. SSM digunakan untuk menganalisis permasalahan yang memiliki kompleksitas tinggi, pelik dan tidak terstruktur pada kegiatan manusia (P. , P. J. Checkland, 2006). Penggunaan SSM dalam analisa ini akan menciptakan model terstruktur yang membantu dalam memahami realitas, meskipun model tersebut mungkin tidak secara lengkap mencerminkan realitas itu sendiri. SSM digunakan sebagai alat analitis untuk memeriksa berbagai aspek aktivitas manusia, dengan tujuan untuk memahaminya lebih dalam dan memberikan saran untuk memperbaiki "kondisi problematik" yang ada (Molineux, 2007).

Ada beberapa langkah atau tahapan proses SSM dalam mengidentifikasi permasalahan dan merupakan siklus pembelajaran menurut (P. Checkland & Scholes, 1990) dan juga dalam (Gasson, 2013) yang penulis rangkum dan adaptasi melalui tabel di bawah:

**Tabel 1: Tabel Tahapan Pengumpulan Data**

Tahapan SSM	Deskripsi	Teknik Pengumpulan Data
Masalah tidak terstruktur	Kumpulkan masalah terkait perubahan tren pada Pusat Perbelanjaan	Dokumentasi dan studi literatur
Masalah ternyatakan	Memetakan details Developer yang mengalami persoalan sehubungan menurunnya kinerja Pusat Perbelanjaannya.	Studi literatur
Root Definition	Aktivitas sistem pada Pusat Perbelanjaan. Menggambarkan hubungan permasalahan dengan penggunaan CATWOE yang dapat mengidentifikasi dan	Konstruktif dan studi literatur

Tahapan SSM	Deskripsi	Teknik Pengumpulan Data
	menganalisis posisi individu atau organisasi di dalam sistem tertentu.	

Sumber: Peneliti (2024)

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Melalui metode penelitian kualitatif – konstruktif dengan pendekatan SSM, maka hasil dan pembahasan yang peneliti temukan adalah sebagai berikut:

### *Stage 1: Problem Situation Considered Problematic (Unstructured Situation)*

Seiring berkembangnya lanskap ritel, Developer diharapkan mampu beradaptasi dan menerapkan praktik berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan pengunjung. Adaptasi dan inovasi adalah masalah utamanya. Developer harus mempersiapkan diri untuk mengubah rencana mereka untuk beradaptasi dengan perilaku konsumen yang berubah, perubahan peraturan, atau perubahan situasi ekonomi. Ini membutuhkan kemampuan berpikir kreatif dan kritis serta kemampuan pemecahan masalah yang kuat.

Gambar 1: Rich Picture



Sumber: Penulis (2024)

**Stage 2: Problem Situation Expressed**

Pemetaan situasi masalah dapat diungkapkan pada beberapa variabel teori, dimensi terkait teori dan indikator permasalahan untuk meneliti lebih lanjut mengenai apa yang sebaiknya dilakukan oleh Developer dalam menghadapi perubahan tren pada penyewa Pusat Perbelanjaan.

**Tabel 2: Tabel Situasi Masalah yang Dinyatakan**

Acuan Teori	Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan
<b>Perubahan (change)</b>	Pusat Perbelanjaan berkembang dan bertransformasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan beradaptasi dengan perubahan.</li> <li>Antisipasi perubahan tren pada penyewa.</li> </ul>

Acuan Teori	Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Siap dengan strategi dan inovasi</li> <li>Daya dukung dari sumber daya perusahaan terutama kreativitas, finansial, kebijakan, kepemimpinan</li> </ul>
<b>Persaingan (competition)</b>	Pusat Perbelanjaan bersaing satu dan lainnya dengan Pusat Perbelanjaan lain di neighbourhood yang sama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptasi dengan kebutuhan captive market.</li> <li>Kesesuaian kebutuhan antara Pusat Perbelanjaan, peritel dan Pengunjung.</li> </ul>

