

**PROSES *REBRANDING* PADA PLASA MARINA
MENGUNAKAN *COMPLEX PROCESSES MODEL***

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGAI PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
DEPARTEMEN MANAJEMEN**



**DIAJUKAN OLEH
MUHAMMAD IZHARUDDIN
NIM: 041112206**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

SKRIPSI

**PROSES *REBRANDING* PADA PLASA MARINA
MENGUNAKAN *COMPLEX PROCESSES MODEL***

LEMBAR PENGESAHAN

**DIAJUKAN OLEH
MUHAMMAD IZHARUDDIN**

NIM: 041112206

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



**BADRI MUNIR SUKOCO, SE., MBA., PhD
NIP: 19780911200501100**

TANGGAL 3/2, 2016

KETUA PROGRAM STUDI,



**Dr. MASMIRA KURNIAWATI, SE., M.Si.
NIP: 197503232006042001**

TANGGAL 3/2, 2016

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, Muhammad Izharuddin, 041112206, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 7 Januari 2016



Muhammad Izharuddin

NIM. 041112206

KATA PENGANTAR

“The essential point to grasp is that in dealing with capitalism, we are dealing with an evolutionary process (Scumpeter, 1942)”.

Atas rahmat dan kasih Tuhan yang Maha Esa, Pemilik Segala Ilmu, Sang Maha Musabab segala kehidupan, kita dapat hidup dan melewati proses pergantian kehidupan. Siang dan malam, hidup dan mati, kehidupan di dunia dan kehidupan pasca-dunia. Kita dapat melewati proses evolusi. Seperti penuturan-Nya dalam Ali Imron ayat 26-27,

“... di tangan Engkau-lah segala kebajikan, sesungguhnya Engkau mahakuasa atas segala sesuatu. Engkau masukkan malam kedalam siang dan Engkau masukkan siang kedalam malam. Engkau keluarkan yang hidup dari yang mati dan Engkau keluarkan yang mati dari yang hidup..”

Begitulah proses evolusi sederhana yang kita alami dalam hidup ini. Begitulah kita yang tunduk oleh proses seleksi yang Tuhan ciptakan. Setiap hari kita mati, dan dapat hidup lagi. Setiap hari kita menikmati pagi, berpeluh di siang hari, dan beristirahat di malam hari. Begitulah proses evolusi (yang paling sederhana) yang mau tidak mau harus kita jalani. Atau dalam istilah Joseph Scumpeter *“dealing with an evolutionary process”*.

Terimakasih tiada terkira penulis panjatkan kepada manusia paripurna di muka bumi, *transformer* dunia dari Jazirah Arab, dialah Muhammad –dalam literatur Islam dianjurkan untuk kemudian menyebut *selawat serta keselamatan untuknya*– yang telah mengajarkan ummat manusia pengajaran terbaik dari Sang Pengajar. Dialah Muhammad pemimpin perubahan. Bukan spesies yang kuat atau cerdas yang dapat bertahan, namun yang paling adaptif terhadap perubahanlah yang mampu melewati

proses seleksi alam, proses evolusi. Begitu bunyi postulat Darwin dizaman paska *Renaissance* mewabah di Eropa. Jika hal tersebut direplikasi dalam bisnis, sesungguhnya bukan perusahaan yang banyak modal atau yang dihuni para ilmuwan yang dapat bertahan, namun perusahaan yang adaptif yang mampu bertahan. Perusahaan yang senantiasa berubah, sebagaimana kondisi pasar yang senantiasa bergerak. Nokia, kamera Kodak, telepon umum, adalah beberapa contoh perusahaan yang tidak berubah disaat pasar bergerak. Anda sempat mengenalnya, tapi untuk saat ini, belum tentu anda menggunakan layanan mereka. Begitulah proses menyeleksi yang bertahan dan yang tidak. Begitulah proses evolusi yang mau tidak mau harus kita jalani. *Dealing with an evolutionary process.*

Hal yang sama dapat kita lihat dalam industri properti sub-sektor pusat perbelanjaan. Persaingan *mall* di kota Surabaya yang begitu tinggi, memaksa beberapa *mall* untuk berubah mengikuti perkembangan zaman. Menjadi semakin besar dan lengkap, namun membutuhkan modal yang besar atau menentukan *competitiveness* untuk merubah *positioning*. Itu pulalah yang terjadi pada Plasa Marina setelah sebelumnya juga merubah nama (*renaming*) dan merubah logo (*revisual*). Sehingga Plasa Marina sebagai objek penelitian memenuhi syarat *rebranding*, perubahan dalam bidang manajemen pemasaran.

Alhamdulillah, Tuhan mempertemukan penulis dengan ilmuwan yang hebat, yang tanpa beliau skripsi ini tidak akan terwujud. Orang yang berjasa besar membantu penulis memahami proses terjadinya *rebranding* pada Plasa Marina adalah Badri Munir Sukoco, SE, MBA, PhD. Ketika gagasan awal penulisan skripsi ini masih sangat tidak jelas wujudnya, Pak Badri memberikan jurnal "*Corporate*

Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process” (Miller dkk, 2014) dan diperkaya dengan tiga puluhan jurnal tentang rebranding yang lain. Selanjutnya dari Pak Badri pula penulis berkenalan dengan Nag dan Gioia (2012) “*From Common to Uncommon Knowledge*” yang membangun tahap interpretasi metode studi kasus yang dikembangkan Yin (2011). Dari kedua sumber itulah penulis mendapatkan *insight* tentang proses *rebranding* dan metode kualitatif yang konstruktif yang kemudian menjadi tulang punggung skripsi ini. Menjadi mahasiswa bimbingan beliau adalah kehormatan dan tantangan. Ucapan terimakasih dan salam takzim penulis haturkan.

Kalimat terima kasih yang tulus dan penuh bakti, penulis haturkan selanjutnya kepada kedua orang tua, pasangan Heru Winarno dan Enis Ermaningsih atas segala dukungan, kasih sayang, perhatian tiada terhitung selama ini. Dari pasangan ini penulis belajar bahwa tidak ada kesempurnaan dalam diri manusia, yang ada hanyalah usaha manusia untuk terus belajar, terus berproses melewati ujian kehidupan yang Tuhan berikan, untuk bersama saling menyempurnakan. Melanjutkan terimakasih, penulis sampaikan kepada keluarga Heru Winarno, dengan ke-lima anaknya : Nazhim, Iffah, Sabil dan Fathia, yang mengisi hari-hari penulis hidup di dunia dengan ibadah kepada Tuhan dan *pengajaran* nilai-nilai Islam.

Terimakasih tidak terkira penulis sampaikan kepada keluarga dalam kebaikan dan mimpi membangun bangsa, Rumah Kepemimpinan Nurul Fikri, kepada ustadz Musoli, Bang Bachtiar Firdaus, Dr. Arief Basuki, Dewan Penyantun dan Penasihat, kawan-kawan peserta dan juga alumni. Dari rumah tersebut penulis belajar banyak

hal terutama mengenai keterbukaan (open minded), sikap yang rendah hati, dan senantiasa mencari titik temu untuk membangun kebersamaan dan kekeluargaan.

Penulis meyakini, penulisan karya ilmiah adalah proses perbaikan kehidupan umat manusia. Oleh sebab itu, terimakasih yang tidak terkira penulis persembahkan kepada seluruh ilmuwan yang mendedikasikan hidupnya untuk ilmu pengetahuan dan masyarakat yang senantiasa belajar di dunia dari awal terciptanya kehidupan hingga kiamat nanti. Lebih khusus kepada ilmuwan yang penulis gunakan penemuan dan catatannya dalam skripsi ini. Manusia hidup untuk belajar, dan meneliti adalah salah satu tugas azasi kemanusiaan.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan penelitian ini, yang menjadi bagian dari perjalanan penulis menjadi manusia.

1. Prof. Dr. Hj. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Dr. Masmira Kurniawati, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Dosen Departemen Manajemen dan staff, yang telah memberikan banyak ilmu serta membantu penyelesaian skripsi.
4. Terima kasih kepada pihak Plasa Marina sebagai sumber narasumber penelitian yang terdiri dari :
 - a. General Manager Plasa Marina atas keterbukaannya menerima dan menjawab pertanyaan penelitian ditengah kesibukannya yang begitu padat.

- b. Manajer Personalia Plasa Marina yang menghubungkan peneliti kepada narasumber lain di Plasa Marina, serta kepada karyawan senior dan supervisor bagian marketing yang turut membantu proses triangulasi penelitian.
 - c. Penyewa tenant yang berperan aktif dan sangat terbuka memberikan gambaran diawal proses rebranding terjadi di Plasa Marina.
 - d. Resepsionis kantor manajemen Plasa Marina yang demikian sabar penulis hubungi tiap hari selama kurang lebih dua pekan dan memenuhi permintaan penulis dengan setengah memaksa untuk dapat bertemu dengan narasumber.
5. Keluarga dan sahabat kontrakan Excellence Community (EC) 2015: Zidni Mubarok, Wahyu Nur Wahid, Kharisma Firdaus, Mochamad Badowi, Mahfud Ibnu Romadhon.
 6. Teman-teman AcSES dan MoSAIC yang membantu penulis untuk memahami dunia kampus ketika tahun awal perkuliahan.
 7. Terimakasih teristimewa untuk pelajar yang senantiasa mengajari penulis yang berperan dalam proses belajar selama kuliah : saudara-saudaraku di Sebar Semangat Legowo, saudara-saudaraku di Always Young, saudara-saudaraku di Always Smile, saudara-saudaraku di Putar Haluan & GK.
 8. Teman-teman BEM UNAIR 2015, terkhusus kepada BPH : Febryan Kiswanto, Hadi Subarkah, Raih Rizky Falah, Andre Mahardhika, Dita Kencana, Muara Juansa, Ahmad Jilul, Vito Daryfauzi, Dinda Rahmaniar, Ayunda Riskadina, Tsauro Ahalla, atas kesempatannya dalam mengelola organisasi dan meningkatkan soft-skill dan wawasan yang luar biasa.

9. Teman teman Kementrian Kebijakan Publik BEM UA 2015 : Ipin, Dia, Hanif, Hamzah, Niha, Danur, Fairuz, Ana, Iqbal, Dimas, Rudi, dan Sera atas kesempatannya berdialektika membangun gagasan meskipun hanya sekepal tanggung, semoga pertemuan yang singkat dapat menjadi awal untuk pertemuan selanjutnya.
10. Teman-teman Manajemen Angkatan 2011, kelompok Bradayana, asosiasi mahasiswa semester akhir penongkrong Ruang Baca FEB UA, serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas pengalaman, dukungan, lelucon, dan berbagai hal yang sangat berharga selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Penulis menyadari banyak kekurangan dalam penulisan skripsi. Pembaca dapat menghubungi muh.izharuddin@gmail.com untuk turut berkontribusi aktif membangun gagasan terkait topik penelitian yang lebih baik.