Acuan Teori	Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan
<b>Strategi dan Inovasi</b>	Strategi dan inovasi berfokus kepada pengunjung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman untuk pengunjung.</li> <li>• Platform digital untuk pengunjung generasi baru.</li> <li>• Kenyamanan pengunjung</li> <li>• Kolaborasi dengan <i>influencer</i>, <i>event organizer</i>, dll.</li> </ul>
	Strategi dan inovasi berfokus kepada penyewa, termasuk <i>anchor tenants</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendukung upaya penyewa untuk selalu berinovasi</li> <li>• Kerjasama mutualisme untuk kemajuan Developer dan <i>peritel</i>.</li> <li>• Memilih konsep penyewa yang sesuai dengan kebutuhan pasar.</li> </ul>
	Strategi dan inovasi berfokus pada Pengelolaan Pusat Belanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa secara berkelanjutan terhadap konsep mall.</li> <li>• <i>Tenancy mix</i> yang beragam.</li> <li>• <i>Occupancy rate</i> tinggi untuk menjamin <i>revenue</i> yang diharapkan.</li> <li>• Adaptasi dengan konsep baru yang berkembang di dunia.</li> <li>• <i>Ambience</i> yang menarik dengan dekorasi</li> </ul>

Acuan Teori	Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan
		berganti periodik. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa lay-out yang efektif.</li> </ul>
<b>Kebijakan dan Manajemen Strategis</b>	Developer siap dengan kompetisi dan berani mengambil kebijakan strategis untuk bertahan dan berkembang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferensiasi perlu bagi persaingan.</li> <li>• Menjaga keunikan.</li> <li>• Fokus dengan <i>growth</i>.</li> <li>• Antisipasi dalam persaingan.</li> <li>• Berani bertransformasi dengan strategi.</li> <li>• Kepemimpinan yang kuat memimpin transformasi.</li> </ul>

Sumber: Peneliti (2024)

### Stage 3: Root Definition

*Root definition* dari permasalahan yang ada pada analisa Pusat Perbelanjaan ini adalah:

- P: Apa yang sistem akan lakukan
- Q: Bagaimana sistem mengerjakan
- R: Mengapa sistem melakukan

Dalam organisasi yang menghubungkan Developer, Pusat Perbelanjaan melalui pengelola (atas nama Developer), penyewa dan pengunjung, maka P (*do*), Q (*by*), agar dapat mencapai R (atau disebut PQR formula dalam menjawab *what, how, why*) dalam (P. , P. J. Checkland, 2006) adalah:

P: Developer memberikan kebijakan strategis sehubungan dengan inovasi yang dilakukan oleh Pusat Perbelanjaan melalui pengelolanya untuk mengatasi penurunan kinerja Pusat Perbelanjaan karena perubahan tren yang dialami penyewa sehingga dapat tetap mempertahankan stabilitas jumlah pengunjung Pusat Perbelanjaan.

Q: Sistem akan mengerjakannya dengan simpul kerjasama erat satu aktor dengan aktor lainnya dalam bentuk 3 serangkai tidak terpisah (Developer, Pengelola, Penyewa) yang secara langsung maupun tidak langsung, terkait dalam mendukung upaya mengatasi permasalahan yang timbul dari perubahan tren penyewaan di Pusat Perbelanjaan.

R: Sistem melakukannya karena baik Developer, peritel atau penyewa maupun pada akhirnya pengunjung sama-sama memiliki kepentingan yang mutalisme, dimana jika salah satu komponen tidak memiliki kinerja yang baik, maka Pusat Perbelanjaan akan kehilangan kepercayaan bisnis baik dari eksternal maupun internal.

Analisis CATWOE

**Tabel 3: Tabel Analisis CATWOE**

<i>Customers</i>	Seluruh stakeholders terkait Pusat Perbelanjaan
<i>Actors</i>	Developer, Pengelola, Penyewa atau Peritel, Pengunjung
<i>Transformation Process</i>	Developer harus segera bertransformasi dalam mengelola Pusat Perbelanjaan, dari hanya mengandalkan Penyewa, menjadi secara komprehensif harus berinovasi berkesinambungan dalam proses pengelolaan Pusat Perbelanjaan supaya tidak ditinggalkan oleh pasar industri ritel dan real estat serta demi kepuasan seluruh <i>stakeholders</i> .
<i>World View</i>	Pusat Perbelanjaan yang berhasil adalah yang dapat mengkombinasikan kepentingan semua <i>stakeholders</i> , tidak hanya dari sisi