Surabaya, September 2015

Penulis

ABSTRAK

Menurut data Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) tahun 2013 di kota Surabaya terdapat 33 mall. Persaingan yang sengit ini membuat pengelola pusat belanja menerapkan strategi segmentasi dan *positioning* yang berbeda dari yang lain (Kasali, 2000). Penyedia produk lokal, juga ada yang menyediakan barang impor untuk menengah ke atas. Sedangkan untuk *positioning mall*, ada yang khusus sebagai *mall* etnis tionghoa, tematik ke teknologi dan komunikasi, mengukuhkan diri sebagai *entertainment mall*, ada juga yang sebagai *one stop shopping mall*. Penerapan strategi menghadapi persaingan ini yang membuat beberapa pengelola *re-branding* pusat belanja. *Rebranding* pusat belanja di Surabaya ada berhasil dan gagal, karena *rebranding* adalah proses yang penuh risiko (Hatch dan Schultz, 2003). Fokus penelitian membahas mengenai proses *rebranding* yang digunakan oleh pengelola Plasa Marina. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan *complex processes model* yang dikembangkan Miller dkk. (2014), untuk analisis yang mendalam dan komprehensif mengenai proses *rebranding*. Peneliti menggunakan metode kualitatif berdasarkan studi kasus dari Yin (2011) melalui observasi, dan *individual dept interview*. Analisis data berdasarkan prosedur yang dikembangkan oleh Gioia dkk. (2010), Nag dan Gioia (2012), serta Strauss dan Corbin (1990).

Hasil penelitian mengenai proses *rebranding* pada Plasa Marina menghasilkan *Brand Re-visioning* yang terdiri dari *developing brand understanding*, *avoid narrow brand re-vision*, dan *use research to enhance brand*. Fase yang kedua adalah *Stakeholder Buy-in* dengan mempertimbangkan *internal branding activities*, *ensure continuity of brand elements*, dan *use consultation and participation*. Fase yang ketiga adalah *Rebranding Implementation* dengan cara *relevant stakeholder coordination*, *solved stakeholder tensions*, dan *integrated marketing programme*. Terdapat fase lain diluar kronologis fase yang turut mempengaruhi fase yaitu *strong rebranding leadership*, dan *avoid autocratic rebranding approach*.

Kata kunci: *Rebranding Process*, *Complex Processes Model*, Pusat Belanja.

ABSTRACT

Based on Indonesian Association Shopping Center Management (APPBI) data in 2013 there are 33 shopping center in Surabaya. This amount define very high competition and make management team of shopping center use different strategy of segmentation and positioning from the others (Kasali, 2000). Local product provider, also import goods provider for middle-up segment. Meanwhile for shopping center adress a certain positioning, there some shopping center adress as a chinese shopping center, while another one adress as a technology and communication, and there also which strengthen himself as entertainment mall, and also one stop shopping mall. The decision from management team of shopping center to rebrand their mall is strategy implemtation for facing this massive competition. There was succesfully and failed of rebranding of shopping center in Surabaya, because rebranding is a risky processes (Hatch and Schultz, 2003). The focus of the study discusses the processes of rebranding that used by Plasa Marina management. The framework used for this research based on complex processes model which developed by Miller dkk. (2014), to deepen analysis and comprehensive about rebranding processes. Researcher used a qualitative method based on case study form Yin (2011) through observation and individual dept interview. Analysis data are based on procedures which developed by Gioia dkk. (2010), Nag and Gioia (2012), also Strauss and Corbin (1990).

Research results on rebranding processes at Plasa Marina generalize four phases. First phase is Brand Re-visioning that consist to develop brand understanding, avoid narrow brand re-vision, and use research to enhance brand. Second phase is about Stakeholder Buy-in which consider internal branding activities, to ensure continuity of brand elements, and use consultation and participation. Third phase is Rebranding Implementation with relevant stakeholder coordination, solved stakeholder tensions, and integrated marketing programme. There also other phase out of chronological phase side effect, they are strong rebranding leadership, and avoid autocratic rebranding approach.

Key word: Rebranding Process, Complex Processes Model, Shopping Center.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
1.5. Sistematika Skripsi	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Pusat Belanja.....	14
2.1.1.1. Properti.....	14
2.1.1.2. Mall.....	15
2.1.2. Brand.....	20
2.1.3. Rebranding.....	23
2.1.3.1. Corporate Rebranding.....	24
2.1.3.2. Objek Rebranding.....	26
2.1.3.3. Perbedaan dengan Brand Revitalisasi.....	28

2.1.3.4.	Hierarki/Level <i>Rebranding</i>	29
2.1.3.5.	Motif <i>Rebranding</i>	32
2.1.3.6.	Tujuan <i>Rebranding</i>	35
2.1.3.7.	Format <i>Rebranding</i>	36
2.1.3.8.	Pemilihan Nama <i>Brand (Renaming)</i>	40
2.1.3.9.	Paradoks <i>Rebranding</i>	43
2.1.3.10.	Kegagalan <i>Rebranding</i>	45
2.1.4	Proses <i>Rebranding</i>	49
2.1.4.1.	Kapferer (1992)	50
2.1.4.2.	Muzellec dan Lambkin (2006).....	52
2.1.4.3.	Merrilees dan Miller (2008).....	54
2.1.4.4.	Miller, Merrilees dan Yakimova (2014).....	55
	2.1.4.5. <i>Rebranding Enablers</i>	58
	2.1.4.6. <i>Rebranding Barriers</i>	59
	2.1.4.7. <i>Rebranding Triggers</i>	61
2.2.	Penelitian Sebelumnya	62
2.2.1.	Muzellec dan Lambkin (2006)	62
2.2.2.	Miller, Merrilees dan Yakimova (2014)	63
2.3.	Kerangka Berfikir.....	65
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1.	Desain Penelitian.....	67
3.2.	Jenis dan Sumber Data	68
3.2.1.	Data Primer	68
3.2.2.	Data Sekunder	71
3.3.	Prosedur Pengumpulan Data	71
3.3.1.	<i>Archival Record</i>	71
3.3.2.	<i>Individual depth Interview</i>	72
3.3.3.	<i>Sampling</i>	72
3.3.4.	Tringulasi.....	73

3.4. Teknik Analisis Data.....	75
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	77
4.1.1. Sejarah Perusahaan.....	79
4.1.2. Kegiatan Usaha.....	80
4.1.3. Struktur Organisasi	82
4.2. Analisis dan Pembahasan Complex Process Model pada Rebranding Plasa Marina.....	83
4.2.1. <i>Overview of the finding</i>	83
4.2.2. Analisa Konteks, Objek dan <i>Rebranding Triggers</i>	86
4.2.2.1. Objek Rebranding	86
4.2.2.2. Motif Rebranding	88
4.2.2.3. Hierarki/level Rebranding	91
4.2.2.4. Format Rebranding	93
4.2.2.5. Pemilihan Nama <i>Brand (Renaming)</i>	96
4.2.2.6. Rebranding Triggers	98
4.2.3. Analisis Sub-Processes pada <i>Rebranding</i> Plasa Marina.....	99
4.2.3.1. Pembahasan Multi-Phase Sub Processes.....	102
4.2.3.2. Pembahasan Brand Re-Visioning Single Phase	105
4.2.3.3. Pembahasan Stakeholder Buy-In Single Phase	115
4.2.3.4. Pembahasan Rebranding Implementation Single Phase.....	120
4.3. Interpretasi complex process model pada Proses Rebranding Plasa Marina.....	125
4.2.2.1. Analisis Multi-Phase Sub Processes.....	126
4.2.2.2. Analisis Brand Re-Visioning Single Phase	129
4.2.2.3. Analisis Stakeholder Buy-In Single Phase	136
4.2.2.4. Analisis Rebranding Implementation Single Phase	142
4.4. Kerangka <i>complex process model</i> pada Proses <i>Rebranding</i> Plasa Marina... ..	146
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	150
5.2. Saran	152

5.2.1.Implikasi Manajerial	152
5.2.2.Implikasi Akademis	154
5.2.3.Keterbatasan Penelitian	154
5.2.4.Arah Penelitian Selanjutnya	155

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Segmentasi <i>Mall</i> di Surabaya	5
Tabel 1.2. <i>Rebranding Mall</i> di Surabaya	6
Tabel 2.1. <i>Corporate Rebranding Enablers</i>	58
Tabel 2.2. <i>Corporate Rebranding Barriers</i>	60
Tabel 3.1. Distribusi Pertanyaan	70
Tabel 3.2. <i>Data Inventory</i>	74
Tabel 3.3. Jadwal Prosedur Penelitian	75
Tabel 4.1. Demografi Narasumber	83
Tabel 4.2. Representasi <i>Quotes</i> Berdasarkan <i>Multi-Phase Sub Processes</i>	102
Tabel 4.3. Representasi <i>Quotes</i> Berdasarkan <i>Brand Revisioning Single Phase</i>	105
Tabel 4.4. Representasi <i>Quotes</i> Berdasarkan <i>Stakeholder Buy-In Single Phase</i>	115
Tabel 4.5. Representasi <i>Quotes</i> Berdasarkan <i>Rebranding Implementation Single Phase</i>	120
Tabel 4.6. Penjelasan ringkas <i>complex process model</i> pada Pembahasan Dimensi <i>Multi-Phase Sub Process</i>	148
Tabel 4.7. Penjelasan ringkas <i>complex process model</i> pada Pembahasan Dimensi <i>brand Revisioning Single Phase</i>	148
Tabel 4.8. Penjelasan ringkas <i>complex process model</i> pada Pembahasan Dimensi <i>Stakeholder Buy-In Single Phase</i>	149
Tabel 4.9. Penjelasan ringkas <i>complex process model</i> pada Pembahasan Dimensi <i>Rebranding Implementation Single Phase</i>	149

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kebakaran Sinar Fontana.....	9
Gambar 1.2. Plasa Marina setelah <i>Rebranding</i>	10
Gambar 2.1 Hierarki <i>Rebranding</i>	30
Gambar 2.2. <i>Rebranding as a Continuum</i>	40
Gambar 2.3 <i>Interim Process of Rebranding</i>	51
Gambar 2.4 <i>Rebranding Processes</i>	53
Gambar 2.5 Fase-fase <i>Rebranding</i>	54
Gambar 2.5 <i>Complex Process Model of Rebranding</i>	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Plasa Marina.....	82
Gambar 4.2 Hierarki <i>Rebranding</i>	92
Gambar 4.3 <i>Rebranding as a Continuum</i>	94
Gambar 4.4 Logo Plasa Marina.....	95
Gambar 4.5 <i>Data Structure</i>	101
Gambar 4.6 Ruang yang Terkena Pajak Reklame.....	134
Gambar 4.7 <i>Tenant Makanan</i>	136
Gambar 4.8 Sertifikat Pelatihan Karyawan.....	142
Gambar 4.9 Kawasan Terpadu PT. Tridjaja Kartika.....	143
Gambar 4.10 Pengunjung di <i>Hall</i>	144
Gambar 4.11 Karyawan di Plasa Marina	147
Gambar 4.12 Suasana <i>Event Exhibition</i>	148
Gambar 4.13 <i>Complex process model rebranding</i> Plasa Marina dengan Representasi <i>Qoutes</i>	151
Gambar 5.1 <i>Complex process model rebranding</i> Plasa Marina.....	154