	finansial namun juga dari sisi kinerja yang unggul di semua komponen terkait dengan Pusat Perbelanjaan.
<i>Owners</i>	Developer
<i>Environmental Constraint</i>	Pusat Perbelanjaan berdiri dengan dukungan banyak pihak, terutama dukungan masyarakat sekitar, termasuk adanya kesempatan partisipasi bukan hanya sebagai pengunjung, namun juga sebagai pelaku usaha, setidaknya dukungan UMKM.
<i>Efficacy</i>	Pusat Perbelanjaan dapat melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi, tidak hanya perubahan internal namun juga eksternal.
<i>Efficiency</i>	Pusat Perbelanjaan menerapkan kalkulasi yang tepat dalam melakukan inovasi dan menerapkan strategi yang jitu dengan minimum sumber daya yang dikeluarkan demi keberhasilan yang diinginkan.
<i>Effectiveness</i>	Developer menjalankan peranannya dari memetakan masalah yang ada, memberikan evaluasi dan menetapkan keputusan untuk mendukung strategi yang efektif.

Sumber: Peneliti (2024)

**Stage 4: Conceptual Models**

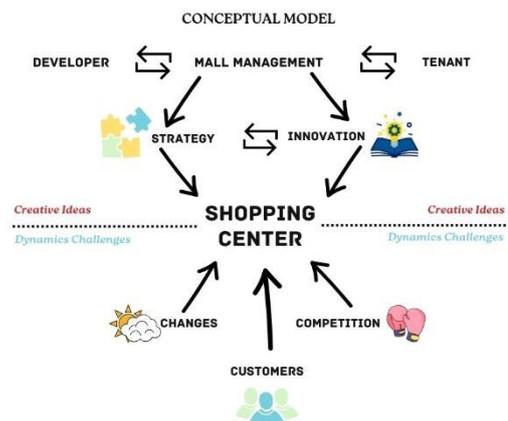
Peneliti menggambarkan *Conceptual Model* yang sesuai dengan praktek pada industri real estat khususnya Pusat Perbelanjaan yang dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Developer – Pengelola – Penyewa pada Pusat Perbelanjaan adalah aktor tiga serangkai yang tidak bisa dipisahkan dalam bisnis ini. Ketiganya harus bekerjasama dengan kepentingan masing-masing:
  - a. Developer berkepentingan mendapatkan pendapatan usaha sehingga bisa menikmati keuntungan atas investasi yang ditanamkannya.
  - b. Pengelola Pusat Perbelanjaan berkepentingan membantu Developer dalam mendapatkan keuntungan usaha dan meminta supaya Developer dapat mendukung aktivitas dalam rangka menghidupkan Pusat Perbelanjaan dengan berbagai kegiatan untuk meramaikan Pusat Perbelanjaan sehingga penyewa mempunyai kesempatan untuk memperoleh kinerja yang baik melalui perolehan tingkat penjualan yang baik juga.
  - c. Penyewa berkepentingan mendapatkan keuntungan dari investasi pembukaan toko di Pusat Perbelanjaan dan ingin supaya *brand image* nya selalu terjaga positif di mata pelanggannya (dalam hal ini pengunjung Pusat Perbelanjaan) (Abrudan et al., 2015).
2. Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan harus fokus melakukan strategi dan inovasi yang tanpa henti di Pusat Perbelanjaan, terutama dalam menghadapi perubahan tren yang selalu akan terjadi dan siap menghadapi kompetisi dengan pelaku bisnis sejenis yang dapat dianggap sebagai lawan saingnya (*competitor*). Bagian ”strategi” dan ”inovasi” ini dapat peneliti kelompokkan pada sisi ”*creative idea*” (Kent, 2007).