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Interview Guideline*
- Lampiran 2 Hasil Wawancara GM Plasa Marina
- Lampiran 3 Hasil Wawancara Manajer Personalia Plasa Marina
- Lampiran 4 Hasil Wawancara *Supervisor* Marketing Plasa Marina
- Lampiran 5 Hasil Wawancara Coordinator *Housekeeping*
- Lampiran 6 Hasil Wawancara *Owner* Las Vegas Group Plasa Marina
- Lampiran 7 Hasil Wawancara *Owner* Pegasus *Accesories* Plasa Marina
- Lampiran 8 Hasil Wawancara Pengunjung Lokal
- Lampiran 9 Hasil Wawancara Pengunjung Loyal
- Lampiran 10 Dokumentasi wawancara
- Lampiran 11 Visi Misi Plasa Marina
- Lampiran 12 Struktur organisasi Plasa Marina

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor properti masih tetap tumbuh dan dilihat dari kontribusinya terhadap agregat ekonomi nasional, dengan pertumbuhan sektor konstruksi antara 6,6-7,5% cukup signifikan berdampak terhadap ekonomi RI yang tumbuh 6% (www.kontan.co.id). Dalam penjelasan Purnomosidi (2014), sektor properti sangat erat hubungannya dengan sekitar 240-270 industri seperti semen, kayu, kabel, pipa, keramik, *furniture*, jasa arsitek, jasa interior, sampai jasa keuangan (*hedge fund*). Lamudi pada akhir 2014 melansir laporan tentang daerah potensial properti dikawasan Asia dengan Surabaya (Indonesia) masuk lima besar. Surabaya menawarkan banyak potensi bagi investor. Pertumbuhan ekonomi Ibukota Jawa Timur ini pada 2014 berada lebih tinggi dari Jakarta dan rata-rata nasional, yakni 7.6%.

Pemerintah kota Surabaya juga berkomitmen untuk menata kota, menyediakan ruang publik, mengembangkan kawasan bisnis dan menghubungkan berbagai sisi kota yang ditandai dengan *Middle East Ring Road* (MERR II-C) dan jembatan Suramadu (www.beritasatu.com). Belanja modal yang besar sekitar 25% untuk infrastruktur dari APBD serta Pendapatan Asli Daerah (PAD) kota Surabaya yang lumayan tinggi dengan angka 53,32% dari total APBD (www.finance.detik.com). Pembahasan mengenai pusat perbelanjaan tidak terlepas dari properti, seperti penjelasan Kyle dkk. (2005) yang membagi *real estate* dalam empat klasifikasi dan

menempatkan pusat belanja kedalam *commercial real estate* karena termasuk di dalamnya berbagai tipe dari kekayaan yang menghasilkan pendapatan. Tumbuhnya sektor properti juga ditandai dengan tumbuhnya *middle income class* di Indonesia. Berdasarkan hasil survei *Center for Middle-Class Consumer Studies* (CMCS) bahwa 39,8% kelas menengah lebih memilih untuk berinvestasi di sektor properti.

Kekhawatiran terhadap resesi ekonomi global, baik secara langsung maupun tidak langsung turut mempengaruhi keputusan dan *lifestyle* masyarakat dalam berbelanja, namun bukan berarti aktifitas *shopping lifestyle* masyarakat tidak berhenti (Tan, 2009). Membuktikan bahwa masyarakat Indonesia yang bepergian ke pusat belanja lebih mengedepankan gaya, untuk bersosial, dan meningkatkan status (www.infonitas.com). Hal itu ditandai dengan pakaian bagus atau perhiasan mewah yang dikenakan (www.tempo.co.id). Pernyataan tersebut didasari oleh masyarakat Surabaya yang datang berkunjung ke *mall* hanya untuk berbelanja sebesar 51% dibandingkan aktivitas lainnya (*Indonesian Consumer Profile*, 2009). Hal tersebut didukung oleh Japarianto dan Sugiharto (2011) yang menemukan bahwa 94% masyarakat Surabaya dengan *high income* lebih sering berbelanja di *mall high class* dibandingkan dengan *mall* lainnya.

Indonesia *Tourism News* (2013) melansir bahwa kehadiran *mall* di Surabaya telah mengukuhkan jati diri sebagai kota perdagangan. Kelahiran *shopping mall* di Surabaya diawali dengan adanya Tunjungan Plaza, yang disusul Delta Plaza dan Surabaya *Mall* pada tahun 1986 dan secara perlahan diikuti pusat-pusat perbelanjaan *modern* lainnya hingga mencapai *booming* pada periode tahun 2005-sekarang. Menurut data Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) saat ini di Jawa

Timur membawahi sebanyak 35 *mall* dengan perkiraan perputaran uang perbulannya mencapai Rp 7 triliun (www.suarasurabaya.net). Dua puluh tiga *mall* berada di Surabaya dengan jumlah pengunjung sekitar 50% dari total penduduk Surabaya yang berjumlah 3 juta orang (www.bisnis.com). Oleh karenanya, masih dimungkinkan penambahan *mall* di Surabaya, begitu juga di kota/kabupaten lain di Jawa Timur yang masih sedikit pusat perbelanjaannya (www.kabarbisnis.com). Pusat belanja yang dimaksud bukanlah yang dibangun di gedung-gedung tinggi, melainkan *mall* dengan segmen menengah (www.bisnis.com).

Pusat perbelanjaan dapat membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat luas. APBBI menyampaikan bahwa setiap pusat perbelanjaan dapat menyerap 5.000 hingga 8.000 tenaga kerja (www.industry.bisnis.com). Kehadiran pusat perbelanjaan juga dapat digunakan sebagai daya tarik wisata belanja dan budaya dengan meningkatkan profesionalitas pengelolaan pusat belanja (MRI, 2014). Dalam (www.berita87.com) pemerintah kota Surabaya juga mendukung dengan menyelenggarakan Surabaya *Shopping Festival* (SSF) dalam rangka hari jadi kota Surabaya bekerjasama dengan APPBI. Agenda Surabaya Shopping Festival (SSF) 2015 yang digelar mulai 1-31 Mei 2015 menembus angka Rp12 triliun dengan kenaikan omzet sebesar 20-30% dibandingkan penyelenggaraan tahun lalu (www.metrotvnews.com). Angka tersebut mengalami peningkatan hampir sepuluh kali lipat dibanding tahun 2010, dengan omzet penjualan Rp 1,3 triliun (www.surabayakita.com). Pemerintah provinsi Jawa Timur juga mendukung promosi destinasi belanja dan penginapan dengan rutin menyelenggarakan Majapahit

Travel Fair (MTF) bertaraf global sebagai sarana promosi destinasi Jawa timur yang diikuti 15 negara di dunia pada tahun 2014 (www.lensamagz.com).

Pusat perbelanjaan memiliki peran yang cukup signifikan dalam menyelamatkan devisa penduduk Indonesia yang menginginkan *brand* tertentu, dengan tidak harus ke luar negeri untuk dapat membelinya, bahkan dapat menyerap turis (www.economy.okezone.com). Kontribusi lainnya terlihat dari Penyelenggaraan Perparkiran dan Retribusi Parkir (www.surabayaview.com), turut melestarikan kebudayaan daerah, dengan memutar musik Gending khas Malang setiap sebelum buka dan menjelang tutup *mall* setiap hari (www.kompas.com), juga semangat besar untuk pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (www.mediacentermalangkota.go.id), menangani masalah pelanggaran HKI dengan pembebasan peredaran software/DVD palsu (www.gatra.com) dan memberikan dukungan untuk memperluas akses pasar di pusat perbelanjaan modern bagi produk-produk lokal dan hasil-hasil pertanian dalam negeri (www.bisnis.com)

Anggota APPBI sendiri terbagi dalam beberapa segmen. Penyedia produk lokal, juga ada yang menyediakan barang impor (www.industri.bisnis.com). Fenomena tersebut mendorong pengelola pusat belanja untuk menerapkan *positioning* dan *differentiation*, agar dapat mengelompokkan pengunjung *mall* potensial yang memiliki kesamaan karakter dan kebutuhan dalam membelanjakan uangnya (Kasali, 2000). Segmentasi itu terlihat dari perbedaan *item fashion* yang dikenakan pengunjung pusat perbelanjaan di Royal Plaza, Surabaya Town Square, Galaxy Mall, dan Tunjungan Plaza (www.ayorek.org).

Tabel 1.1 Segmentasi Mall di Surabaya

No	Nama Pusat Perbelanjaan	Segmentasi	Konsep
1	Royal Plaza	Menengah, beragam jenis produk	<i>one stop shopping mall</i>
2	Tunjungan Plaza	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk <i>branded</i>	<i>one stop shopping mall</i>
3	Grand City Mall	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk <i>branded</i>	<i>world clas/international mall</i>
4	Surabaya Town Square	Menengah keatas, bisnis kuliner & hiburan 80% dan produk 20%	<i>one stop entertainment mall</i>
5	Pasar Atom Mall	Khusus etnis Tionghoa, menjual kebutuhan Imlek dan budaya Tiongkok lain	<i>Chinese Mall</i>
6	Ciputra World Surabaya	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk <i>branded</i>	<i>world clas/international mall</i>
7	Hi-Tech Mall	Menengah, Teknologi Informasi	<i>Technology Theme Mall</i>
8	WTC	Menengah, Komunikasi Telekomunikasi	<i>Technology Theme Mall</i>
9	Plasa Marina	Menengah keatas, Teknologi dan Komunikasi	<i>Technology Theme Mall</i>

Sumber: diolah peneliti

Komposisi tenant di Surabaya Town Square terdiri dari 80% bisnis kuliner dan hiburan, sedangkan sisanya, 20% nya adalah *tenant* produk, Surabaya Town Square lebih menysasar masyarakat menengah keatas dengan konsep *one stop entertainment mall* (www.bisnis.com). Pusat perbelanjaan lain yang menysasar segmen khusus adalah Pasar Atom Mall yang banyak dikunjungi warga etnis Tionghoa di Surabaya untuk mencari beragam keperluan menyambut imlek (www.lensaindonesia.com). *Lenmarc*, *Grand City* dan *Ciputra World Surabaya* adalah nama terakhir yang gencar menguatkan *brand*-nya dengan konsep *world class* atau *international mall* (www.kominfo.jatimprov.go.id). Hal tersebut menurut Andyono (2006) dikarenakan kompetensi terbuka untuk membangun pusat belanja terbesar, terlengkap, termmodern, dengan tambahan kata *international* atau *world* atas menjamurnya *mall* di seluruh dunia.

Tabel 1.2 Rebranding Mall di Surabaya

No	Nama Pusat Perbelanjaan Lama	Nama Pusat Perbelanjaan Baru	Positioning Baru
1	Pasar Kapas Krampung	Kaza City Mall	wisata kreatif di Surabaya, khususnya untuk mewadahi industri kreatif anak muda Surabaya dan sekitarnya
2	THR Mall	Hi-Tech Mall	segmen bisnis Teknologi dan Informasi
3	Sinar Fontana	Plasa Marina	Ritel Teknologi dan Komunikasi

Sumber: diolah peneliti

Pusat belanja lain dengan segmentasi khusus adalah Kaza City Mall. Mall yang merupakan *rebranding* dari Pasar Kapas Krampung kini mereposisi segmen pengunjungnya, dengan menjadi alternatif industri kreatif anak muda di Surabaya dan sekitarnya (www.surabayakita.com). Mall lain yang memiliki segmen khusus dan hasil dari *rebranding* adalah Hi-Tech Mall Surabaya yang masuk ke bisnis teknologi dan informasi (www.swa.co.id). Fenomena perubahan nama dan reposisi segmentasi ini dapat disebut sebagai *rebranding* (Haig, 2003). Muzellec dan Lambkin (2006), adalah peneliti yang paling sering dikutip untuk topik *rebranding*, menjelaskan bahwa *rebranding* perusahaan yang revolusioner berusaha untuk mendefinisikan kembali identitas merek sebuah perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Namun bukan berarti proses *rebranding* Hi-Tech Mall dapat dilalui begitu saja. Kegagalan *rebranding* juga pernah dialami pusat perbelanjaan di Surabaya tersebut. Pusat perbelanjaan yang dulunya bernama Surabaya Mall dibangun kembali untuk menghidupkan THR (Taman Hiburan Rakyat) Surabaya menjadi pusat perbelanjaan, seni, hiburan bagi semua penduduk Jawa Timur (Anggraini, 2010). Lokasi bangunan yang bersebelahan, namun nama Surabaya Mall kurang populer,

karena nama THR yang lebih legendaris, masyarakat lebih mengenal THR Mall daripada Surabaya Mall (www.swa.co.id). Kegagalan *rebranding* perusahaan yang dipublikasikan dalam jurnal penelitian jelas menggambarkan bahwa *rebranding* adalah proses yang penuh risiko (Hatch dan Schultz, 2003). Dalam bahasa lain, *rebranding* adalah proses yang tidak sederhana dan mudah (Callian, 2002).

Akibat yang ditanggung perusahaan untuk menerapkan strategi dan implementasi *rebranding* menghasilkan efek berbeda yang akan muncul (Alshebil, 2007). *Rebranding* bisa menjadi strategi yang sangat berbahaya, menyebabkan kerusakan serius pada loyalitas *brand* dan ekuitas *brand* (Ellwood, 2006; Gotsi dan Andriopoulos, 2007). Selain itu terdapat pula indikasi bahwa perubahan nama perusahaan dapat mengasingkan karyawan dan pelanggan (Edmondson, 2002), memicu hilangnya *goodwill*, dan menyebabkan konsumen bingung (Perkins, 1995). Dari sisi manajerial, ketegangan paradoks *rebranding* dapat menurunkan kinerja, menghambat pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan (Hakansson dan Ford, 2002; Mouzas, 2006).

Paradoks *rebranding* lain dapat dilihat secara sederhana melalui kontradiksi akuntansi; nama *brand* merupakan aset yang sebenarnya, yang diberi nilai di neraca perusahaan. Hal ini berarti ketika perusahaan akan *rebranding* berbagai unit bisnis, perusahaan juga mengeluarkan biaya non-tunai yang tidak sedikit (Tomkins, 2002). *Rebranding* juga merupakan proses berisiko dengan bahaya yang berpotensi meniadakan usaha pemasaran selama bertahun-tahun dalam membangun ekuitas merek perusahaan (Dunham, 2002; Stuart dan Muzelec, 2004). Selain itu, dari sudut pandang manajerial, merubah logo menjadi sangat menantang karena manajer

menghadapi pilihan karier yang tidak sepanjang usia *brand* dan seringkali kurang keahlian dalam melakukannya (Henderson dan Cote, 1998).

Aaker (1991) berpendapat bahwa usaha merevitalisasi *brand* biasanya lebih murah daripada memperkenalkan *brand* baru, yang menelan biaya puluhan juta dan lebih mungkin akan gagal daripada berhasil. Namun *brand* revitalisasi juga tidak dapat membawa dampak yang signifikan terhadap *positioning* baru yang tajam dan jelas dalam menghadapi persaingan (Gaurav, 2008). Usaha membangun *brand* tidak semua dapat terlihat baik karena seperti kata Kapferer (1997), kampanye *mem-branding* lebih dari sekedar memberi nama *brand* untuk produk atau jasa. Untuk dapat bertahan, *brand* perlu menjalani proses yang sulit, penuh risiko (Clavin, 1999) dan proses *rebranding* yang sangat menantang (Dunham, 2002).

Tidak banyak penelitian tentang *rebranding* di Indonesia yang membahas secara lebih dalam mengenai proses, kebanyakan studi kuantitatif yang membahas mengenai pengaruh. Seperti dalam penelitian milik Sandhipermana (2006) yang membahas pengaruh *rebranding* dengan persepsi dan *brand image*, Pramudita (2015) dengan negara asal, Krisprimandoyo (2012) terhadap loyalitas melalui *brand associations*, kepuasan, dan reputasi perusahaan. Studi mengenai pengaruh *rebranding* juga dilakukan oleh Rosiani (2014) yang menghasilkan *perceived quality*. Sedangkan penelitian kualitatif deskriptif oleh Marista (2014) hanya untuk mendeskripsikan perubahan logo melalui *promotional tools*.



Gambar 1.1
Kebakaran Sinar Fontana

Sumber: <http://www.antarafoto.com> dan <http://www.antaraneews.com/foto>

Pusat perbelanjaan lain di Surabaya yang merubah nama dan mereposisi segmentasinya adalah Plasa Marina. Setelah terjadi kebakaran yang melahap bangunan *mall* (www.antaraneews.com) dan sidang di pengadilan atas sengketa kepemilikan (www.beritajatim.com) kemudian terjadi pergantian kepemilikan dari PT. Sinar Fontana Raya ke PT. Tridjaja Kartika, terjadi pula perubahan konsep pusat perbelanjaan *one stop shopping mall* menjadi ritel *handphone* dan teknologi informasi. Hal tersebut seperti penuturan General Manager Plasa Marina dikarenakan strategi menghadapi persaingan pusat perbelanjaan di Surabaya yang semakin sengit. Sehingga nama pusat perbelanjaan ikut berubah, dari yang dulunya terkenal dengan nama Sinar Fontana menjadi Plasa Marina.

Plasa Marina yang terletak di Jl. Margorejo Indah 97-99. Pemilihan Plasa Marina sebagai objek penelitian dikarenakan memenuhi syarat terjadinya *rebranding* (*re-naming, re-visual dan re-positioning*) menurut Laurent Muzellec dkk. (2003). Pada tahun 2004 pengelola pusat perbelanjaan memutuskan untuk merubah strategi bisnis mereka yang lebih menasar segmen teknologi dan komunikasi. Proses perubahan itu memakan waktu kurang lebih hingga empat tahun.



Gambar 1.2
Plaza Marina setelah Rebranding

Sumber: http://id.geoview.info/plaza_marina_surabayawherysusanto,63381673p

Puncaknya ketika pemerintah kota Surabaya bersama dengan Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) wilayah Jawa Timur tahun 2008 menyelenggarakan *event exhibition Surabaya Shopping Festival (SSF)*, Plaza Marina turut memeriahkan gelaran tersebut sebagai kampanye *rebranding* pada publik. Hingga saat ini kurang lebih 5000 parkir kendaraan pengunjung perhari, yang terdiri dari 3000 parkir kendaraan bermotor roda dua. Peneliti menggunakan pendekatan *complex processes model* Miller dkk. (2014) yang mempelajari pola-pola proses *corporate rebranding* berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, termasuk pengembangan dari model Merrilees dan Miller (2008: 2011) yang membentuk tulisan dasar, kemudian merumuskan bahwa terdapat hambatan dan pemicu dalam fase-fase *corporate rebranding* yang dapat mempengaruhi hasil dari *corporate rebranding*.

Dalam penelitian tentang *rebranding* perusahaan, literatur yang tersedia sebagian besar terdiri dari studi kasus deskriptif dalam konteks yang beragam. Penelitian ini menggunakan perspektif teoritis yang lebih luas, terdiri dari pembahasan mengenai konteks *rebranding* dan sub-proses untuk mengetahui secara lebih dalam proses *rebranding* yang terjadi pada Plasa Marina. Pada konteks *rebranding* dibahas mengenai bentuk, media, alasan, dan format terjadinya *rebranding*. Pada proses membahas tiga fase yang terdiri dari penyusunan strategi *brand*, pelibatan *stakeholder*, dan implementasi *rebranding*. Ditambah juga dengan fase tambahan yang mempengaruhi fase-fase lain. Selain membahas konteks dan proses *rebranding*, penelitian ini juga menentukan enam *enablers* dan lima *barriers* dengan mengidentifikasi secara jelas berada di fase mana, terutama yang berpotensi terjadi dalam *multi-phase*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses *rebranding* yang dilakukan oleh pengelola Plasa Marina?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses *rebranding* yang dilakukan oleh pengelola Plasa Marina

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah dan juga tujuan penelitian, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat membagi hasil pengamatan mengenai analisa proses *rebranding* pusat perbelanjaan dalam menghadapi persaingan bisnis pusat perbelanjaan yang semakin kompetitif
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen perusahaan untuk menerapkan strategi *rebranding* dalam menghadapi persaingan, khususnya bisnis pusat perbelanjaan
3. Melalui penelitian ini, peneliti berharap memberikan sumbangan pemikiran kepada praktisi pemasaran tentang penerapan strategi *rebranding* pada perusahaan yang bergerak di bidang pusat perbelanjaan.

1.5 Sistematika Skripsi

Dibagian ini akan dijelaskan bahwa skripsi ini terdiri dari 5 bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang potensi dan kontribusi properti dan sub sektor properti bidang pusat perbelanjaan, persaingan dan segmentasi *mall* di surabaya, serta *rebranding mall* yang telah terjadi dan gagal di surabaya, dan membahas mengenai Plasa Marina dengan menggunakan pendekatan *complex processes model*. Selain itu bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian beserta kerangka berpikir dalam penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

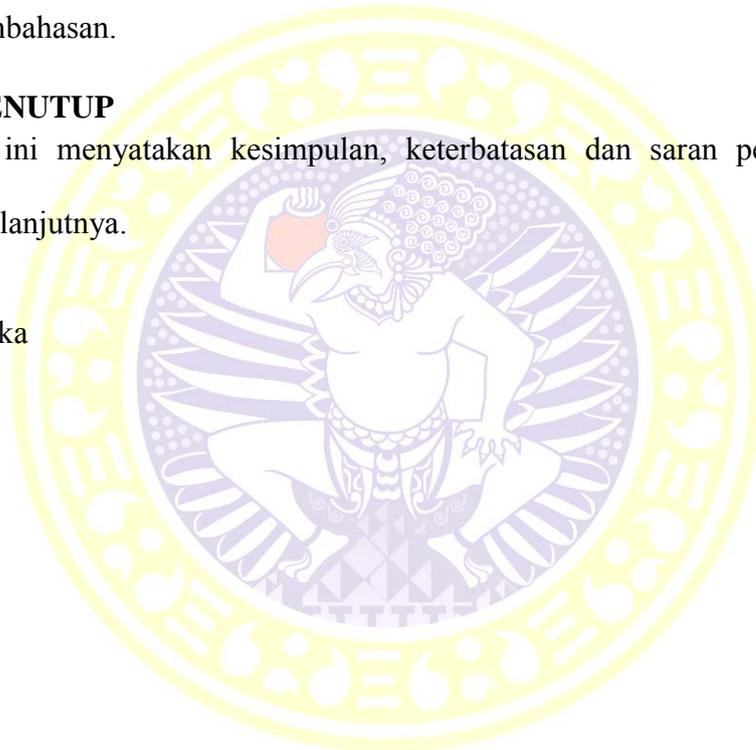
Bab ini mengemukakan gambaran umum subjek dan objek penelitian, hasil analisis, pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyatakan kesimpulan, keterbatasan dan saran penelitian bagi penelitian selanjutnya.