3. ”Perubahan” dan ”persaingan” menjadi 2 komponen penting yang selalu akan dihadapi oleh 3 aktor tersebut di atas. Pusat Perbelanjaan harus terbiasa berhadapan dengan perubahan tren pasar, tidak hanya karena perubahan perilaku konsumen, namun juga perubahan tren pada usaha peritel yang memang sangat dinamis mengikuti perkembangan gaya hidup, baik yang datang dari luar negeri maupun dalam negeri. Kompetisi antar sesama Pusat Perbelanjaan di kawasan yang sama bahkan bisa menjadi persaingan sangat ketat dalam memperebutkan calon penyewa, sehingga dalam situasi ini, Developer harus siap berubah atau bertransformasi dan bersaing. Bagian ”perubahan” dan ”persaingan” dapat peneliti kelompokkan sebagai ”*dynamics challenges*” (Ibrahim, 2007).

Di bawah ini adalah gambar *conceptual model* yang disiapkan oleh Peneliti:

Gambar 2: *Conceptual Model*



Sumber: Peneliti (2024)

**Stage 5: Comparison of models and real world**

Tabel 3: Tabel Perbandingan Model dengan Kenyataan

Model	Real World		
	Keberadaan	Bagaimana	Oleh Siapa
Aktor 3 serangkaian: Developer – Pengelola – Penyewa	Sudah terlaksana	Kerjasama intensif ketiga aktor dimulai dari negosiasi, fitout, opening dan operations	Developer, GM Pengelola dan Penyewa (store manager atau busdev team)
Strategi dan Inovasi terhadap Pusat Perbelanjaan	Kadang tidak terlaksana	Developer dan Pengelola terkadang tidak sama visi dan misinya dalam menjalankan operasionalisasi Pusat Perbelanjaan	Developer dan GM Pengelola beserta team pengelolaan Pusat Perbelanjaan
Pusat Perbelanjaan siap dengan Perubahan dan Persaingan	Kadang tidak terlaksana	Developer dan Pengelola terkadang tidak siap beradaptasi dengan perubahan yang ada dan sering lupa dengan kompetisi yang dihadapi.	Developer, GM Pengelola beserta team pengelolaan Pusat Perbelanjaan

Sumber: Peneliti (2024)

**Stage 6: Feasible, desirable changes**

Tabel 4: Tabel Kelayakan untuk Perubahan yang Diinginkan

Root Definition	Systematically Desirable	Culturally Feasible	Possible Action
Developer memberikan kebijakan strategis sehubungan dengan inovasi yang dilakukan oleh Pusat Perbelanjaan melalui pengelolaannya untuk mengatasi penurunan kinerja Pusat Perbelanjaan karena perubahan tren yang dialami penyewa sehingga dapat tetap mempertahankan stabilitas jumlah pengunjung Pusat Perbelanjaan.	Ya, jika Developer – Pengelola dan Penyewa dapat bekerjasama dengan baik, maka strategi dan inovasi yang dijalankan dapat meningkatkan kinerja Pusat Perbelanjaan dan menguntungan dari setiap sisi stakeholders.	Ya, kerjasama ini dapat dianggap layak jika Pengelola memperhatikan kepentingan setiap <i>stakeholders</i> untuk menjadikan Pusat Perbelanjaan tidak saja sebagai sarana investasi, namun juga sebagai pelayanan terhadap masyarakat dalam menyediakan barang kebutuhan dan hiburan.	Yang harus dilakukan oleh semua stakeholders adalah secara serius berperan mendukung kinerja Pusat Perbelanjaan, karena satu dan lainnya terkait erat, apabila satu komponen gagal, maka komponen lain tidak akan berhasil mencapai kinerja dan hasil yang diharapkan.

Sumber: Peneliti (2024)