Daftar Pustaka

Lampiran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pusat Belanja

2.1.1.1. Properti

Pembahasan mengenai pusat perbelanjaan tidak terlepas dari properti, seperti penjelasan Kyle dkk. (2005) yang membagi *real estate* dalam empat klasifikasi yaitu:

1. *Residential real estate*, termasuk kediaman yang dimiliki secara pribadi maupun gedung institusi dan pemerintahan, yang memberikan kepuasan atas kebutuhan perlindungan dasar dari masyarakat
2. *Commercial real estate*, termasuk didalamnya berbagai tipe dari kekayaan yang menghasilkan pendapatan, seperti gedung kantor, pusat perbelanjaan, pengisian bahan bakar, dan lahan parkir
3. *Industrial property*, yang terdiri dari segala fasilitas dan lahan yang digunakan untuk alat berat dan manufaktur listrik, untuk penyimpanan, dan pendistribusian produk
4. *Special-purpose* : perhotelan, permotelan, klub-klub hiburan, resorts, tempat perawatan, gedung pertunjukan, sekolah-sekolah, kampus, institusi pemerintah dan tempat peribadatan yang dipertimbangkan kedalam properti dengan fungsi khusus

Wurtzebach dan Miles (1994) menjelaskan bahwa properti menunjuk pada segala benda dan obyek yang dapat dimiliki. Istilah properti menjadi lebih sering digunakan dibanding dengan istilah *real estate* karena *real estate* dianggap sebagai hunian masyarakat kelompok ekonomi keatas. Ciputra (2008) menyebutkan bahwa bukan hanya untuk kepentingan *developer* maksud pembangunan properti, tetapi didorong oleh keinginan agar dapat meningkatkan nilai, harkat dan martabat orang banyak. Nilai yang melekat pada hal tersebut akan memberikan kepuasan, kebanggaan, harga diri, kenyamanan, bahkan kesejahteraan pemilik properti tersebut.

2.1.1.2. Mall

Shopping Mall adalah salah satu bentuk atau klasifikasi usaha dari *shopping center* (pusat perbelanjaan). *International Council of Shopping Centers* mendefinisikan istilah *shopping center* sebagai pusat perbelanjaan yang terdiri dari kelompok toko – toko ritel dan pembangunan komersial yang terencana, terorganisir, berkembang, dimiliki dan dikelola sebagai satu kesatuan properti. Terdapat lahan untuk parkir dan tempat untuk restoran sebagai bagian dari fasilitas pusat perbelanjaan serta karakteristik dan ukuran pusat belanja ditentukan oleh orientasi target market pusat belanja tersebut.

Sedangkan penjelasan tentang klasifikasi pusat belanja berdasarkan susunan fisik menurut ICSC (2004) adalah sebagai berikut:

1. Shopping Mall

Pusat belanja dalam kategori ini memiliki karakteristik khusus seperti memiliki tempat yang tertutup, tidak terpengaruh oleh cuaca diluar ruangan,

menggunakan cahaya lampu yang terang, terdapat satu atau lebih pintu masuk, dan tersedianya lahan parkir yang teratur di sekitarnya.

Istilah *shopping mall* merujuk pada tipe pusat perbelanjaan *regional center* dan *super regional center*. Definisi *Regional Center* adalah *shopping mall* yang menjual barang dagangan umum dengan adanya penyewa tempat sebagai daya tariknya. Menyerupai *Regional center*, *Super Regional Center* berbeda dalam hal ukuran bangunan yang lebih luas dan lahan parkir yang bertingkat.

2. *Open Air Center*

Nama lain dari *Strip center* ini adalah pusat belanja yang pada umumnya, berupa kumpulan dari toko – toko ritel yang berderet dengan lahan parkir yang terlatak di depan toko, terdapat jalur pedestrian terbuka untuk pengunjung yang terhubung antara toko yang satu dengan toko yang lainnya. Berbagai macam susunan dari pusat belanja ini berbentuk garis lurus (*linear*), *L-shaped*, *U-shaped*, atau *Cluster*.

Penggunaan terminologi *shopping center* (pusat perbelanjaan) telah digunakan sejak 1950-an. Pada awalnya, istilah tersebut meliputi empat karakteristik utama: *neighborhood*, *community*, *regional*, dan *super regional centers*. Akan tetapi, seiring banyaknya dan makin bervariasinya pusat perbelanjaan, keempat karakteristik yang digunakan tersebut perlu direvisi kembali.

Mengikuti perkembangan bentuk pusat belanja, ICSC mengembangkan karakteristik dan membagi pusat perbelanjaan dalam delapan tipe yaitu: *neighborhood center*, *community center*, *regional center*, *super regional center*, *fashion/specialty center*, *power center*, *theme/festival center*, dan *outlet center*.

Beberapa jenis dari *Open Air Center* sebagai berikut ;

1. *Neighborhood center* umumnya adalah *supermarket*, yang menyediakan kebutuhan sehari-hari, Bangunan utamanya adalah supermarket namun di dalamnya juga terdapat *retailer* lain. Biasanya bangunan *neighborhood center* memiliki luas 30.000 - 150.000 m².
2. *Community center* disebut juga sebagai *discount center* merupakan berbagai jenis *retailer* yang menawarkan potongan harga, sehingga menawarkan barang dan jasa yang lebih beragam dan banyak daripada *neighborhood center* dan jenis *shopping center* lain. Lazimnya, bangunan *community center* merupakan *strip center* berbentuk "L" atau "U". Pada umumnya *community center* memiliki luas 100.000 - 350.000 m².
3. *Regional center* menyediakan beragam barang dan jasa, mulai dari tradisional, produk masal, toko *fashion*, maupun toko-toko yang memberikan *discount*. Umumnya *regional center* merupakan bangunan tertutup (*indoor*), terdapat koridor yang menghubungkan toko-toko *retail* di dalamnya, dan terdapat lahan parkir di bagian luar bangunan. Bangunan *regional center* memiliki luas 400.000 - 800.000 m².

4. *Super regional center* menyerupai *regional center*; tertutup (indoor) dan bertingkat, namun dengan ukuran yang lebih besar, dengan barang dan jasa yang lebih beragam, dan jaringan *brand* yang cabangnya tersebar di banyak tempat (*anchor*) yang lebih banyak, dan pengunjung pusat belanja yang lebih luas. Bangunan *super regional center* memiliki luas lebih dari 800.000 m².
5. *Fashion/specialty center* adalah pusat belanja dengan karakteristik banyaknya toko yang menjual kebutuhan barang dan jasa untuk penampilan diri, terdiri dari butik, pusat perawatan tubuh, toko kerajinan tangan, toko sepatu, toko tas, dan toko aksesoris. *Fashion/specialty center* memiliki tampilan bangunan yang sangat megah, menekankan pada dekorasi yang unik dan berkelas sesuai dengan pengunjung di kawasan penduduk kelas atas. Pada umumnya *fashion/specialty center* memiliki luas 80.000 - 250.000 m².
6. *Power center* adalah pusat perbelanjaan yang didominasi *anchor* besar untuk produk perawatan rumah (*home improvement*) serta menawarkan potongan harga, serta terdapat beberapa pengisi *tenant* kecil. Bangunan *power center* memiliki luas 250.000 - 600.000 m².
7. *Theme/festival center* menawarkan konsep “kesenangan tanpa batas waktu” dan didominasi restoran dan fasilitas hiburan, umumnya ditujukan untuk turis. *Theme/festival center* terletak di daerah urban, dan berada di kawasan tua yang mengandung nilai historis. Misalnya kawasan Kya-Kya Kembang Jepun. *Theme/festival center* umumnya memiliki luas 80.000 - 250.000 m².

8. *Outlet center* umumnya terletak di daerah wisata yang kerap dikunjungi turis. *Outlet center* menawarkan produk massal yang dengan potongan harga yang sangat menarik. Di Indonesia, dikenal pula sebagai *factory outlet*. Bangunan *outlet center* memiliki luas 50.000 - 400.000 m².

Namun tidak semua pusat perbelanjaan dapat diklasifikasikan dalam satu kategori. Ada pula pusat perbelanjaan yang memiliki lebih dari satu karakteristik, disebut dengan pusat perbelanjaan *hybrid*. *Hybrid Center* mengkombinasikan berbagai jenis format shopping *Mall* di dalam satu kawasan properti terpadu. Pembacaan atas definisi ICSC dalam Nair (2003) adalah pusat belanja yang memiliki dua atau lebih outlet utama (*anchor tenant*) yang meliputi *department stores* baik skala besar dan skala menengah, terdapat toko ritel peralatan dan perlengkapan, serta toko yang menawarkan diskon ataupun toko – toko pakaian.

Melanjutkan dari pembacaan sumber yang sama, menurut Indonesia *Shopping Directory* (2009) pusat belanja merupakan salah satu bentuk evolusi dari pasar tradisional, tempat berkumpulnya sejumlah vendor independen atau beragam jenis toko yang terhubung satu dengan yang lain, terdapat koridor pejalan kaki baik yang terbuka maupun tertutup bertujuan untuk memudahkan pengunjung *Mall* untuk mengunjungi toko demi toko dengan nyaman dan aman. Definisi lain dari pusat belanja dikemukakan oleh Csaba dan Askegaard (1999) adalah tentang pengaturan kelompok usaha ritel yang untuk penciptaan suatu kondisi tertentu serta memberikan kenyamanan dan kenikmatan kepada pengunjung, bukan hanya berfokus pada aktivitas pembelian produk oleh pelanggan saja.

Menurut Wiryomartono (1995) *Shopping Mall* pertama di Indonesia adalah Sarinah, yang terletak di Jakarta. Bangunan rancangan Ir. Soekarno dengan bantuan beberapa arsitek ini dibuat dalam bentuk bangunan setinggi 13 lantai dan dilengkapi dua lapis lantai bawah tanah. Berada di Jalan M.H. Thamrin, Sarinah dirancang untuk dapat memenuhi segala kebutuhan masyarakat dalam satu bangunan.

2.1.2. *Brand*

Brand bisa diartikan sebagai awal atau sumber dari sebuah produk, juga dapat diartikan sebagai pembeda sebuah produk dengan produk lainnya. Oleh sebab itu definisi menurut Keller (2013), *brand* berbeda dengan produk. Produk meliputi benda fisik, layanan jasa, retail, bisnis online, orang, organisasi, tempat, maupun ide. Sedangkan *brand*, hadir untuk sebuah produk, namun pada *brand* dapat disertakan dimensi pembeda dari produk-produk lain yang didesain untuk memenuhi kebutuhan yang sama. Sehingga Ind (2003), menambahkan bahwa *brand* memiliki daya untuk menjalin hubungan antara konsumen dan perusahaan.

Penjelasan mengenai *brand* dikemukakan oleh *American Marketing Association*, bahwa *brand* adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol atau desain, atau sebuah kombinasi dari hal tersebut, yang bermaksud secara jelas untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari seorang penjual atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari beberapa kompetitornya (Kotler dan Keller, 2012). Sedangkan dalam kamus istilah Interbrand - Charles Brymer (CEO of Interbrand Schecter), mendefinisikan *brand* secara lebih spesifik, yakni : sebuah perpaduan dari atribut, yang nyata maupun abstrak, yang disimbolkan melalui sebuah nama dagang,

dan jika dikelola dengan tepat, dapat menghasilkan nilai dan pengaruh (InterbrandGroup, 2003)

Kotler dan Armstrong (2014) menambahkan bahwa *brand* merupakan nama, istilah, tanda, simbol, desain atau kombinasi daripadanya, yang dapat mengidentifikasi pembuat atau penjual dari produk dan jasa. Sehingga *brand* dapat memberikan keuntungan, karena konsumen dapat mengenali produk dan jasa yang dinikmatinya. Dapat mengabarkan kualitas, keunggulan, manfaat serta kualitas yang terjaga. Middleton (2010) juga menambahkan dengan penjelasan yang unik, bahwa *brand* bukan hanya iklan atau logo, namun *brand* tersebut jauh lebih rumit dan misterius. *Brand* adalah tentang makna, secara singkat *brand* adalah jumlah total dari semesta makna yang melingkupi dan mungkin bisa dibawa oleh penikmat di kepala dan hatinya. *Brand* adalah keseluruhan dari pikiran, perasaan, perkataan, pendengaran, pembacaan, pengelihatan, dan imajinasi, dari konsumen dan calon konsumen yang diduga dan diharapkan hadir dari produk, jasa atau organisasi.

Aaker (2000) mengatakan *brand* dapat diartikan sebagai sebuah janji seorang penjual atau perusahaan untuk memberikan nilai, manfaat, fitur dan kinerja tertentu secara konsisten bagi pembelinya. Janji tersebut merupakan janji yang suci dan harus ditepati kepada pembelinya sehingga *brand* dapat menepati semua hal yang dijanjikan, dan juga memberikan nilai lebih dari janji tersebut. Hal ini sangat penting untuk menjaga citra dan kepercayaan dari suatu *brand*. Namun penjelasan yang lebih awal dari Aaker (1991) tentang *brand* adalah seputar tentang nama dan atau simbol pembeda (seperti logo, cap/*brand* dagang, atau desain kemasan) yang bermaksud untuk mengidentifikasi barang atau jasa atau keduanya dari seorang penjual atau

sekelompok penjual, dan untuk membedakan barang dan jasa tersebut dari *competitor* sejenis.

Brand-brand terkemuka seperti Microsoft, Coca-Cola, dan Disney memiliki nilai puluhan miliar USD (Kiley, 2007). Sedangkan *brand* yang tidak dikelola dengan baik, cenderung diperlakukan dengan prioritas yang paling akhir setelah pembahasan mengenai keuangan dan operasional (Hise, 1991; Kumar dan Blomqvist, 2004; Homburg dan Bucerius, 2005). Pengelolaan *brand* yang seperti ini, dapat menurunkan nilai perusahaan dalam negosiasi merger dan akuisisi, serta dengan pertimbangan yang rendah untuk menyertakan *brand* tersebut untuk mewakili entitas bisnis baru sebagai warisan penggabungan produk dan pasar (Knudsen dkk., 1997; Ettenson dan Knowles, 2006). Situasi dengan karakteristik, salah satu dari perusahaan yang besar dan kuat mengakuisisi perusahaan yang lebih kecil, lebih lemah dengan harapan bahwa kinerja perusahaan yang diakuisisi dapat diperbaiki dengan tambahan keterampilan dan sumber daya dari perusahaan pengakuisisi, sehingga memberikan keuntungan bagi dikombinasikan entitas (Capron dan Hulland, 1999; Andrade dkk., 2001; Bahadir dkk., 2008).

Janji sebuah *brand* memainkan peran yang penting sebagai pembeda dengan para pesaingnya. Jika sebuah *brand* tidak dipandang sebagai yang unik dibandingkan dengan *brand* lain di pasar, bisa jadi *brand* tidak punya prospek yang baik kedepan. Banyak *brand* di pasar saat ini yang masuk dalam katagori “*brand* hantu”, hal ini dikarenakan pada masa lalu *brand* pernah kuat, namun sekarang hampir tidak terasa kehadirannya (Wansink, 1997). Banyak perhatian tertuju pada kematian sebuah *brand*, namun kematian tersebut seringkali didahului oleh penurunan dan pelemahan

yang terjadi secara lambat selama jangka waktu lama (Semans, 2004). Jurnal penelitian sangat jarang menangani permasalahan ini, hal tersebut menjadi masalah yang membingungkan bagi para praktisi. Pembahasan mengenai kematian sebuah *brand* dapat dikerucutkan sebagai proses penurunan sebuah *brand* dan solusi yang dapat kita lakukan (Thomas dan Kohlil, 2009)

Brand-brand seperti Harley Davidson, Apple, dan Cadillac telah menunjukkan bahwa kematian sebuah *brand* dapat dicegah, pencegahan tersebut dapat terjadi pada kebanyakan *brand* dengan tingkat kesadaran tinggi atau citra yang positif (Thomas dan Kohli, 2009). Groucutt (2006) mengusulkan pandangan alternatif, bahwa harapan hidup sebuah *brand* dapat ditingkatkan dengan inovasi dan reposisi, namun organisasi juga harus mengakui kalau *brand* tersebut berada di akhir rentang hidupnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk banyak kematian *brand* tidak dapat dihindari dan perlunya pengembangan sebuah model untuk mereposisinya (Ewing dkk., 2009).

Salah satu cara untuk menangani masalah ini dan untuk menjaga *brand* agar tetap relevan adalah melalui peremajaan. Menurut Keller (2003), perubahan elemen *brand* (logo sebuah *brand*) dapat merevitalisasi *brand* yang dianggap ketinggalan zaman. Bentuk penguatan kembali posisi *brand* yang mengalami masa sulit dalam pasar yang kompetitif disebut sebagai *Brand Revitalisasi* (Aaker, 1991)

2.1.3. Rebranding

Istilah *rebranding* banyak dikutip dalam berita bisnis (Jarvis, 2001; Lentschner, 2001; Brook, 2002; Harrison, 2002; McGurk, 2002; Dickson, 2003) namun cukup jarang diangkat dalam topik penelitian dan publikasi akademik

(Griffin, 2002; Kaikati, 2003; Stuart dan Muzellec, 2004). Seperti yang sering terjadi ketika sebuah istilah baru muncul, istilah tersebut dikenal dalam penggunaan populer sebelum civitas akademik menyusun penjelasan mengenai istilah tersebut (Muzellec dan Lambkin, 2006). *Re* adalah awalan yang berarti 'lagi' atau 'kembali', sedangkan kata '*brand*' berarti untuk membakar; sebagai cara yang digunakan dengan tujuan untuk menandai hewan ternak agar dapat diidentifikasi lebih mudah sebagai hak milik (Interbrand Group, 1992). Tambahkan kata '*re*' didepan kata *brand*, bermakna mengubah citra *brand* kembali, atau pembaharuan *brand*, penyegaran, *makeover*, *reinvention*, mengubah nama dan reposisi (Merrilees dan Miller, 2008).

2.1.3.1. Corporate Rebranding

Perusahaan yang mengadopsi nama baru untuk *brand* sering dikabarkan dalam berita bisnis (Girard, 2003; Lamont, 2003; Wiggins, 2003). Fenomena ini dapat disebut sebagai *rebranding* perusahaan (Haig, 2003), telah mempengaruhi beragam perusahaan yang dikenal masyarakat seperti Andersen Consulting, Philip Morris Corp, Guinness UDV dan Bell Atlantic (Muzellec dan Lambkin, 2006). Definisi ini berfokus pada aktivitas input perusahaan untuk membedakan dengan yang lain dengan nama dan perangkat identitas visual (de Chernatony dan Dall'Olmo Riley, 1998). Meskipun membatasi, hal tersebut sesuai dengan proses *rebranding* seperti yang dikabarkan oleh media. Oleh karena itu karakterisasi *rebranding* adalah penciptaan nama baru, istilah, simbol, desain atau kombinasi dari *brand* untuk *brand* dengan tujuan mengembangkan pembeda baru dalam pikiran para pemangku kepentingan dan pesaing.

Dalam konteks *rebranding* perusahaan, tindakan ini biasanya melibatkan mengubah nama perusahaan, *targeting* dan *positioning*, dalam upaya untuk menetapkan arti baru untuk *brand* perusahaan dan manfaat baru untuk berkomunikasi kepada para pemangku kepentingan (Stern, 2006). Dalam bidang ini, *rebranding* telah digambarkan sebagai kesempatan untuk memperluas atau mengubah asosiasi arus *brand* (Broniarczyk dan Alba, 1994; Rao dkk., 1999). Mengganti nama perusahaan terkadang juga dianggap untuk mengirim sinyal kuat kepada *stakeholder* bahwa perusahaan bergeser strategi, memfokuskan kembali aktivitasnya atau berubah kepemilikan (Kapferer, 2002). *Rebranding* perusahaan bertujuan untuk memodifikasi visual dan atau untuk mencerminkan perubahan dalam identitasnya.

Meskipun ketegangan antara visi dan realitas di tingkat produk jelas juga mendasari *rebranding* perusahaan, *corporate branding* berbeda jauh dari *brand* pada produk, oleh karena itu dapat menjadi pengetahuan dasar yang berguna dan perlu dikembangkan (Hatch dan Schultz, 2003). Pembahasan yang lebih rinci mengenai perbedaan *corporate rebranding* dengan *rebranding* yang terjadi pada level bisnis maupun produk dibahas di level/hierarki *rebranding*. Einwiller dan Will (2002) beranggapan bahwa *corporate rebranding* adalah strategi perubahan yang terencana dengan pelaksanaan yang sistematis untuk mengelola *brand* image yang baik dan membentuk *brand* image baru yang lebih baik.