**Stage 7: Action to improve the problem situation**

Tabel 5: Tabel Tindakan untuk Memperbaiki Situasi Masalah

Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan	Tindakan dan Saran Peningkatan
Pusat Perbelanjaan berkembang dan bertransformasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan beradaptasi dengan perubahan.</li> <li>Antisipasi perubahan tren pada penyewa.</li> <li>Siap dengan strategi dan inovasi</li> </ul> <p>Daya dukung dari sumber daya perusahaan terutama kreativitas, finansial, kebijakan, kepemimpinan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jalankan penelitian rutin untuk mengetahui perubahan tren pasar.</li> <li>Lakukan observasi tidak hanya di Indonesia namun juga di luar negeri.</li> <li>Siapkan ide menarik secara berkala sebagai inovasi</li> </ul> <p>Siapkan <u>leadership skills</u>, cadangan investasi, dan tenaga ahli kreatif.</p>
Pusat Perbelanjaan bersaing satu dan lainnya dengan Pusat Perbelanjaan lain di <i>neighbourhood</i> yang sama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptasi dengan kebutuhan <i>captive market</i>.</li> </ul> <p>Kesesuaian kebutuhan antara Pusat Perbelanjaan, peritel dan Pengunjung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jalankan penelitian rutin mengenai keinginan pengunjung dan tingkatkan kualitasnya.</li> </ul> <p>Lakukan survey berkala dan observasi tradisi unik masyarakat sekitar untuk dapat difasilitasi di Pusat Perbelanjaan.</p>
Strategi dan inovasi berfokus kepada pengunjung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengalaman untuk pengunjung.</li> <li>Platform digital untuk pengunjung generasi baru.</li> <li>Kenyamanan pengunjung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siapkan wahana menarik untuk membuat pengunjung betah.</li> <li>Terapkan <i>digital platform</i> untuk <i>engagement</i></li> </ul>

Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan	Tindakan dan Saran Peningkatan
	Kolaborasi dengan <i>influencer, event organizer</i> , dll.	dengan pengunjung. <ul style="list-style-type: none"> <li>Siapkan fasilitas publik yang nyaman, mulai dari toilet bersih, layanan CS hingga pemeliharaan AC yang sejuk dan wangi.</li> </ul> <p>Kolaborasi secara teratur dengan setiap kelompok fans dan komunitas, misal yang suka dengan K-Pop, J-Rock, Taylor Swift, Doraemon dsb.</p>
Strategi dan inovasi berfokus kepada penyewa, termasuk <i>anchor tenants</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendukung upaya penyewa untuk selalu berinovasi</li> <li>Kerjasama mutualisme untuk kemajuan Developer dan <i>peritel</i>.</li> </ul> <p>Memilih konsep penyewa yang sesuai dengan kebutuhan pasar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peritel sebagai penyewa dapat mendukung Pengelola dengan memberikan <i>gift voucher</i>, program <i>buy 2 get 1</i>, dll</li> <li>Penyewa dapat mengadakan <i>product launching, press conference</i>, promo di Pusat Perbelanjaan untuk mendukung peningkatan traffic.</li> </ul> <p>Developer dapat memilih jenis <i>tenant</i> yang populer pada waktu berjalan, mengurangi</p>

Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan	Tindakan dan Saran Peningkatan
		tenant yang kurang membawa <i>crowd</i> , misalnya mengurangi <i>space</i> untuk <i>furniture</i> dan memperbanyak <i>lifestyle tenant, children playground, entertainment, sport</i> dll.
Strategi dan inovasi berfokus pada Pengelolaan Pusat Belanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa secara berkelanjutan terhadap konsep pusat perbelanjaan.</li> <li>• <i>Tenancy mix</i> yang beragam.</li> <li>• <i>Occupancy rate</i> tinggi untuk menjamin <i>revenue</i> yang diharapkan.</li> <li>• Adaptasi dengan konsep baru yang berkembang di dunia.</li> <li>• <i>Ambience</i> yang menarik dengan dekorasi berganti periodik. Analisa layout yang efektif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Developer dapat mengundang konsultan real estat, arsitek, <i>marketing communication</i>, dll, untuk mendapat input rutin perbaikan konsep pusat perbelanjaan.</li> <li>• Pengaturan bauran penyewa selalu menjadi perhatian, perhatikan proporsi setiap jenis <i>tenant</i> secara berkala.</li> <li>• Utamakan <i>occupancy</i> daripada tenant yang berani bayar tinggi, karena harga sewa dapat dievaluasi secara berkala saat masa sewa selesai.</li> <li>• Benchmarking ke praktek yang dijalankan di dunia</li> </ul>

Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan	Tindakan dan Saran Peningkatan
		internasional dan bersiap untuk menjalankannya di Pusat Perbelanjaan sebagai inovasi. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakukan dekorasi sesuai musimnya, untuk membuat Pusat Perbelanjaan lebih hidup, misal dekorasi saat Natal, Lebaran dan liburan sekolah. Rutin menganalisa dan melakukan perbaikan layout, misalnya jika jarak dari koridor terlalu jauh ke toilet, lakukan re-layout, dll.</li> </ul>
Developer siap dengan kompetisi dan berani mengambil kebijakan strategis untuk bertahan dan berkembang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferensiasi perlu bagi persaingan.</li> <li>• Menjaga keunikan.</li> <li>• Fokus dengan <i>growth</i>.</li> <li>• Antisipasi dalam persaingan.</li> <li>• Berani bertransformasi dengan strategi. Kepemimpinan yang kuat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakukan pembedaan dengan kompetitor dengan meningkatkan layanan.</li> <li>• <i>Unique selling point</i> dijaga dan tingkatkan dengan ide kreatif untuk menjadi pioneer yang akan diingat pengunjung.</li> <li>• Tingkatkan pendapatan</li> </ul>

Dimensi yang Ada	Indikator yang Dinamis dan Dilaksanakan	Tindakan dan Saran Peningkatan
	memimpin transformasi.	Pusat Perbelanjaan dari banyak kerjasama penyewaan, <i>casual leasing</i> , promotion, dll. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkatkan kesiapan dalam persaingan, siapkan survey internal untuk menghadapi persaingan.</li> <li>• Tingkatkan strategi bertransformasi dengan kesiapan dan ketangguhan sumber daya. <i>Leadership</i> yang tangguh dapat meningkatkan semangat transformasi dengan senantiasa bekerjasama tidak hanya dengan <i>direct stakeholders</i>, namun juga dengan <i>indirect stakeholders</i> seperti pemerintah setempat, asosiasi terkait, dll.</li> </ul>

Sumber: Peneliti (2024)

### Kesimpulan dan Saran

Perkembangan dan perubahan yang dinamis pada Pusat Perbelanjaan membuat Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan harus benar-benar fokus menjalankan strategi dan inovasi yang berkelanjutan,

supaya dapat bertahan dengan apapun kondisi perkembangan yang terjadi. Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti memberikan kesimpulan sebagai berikut:

#### **Pengembangan Properti Strategis:**

Dengan terbatasnya ruang yang tersedia, Developer harus memahami terlebih dahulu apa yang diinginkan oleh pasar dan apa yang terjadi di dunia ritel, sebelum mendirikan Pusat Perbelanjaan. Apabila sudah beroperasi maka Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan harus secara konsisten memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi kebutuhan dari pengunjung. Developer juga harus memilih dengan cermat *tenancy mix* yang tepat untuk pertumbuhan dan keuntungan semua *stakeholders*.

#### **Adaptasi terhadap Perubahan Preferensi Pengunjung:**

Pergeseran ke arah digital dan pengalaman yang berpusat pada komunitas mengharuskan Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan untuk menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi preferensi pengunjung yang terus berkembang. Hal ini mungkin melibatkan penggabungan ruang berorientasi digital atau inisiatif yang berfokus pada komunitas ke dalam Pusat Perbelanjaan.

#### **Penekanan pada Pengalaman Unik:**

Pasar yang kompetitif dan fokus pada pengalaman yang berpusat pada komunitas menyoroti pentingnya menciptakan pengalaman bagi Pusat Perbelanjaan yang unik dan berkesan. Developer dan Pengelola harus fokus menciptakan ruang yang menawarkan sesuatu yang berbeda untuk menarik dan mempertahankan penyewa.

#### **Perencanaan Jangka Panjang:**

Industri real estat - ritel siap untuk perubahan signifikan pada tahun 2024 dan tahun-tahun mendatang, didorong oleh nilai-nilai pengunjung, pasokan yang terbatas, dan pergeseran permintaan. Developer dan Pengelola harus merencanakan pengembangan jangka panjang, dengan mempertimbangkan bagaimana Pusat Perbelanjaan akan beradaptasi dengan perubahan ini dan tetap kompetitif.

Adapun saran dari peneliti adalah Developer dan Pengelola Pusat Perbelanjaan harus dapat memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan konsumen di tempat yang mereka inginkan. Agar berhasil merespons lingkungan ritel yang terus berubah ini, Developer dapat fokus pada tiga prioritas strategis:

1. Menyusun ulang peran Pusat Perbelanjaan untuk melayani berbagai tujuan.
2. Mendorong penyesuaian yang lebih besar dalam bauran penyewa (*tenancy mix*).
3. Mengembangkan model penyewaan baru yang menangkap nilai yang berasal dari model bisnis baru.