Daly dan Moloney (2004) menyatakan *corporate rebranding* adalah suatu keputusan strategis untuk mengubah identitas dengan perencanaan matang dan hati-hati, sehingga *corporate rebranding* adalah suatu kesatuan dari revitalisasi *brand*

sampai dengan pengubahan nama baru yang melibatkan perubahan nilai dan janji yang ditawarkan oleh suatu *brand*. Muzellec dkk (2003) mendefinisikan *corporate rebranding* adalah praktek menciptakan nama baru sebagai representasi posisi dan identitas yang berbeda dari yang lain dengan kerangka berpikir para *stakeholder*.

Peneliti lain seperti Juntunen dkk. (2009), menjelaskan secara lebih luas bahwa *corporate rebranding* adalah proses sistematis dengan perencanaan, penciptaan, dan pemeliharaan citra baru yang baik, mengirimkan sinyal kepada seluruh stakeholder dengan mengelola perilaku, menkomunikasikan identitas visual sebagai inisiatif atau reaksi terhadap adanya perubahan, sehingga menimbulkan reputasi yang baik bagi perusahaan secara keseluruhan. Lebih lanjut Muzellec dan Lambkin (2006) jurnal yang banyak dikutip dalam penelitian tentang *corporate rebranding*, memperjelas kembali bahwa *corporate rebranding* sebagai pembentukan sebuah nama, istilah, simbol, desain, atau kombinasi dari hal-hal tersebut yang baru untuk *brand* yang sudah mapan bertujuan untuk mengembangkan posisi baru dan berbeda di benak para pemangku kepentingan.

2.1.3.2. Objek Rebranding

Menurut West (1997), hampir setiap kota pasca-industri besar di Inggris telah menemukan kembali atau mereposisi sendiri dengan mengadopsi ilmu pemasaran yang diambil langsung dari buku teks manajemen dan *brand*. Jika hal itu dilakukan secara efektif, *rebranding* pada kota akan menarik investor dan pendatang (Bramwell dan Rawding, 1996), citra positif pejabat pemerintah, menimbulkan kebanggaan bagi warga (Williams, 1994), pengakuan terjadinya perubahan mendasar

dalam karakter suatu daerah, atau untuk berkomunikasi dengan stakeholder potensial dalam kegiatan yang dilakukan di kawasan tertentu (Hedberg, 2001).

Perguruan tinggi juga turut berinvestasi dalam *branding*. Pengelola instansi tersebut bahkan menunjuk *brand builder profesional* untuk mendefinisikan identitas brand, mengintegrasikan *brand* ke dalam strategi, dan memperkenalkan inisiatif *branding*. Hal ini menandakan universitas berubah dari institusi pendidikan negeri menjadi sebuah organisasi modern seperti yang lain (Krucken dan Meier 2006). Seperti riset empiris dari Jaakko Aspara dkk. (2014) pada Aalto University, yang dibentuk melalui penggabungan Helsinki University of Technology (HUT), Helsinki School of Economics (HSE), dan Universitas Seni dan Desain Helsinki (UIAH) di Finlandia.

Penelitian studi kasus tentang *rebranding* juga terjadi pada objek ritel (Sonenshein 2010), komunikasi, konstruksi, keuangan, energi, penerbitan, perhotelan (Lomax dan Mador 2006), produk dan jasa (Vallaster dan Lindgreen 2011) minuman beralkohol (Hankinson, 1998), mainan (Schultz dan Hatch, 2003), otomotif (Ewing dkk., 1995), tim olahraga (Bradbury dan Catley 2007), transportasi udara (Herstein dkk., 2008), konsultan (Kaikati 2003), tempat/daerah (Souther 2011) dan *non profit organization* (NFP) (Scammell., 2007). Tidak hanya pada institusi pendidikan, kota dan tentu saja sektor korporasi, Miller dkk. (2013) menempatkan banyak objek yang melakukan *rebranding*, seperti ; partai politik, museum dan arsip film, serta lembaga dana sosial.

2.1.3.3. Perbedaan dengan *Brand Revitalisasi*

Tidak ada yang intrinsik dari sebuah *brand* selain inovasi (Blasberg dan Vishwanath, 2003). Penggunaan istilah *rebranding* yang membingungkan terkadang memiliki arti yang sama dengan revitalisasi sebuah *brand*. Revitalisasi atau reposisi sebuah *brand* melalui beragam tahap, modifikasi tambahan dari proposisi *brand* dan estetika pemasaran dapat dianggap sebagai bagian alami dan merupakan tugas dari manajemen *brand* dalam menanggapi kondisi pasar yang berubah (Aaker, 1991; Kapferer, 1998).

Tujuan dari perusahaan untuk merevitalisasi mungkin tidak menghasilkan penjualan tambahan dan keuntungan tetapi untuk hanya meningkatkan posisi strategis dengan memperkenalkan versi perbaikan dari produk saat ini, misalnya dengan jenis kemasan yang lebih fungsional (Nijssen, 1999). Contoh revitalisasi yang dapat kita lihat adalah kopi dengan *design latte* dan air mineral dalam kemasan. Contoh lain menurut Khermouch dan Howard (1999) adalah Tropicana, yang menyediakan minuman kemasan *juice* jeruk yang diperkaya dengan kalsium. Palmer (1999) mengklaim kemungkinan keberhasilan peluncuran revitalisasi sebuah *brand* dapat ditentukan dengan segmen gaya hidup dan preferensi konsumen baik muda dan tua, dan menyesuaikan atribut *brand* yang unik dengan nilai-nilai inti untuk setiap segmen. Ditambah dengan kampanye promosi yang agresif dan peningkatan karakteristik fisik seperti kemasan yang menarik, Palmer percaya bahwa fokus pada target konsumen dapat menghasilkan upaya keberhasilan revitalisasi *brand*. Beberapa contoh perusahaan dengan *brand* yang berhasil memperpanjang produk tidak terkait seperti Film Kodak yang memperluas ceruk pasarnya ke kamera, dan

sepatu Adidas memasuki pasar pakaian olahraga dan *deodorant* (Gronhaugdkk., 2002).

Sedangkan *brand* rejuvenasi menurut Scott (2003) adalah tentang nostalgia, dengan ingatan dan pengakuan yang kuat dari sebuah nostalgia dapat sangat berkontribusi untuk rejuvenasi atau kebangkitan dari sebuah *brand*. Nostalgia sebagai alat pemasaran dapat bekerja hanya jika orang tidak mengasosiasikan produk sebagai *brand* lama. Kelemahan terbesar dari pasar nostalgia adalah bahwa hal itu mungkin pasar jangka pendek, seperti nostalgia adalah tren yang datang dan pergi. Dalam kebanyakan kasus, kemasan dimodifikasi, kampanye promosi baru dikembangkan, dan strategi positioning berubah; Namun, pasar yang ditargetkan sebelumnya tetap sama. Dalam hal ini, segmentasi pasar baru yang dikembangkan tidak mencukupi nostalgia untuk memastikan kebangkitan brand (Bellman, 2005).

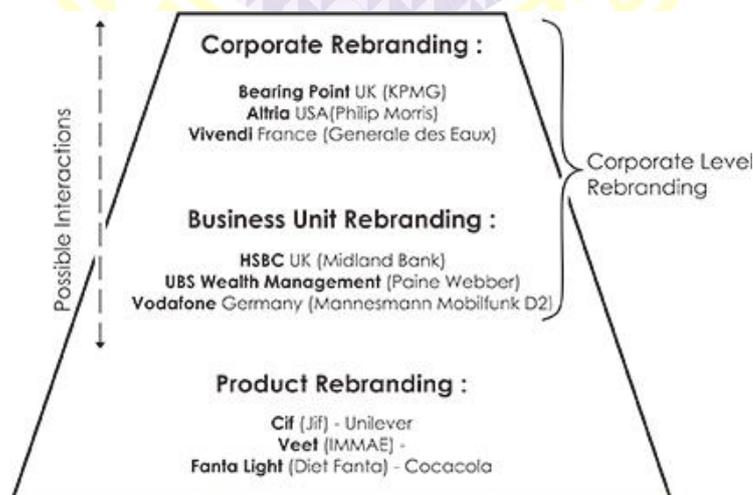
Sedangkan perbedaan revitalisasi dan rejuvenasi sebuah *brand* dengan *rebranding* terletak pada *re-visioning* korporasi, *rebranding* perusahaan mungkin perlu untuk memasuki segmen pasar baru atau bahkan pasar baru (Kapferer, 1997). *Rebranding* juga mengacu pada reposisi atau revitalisasi *brand* namun merupakan proses menyesuaikan posisi dan karakteristik baru sebagai bagian dari komunikasi pemasaran terpadu perusahaan (Dubey dan George, 2011). Dan yang terakhir menurut Keller (2003), perubahan elemen *brand* (terutama logo) dapat merevitalisasi *brand* yang dianggap sudah ketinggalan jaman.

2.1.3.4. Hierarki/Level Rebranding

Dalam beberapa kasus, tampak jelas bahwa tujuannya adalah untuk mengintegrasikan beragam *brand* di bawah *brand* perusahaan tunggal, setara dengan

konsep *brand* induk (Laurent Muzellec dkk., 2003). Terkait tetapi terpisah menyangkut hubungan antara *rebranding* dan arsitektur *brand* pada gambar 2.1. Topik lain dari *rebranding* yang berguna untuk dibahas adalah *rebranding* sesuai dengan tingkat dalam hierarki perusahaan di mana hal itu terjadi. Keller (2000) mengidentifikasi hirarki *brand* sebagai terdiri dari *brand* perusahaan, *brand* keluarga atau pada unit bisnis, dan *brand* pada produk. *Rebranding* dapat terjadi pada hanya satu tingkat di hirarki ini, pada beberapa tingkatan, atau semua tingkatan.

Dalam dunia marketing level korporasi (Balmer dan Greyser, 2006), *rebranding* perusahaan perlu dilihat sebagai suatu proses yang kompleks yang multi level dan multidisiplin (Balmer, 2001; McDonald dkk., 2001; Wilson, 2001). Seperti Lewin (1951) dengan konsep proses perubahannya, eksekutif harus melihat *rebranding* perusahaan revolusioner sebagai proses perubahan. Mengakui bahwa stakeholder yang berbeda mungkin memiliki asosiasi dan harapan perusahaan yang berbeda-beda dari *brand* perusahaan di titik awal (Uggla, 2006).



Gambar 2.1 Hierarki Rebranding
Sumber: Muzellec dan Lambkin (2006: 806)

Dalam kasus lain, *rebranding* dapat turun dari perusahaan untuk tingkat unit bisnis, seperti Midland Bank yang berubah menjadi HSBC Inggris setelah diakuisisi oleh HSBC, atau tingkatan negara seperti Mannesmann Mobilfunk D2 menjadi Vodafone Jerman. *Rebranding* juga dapat terjadi pada tingkat produk saja, seperti Jif - pembersih rumah tangga yang dipasarkan oleh Unilever- berubah menjadi Cif, atau IMMAC –penghilang rambut dipasarkan oleh Reckitt Benckiser– berubah menjadi Veet. Ketika tiga tingkat hirarki yang sejajar, arsitektur *brand* sesuai dengan *brand architecture* (Aaker dan Joachimsthaler, 2000). Sebuah tinjauan data menunjukkan bahwa *rebranding* dapat terjadi pada tiga tingkat yang berbeda dalam sebuah organisasi: perusahaan, unit bisnis dan tingkat produk (Laurent Muzellec dkk., 2003). Corporate *branding* berbeda jauh dari produk *rebranding*, oleh sebab itu perlu penelitian lebih lanjut untuk membahas ini (Hatch dan Schultz, 2003).