Namun untuk melakukan semua ini dengan baik, peritel dan Developer (serta Pengelola) tetap disyaratkan harus bekerja sama dengan cara-cara baru yang inovatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

Abrudan, I.-N., Plăiaș, I., & Dabija, D.-C. (2015). *The relationship among image, satisfaction and loyalty- innovative factor of competitiveness for shopping centers: Retail Technologies for the 21 st Century Innovation and Competitiveness in the Retail Trade Industry* (Vol. 17, Issue 39).

Bachdar, S. (2018, February 20). Apa Penyebab Department Store Berguguran? *Marketeers*.

Bloomberg Technoz. (2023). Bisnis Hypermarket Bertumbangan, Ini Penjelasan Kemendag. *Bloomberg Technoz*.

Brianna Ruback. (2023). 10 Major Grocery Chains That Closed Dozens of Locations in 2023. *Eat This, Not That!* . <https://www.eatthis.com/grocery-store-closures-2023/>

Checkland, P. (2000). The emergent properties of SSM in use: A

symposium by reflective practitioners. *Systemic Practice and Action Research, Suppl.Festschrift Edition in Celebration of Peter Checkland's*. Retrieved from [https://www.proquest.com/Scholarly-Journals/Emergent-Properties-Ssm-Use-Symposium-Reflective/Docview/211466009/Se-2,13\(6\),799-823](https://www.proquest.com/Scholarly-Journals/Emergent-Properties-Ssm-Use-Symposium-Reflective/Docview/211466009/Se-2,13(6),799-823).

Checkland, P. , P. J. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and Its Use Practitioners, Teachers and Students*. Wiley.

Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley.

Dandy Bayu Bramasta, R. S. N. (2021, April 28). Sejarah Matahari Department Store, Raksasa Ritel yang Akan Tutup 13. *Kompas.Com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2021/04/28/090602165/sejarah-matahari-department-store-raksasa-ritel-yang-akan-tutup-13-gerainya?page=all>

Gary Hamel and C.K. Prahalad. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>

Gasson, S. (2013). The Process of Soft Systems Methodology. *Drexel University, College of Computing & Informatics*.

Ibrahim, M. F. , & T. W. R. G. (2007). New age retail tenants: A new phenomenon. . *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(3), 239-262. Doi:<https://doi.org/10.1057/Palgrave.Rlp.5100065>.

John P. Kotter. (1997). On leading change: A conversation with john P. kotter. *Strategy & Leadership*, 25(1), 18-23.

Kent, T. (2007). Creative space: Design and the retail environment. *International Journal of Retail and Distribution*

*Management*, 35(9), 734–745.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710773273>

- Komalasari, T. D. (2023). *Deretan Gerai Transmart yang Tutup Permanen, Terbaru di Lebak Bulus* .
- Mark Sweney and Sarah Butler. (2021, January 25). Debenhams to close all stores with 12,000 jobs at risk as Boohoo buys brand. *The Guardian*.  
<https://www.theguardian.com/business/2021/jan/25/debenhams-close-stores-job-losses-boohoo-shops-covid-19>
- Molineux, J. , & H. T. (2007). The use of soft systems methodology to enhance group creativity. *Systemic Practice and Action Research*, 20(6), 477.
- Newshire. (2021, August 1). Kisah Perjalanan Giant Hadir di Indonesia Selama 19 Tahun . *Bisnis.Com*.  
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210801/12/1424436/kisah-perjalanan-giant-hadir-di-indonesia-selama-19-tahun>
- Ni Luh Anggela. (2023, July 26). Ritel Modern Banyak Gulung Tikar, Kemendag Klaim Sebaliknya. *Bisnis.Com*.  
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20230726/12/1678523/ritel-modern-banyak-gulung-tikar-kemendag-klaim-sebaliknya>
- Peter F. Drucker. (2023). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Stephen Tallman, Y. L. P. J. B. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*.
- Taylor, S. J. , B. R. , D. M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4th Edition). John Wiley & Sons.