Dalam *rebranding* produk, manajer dituntut untuk sensitif terhadap sikap pelanggan, karena reposisi yang lemah yang dijalankan malah menimbulkan risiko dengan menipiskan ekuitas *brand* inti (Loken dan Roedder John, 1993; Sullivan, 1990). Hal ini biasanya merupakan langkah taktis didorong oleh keinginan untuk *brand* global dan memperoleh skala ekonomi dalam kemasan dan iklan. Perbedaan selanjutnya dari *rebranding* pada produk dan korporasi adalah *brand* produk terutama berfokus pada konsumen, *brand* perusahaan ditargetkan pada berbagai pemangku kepentingan. Ini termasuk karyawan, pelanggan, investor, pemasok, mitra, regulator, kelompok kepentingan khusus dan masyarakat lokal (Hatch dan Schultz, 2003).

Dalam *rebranding* perusahaan, manajer harus peka terhadap spektrum yang lebih luas dari sikap dan asosiasi internal dan eksternal organisasi yang sudah terbentuk (Jaju dkk., 2006). *Rebranding* perusahaan mengacu pada nama dari entitas perusahaan secara keseluruhan, yang menandakan perubahan strategis utama atau reposisi. Dalam konteks ini, reposisi *brand* perusahaan tidak hanya mengandalkan komunikasi pemasaran, namun juga mempertimbangkan peran kunci karyawan untuk mendukung janji *rebranding* perusahaan sebagai bagian dari komunikasi perusahaan (Balmer, 2001). Pentingnya budaya organisasi yang mendorong *staff* untuk menunjukkan sikap diri *brand* dalam perilaku yang meningkat (Balmer dan Wilson, 1998).

Rebranding dari unit bisnis dalam korporasi adalah jenis kedua yang mengacu pada situasi anak perusahaan atau divisi dalam perusahaan yang lebih besar diberikan nama yang khas untuk memberikan identitas yang berbeda yang terpisah dari grup usaha. Sebaliknya, nama yang sama atau desain perusahaan akan menggabungkan koherensi keseluruhan grup usaha dan untuk alasan kompetitif seperti dalam kasus MMO2, yang merupakan anak usaha dari British Telecom. Dalam rangka untuk meluruskan kembali visi strategis baru dari *brand* perusahaan, pemangku kepentingan eksternal, gambar perusahaan dan budaya perusahaan, *rebranding* perusahaan memerlukan sinergi antara pemasaran, manajemen sumber daya manusia dan strategi (Hatch dan Schultz, 2003).

2.1.3.5. Motif *Rebranding*

Muzellec dan Lambkin (2006) mengelompokkan alasan organisasi melakukan *rebranding* kedalam empat motivasi utama:

1. Perubahan struktur kepemilikan seperti pada kasus merger, akuisisi dan *spin off*

Perubahan struktur kepemilikan tampaknya menjadi penyebab paling sering dari *rebranding* serta alasan yang paling menarik untuk itu (Laurent Muzellec dkk., 2003). Dalam penjelasan menekankan bahwa perubahan *brand* perusahaan didorong oleh perubahan yang telah mempengaruhi struktur dan organisasi perusahaan.

Merger dan akuisisi (M &A) adalah aktivitas yang telah meningkat secara eksponensial selama dekade terakhir (Martynova dan Renneboog, 2007; Hijzen dkk., 2008) atau yang terjadi mulai akhir 1990-an (Evenett, 2003). Gelombang M & A telah menjadi fenomena global yang terjadi di pasar industri (Andrade dkk., 2001; PricewaterhouseCooper, 2007). Hal ini yang menyebabkan manajer perlu menimbang koherensi portofolio *brand* yang terkadang mencapai titik di mana *rebranding* dari semua atau sebagian elemen hirarki *brand* menjadi kebutuhan manajerial (Muzellec dan Lambkin, 2006).

2. Perubahan strategi perusahaan contohnya *refocus* dan internasionalisasi.

Pertimbangan keuangan menurut Owen (2003) menunjukkan bahwa banyak dari perusahaan-perusahaan ini merasa memiliki *brand* yang lebih kecil bukan merupakan bagian dari strategi global mereka. Alasan kedua adalah karena perubahan strategi perusahaan (memfokuskan kembali dan internasionalisasi). Misalnya, setelah peluncuran banyak layanan baru dengan dengan nama *brand* sendiri, France Telecom memutuskan untuk mengurangi portofolio agar fokus pada *brand* global tunggal. Dengan cara yang sama, kelompok ritel Carrefour

menyatukan *hypermarket*, *supermarket*, dan *convenience store* dibawah grup usaha Carrefour, nama *brand* dengan menambahkan istilah Planet, Pasar, atau Kota untuk membedakan *brand*.

3. Berubahnya posisi kompetitif perusahaan seperti masalah reputasi dan citra yang sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan zaman.

Dua penjelasan berikutnya adalah berkaitan dengan kebutuhan untuk menciptakan citra baru atau merasionalisasi portofolio *brand* dan mengungkapkan pendekatan *rebranding* yang merupakan keputusan strategis. Perubahan strategi atau posisi kompetitif cenderung mempengaruhi *brand* secara lebih halus untuk berevolusi secara bertahap dari waktu ke waktu untuk mencapai titik kritis di mana redefinisi bisnis sering dilambungkan dengan nama baru dan identitas.

Alasan selanjutnya adalah perubahan posisi kompetitif (gambar yang telah usang, masalah reputasi, asosiasi yang sudah tidak relevan dan lain lain). Sebagai contoh, di Perancis, karena skandal atas kegagalan berulang-ulang yang terjadi dalam pengiriman layanan, Credit Lyonnais berubah menjadi LCL, Vivendi berganti nama menjadi Veolia, dan Euro Disney berubah menjadi Disneyland Paris.

4. Perubahan lingkungan eksternal seperti terjadinya krisis yang disebabkan karena iklim dan perekonomian

Alasan terakhir yang mendorong *rebranding* adalah karena perubahan lingkungan eksternal (kewajiban hukum, krisis besar, atau bencana). Di Amerika, ValuJet berganti nama menjadi Trans Airlines setelah terjadinya kecelakaan fatal (Berry, 2000).

2.1.3.6. Tujuan *Rebranding*

Lambkin dan Muzellec (2010) memberikan pandangan yang sangat positif pada penggunaan *rebranding* sebagai alat strategis untuk merasionalisasi dan mengintegrasikan kompleksitas bisnis melalui serangkaian merger dan akuisisi. Hal tersebut juga menunjukkan nilai simbolis *rebranding* dari pengakuisisi dominan sebagai sarana berkomunikasi dan menciptakan niat positif baik kepada karyawan dan pasar saham. Stuart (2004) dalam Muzellec bahwa *rebranding* mungkin tidak menjadi solusi untuk beberapa masalah. Stuart berpendapat bahwa pertimbangan *rebranding* meliputi penilaian yang komprehensif dari potensi keuntungan, kejelasan tentang apa yang sedang diisyaratkan, dan memeriksa bahwa *stakeholder* kunci memahami dan mendukung perubahan yang diusulkan. Semakin banyak organisasi yang menggunakan *rebranding* perusahaan untuk meningkatkan relevansi *brand* dan meningkatkan efisiensi operasional (Melewar dkk., 2012; Sonenshein 2010; Vallaster dan Lindgreen 2011).

Misalnya, pada tahun 2003, setahun setelah menerapkan strategi *brand*, Burberry melaporkan kenaikan penjualan retail sampai 46% (Burberry, 2003). Tujuan revisi strategi *brand* itu untuk memosisikan Burberry sebagai *brand* mewah khas yang akan menarik pelanggan fashion muda tanpa mengasingkan pelanggan yang sudah ada (Moore dan Birtwistle 2004). Sehingga perusahaan mengubah

citranya untuk meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan ekuitas merek (Shetty, 2011). Berkaitan dengan ekuitas dan citra *brand*, Muzellec dan Lambkin (2006) mengatakan bahwa pemicu awal *rebranding* salah satunya adalah untuk mengubah citranya agar lebih luas baik secara internal maupun eksternal.

2.1.3.7. Format *Rebranding*

Terjadinya *rebranding* menyangkut tiga indikator ; mengubah nama dan desain visual (logo, warna, dan identitas visual lain) serta mereposisi (Laurent Muzellec dkk., 2003). Hal tersebut seperti tiga variabel yang diteliti oleh Collange (2015) yang menjelaskan perubahan sikap terhadap layanan paska *rebranding*: (1) kedekatan antara nama baru dan layanan, (2) perbedaan gambar antara yang lama dan nama-nama baru, dan (3) *positioning* layanan. *Repositioning* ini menjadi penting karena pengaturan di mana keputusan diambil untuk membuat posisi radikal baru bagi perusahaan dalam benak pelanggan, pesaing dan pemangku kepentingan lainnya (Ries dan Trout, 2001).

Gaurav (2008) menambahkan bahwa *corporate rebranding* sangat penting untuk memperjelas dan mempertajam *positioning brand* bersangkutan. Penggunaan istilah *rebranding* terkadang membingungkan, pada kenyataannya, semua bagian dari proses *rebranding* tidak terdapat satu saja yang memberikan dasar definisi teoritis. Namun yang pasti bahwa praktik pemasaran ini terdiri dalam menghilangkan nama salah satu *brand* untuk produk dan menggantinya dengan yang lain (Collange, 2008).

Daly dan Moloney (2004) serta Stuart dan Muzellec (2004) telah mengusulkan tiga format *rebranding*; estetika, reposisi dan *renaming*. Strategi *rebranding*, baik

dengan perubahan kecil dalam slogan/logo atau perubahan total nama *brand*, adalah cara terkuat untuk menandakan bahwa sesuatu telah berubah di perusahaan (Kapferer, 2002). *Brand* (ekspresi fisik) terdiri dari elemen berwujud dan tidak berwujud (nilai-nilai, gambar, dan perasaan). *Rebranding* dapat terdiri dari mengubah beberapa atau semua elemen-elemen (Daly dan Moloney, 2004).

Bagian pertama dari deskripsi mengacu pada perubahan estetika pemasaran yang memunculkan pertanyaan apakah semua elemen harus diubah, atau hanya beberapa saja dari *brand*, untuk mendapat label "*rebranding*". Memang ada keberlanjutan di *rebranding* dari modifikasi evolusi logo dan slogan untuk penciptaan nama baru yang revolusioner (Stuart dan Muzellec, 2004). Karena perubahan estetika pemasaran bisa sangat halus dan sulit untuk ditangkap, variabel perubahan nama digunakan sebagai indikasi *rebranding*. Memperbarui identitas visual merupakan salah satu metode yang paling sering untuk merevitalisasi sebuah *brand*, ditunjang dengan fleksibilitas dan kecepatan eksekusi (Bontour dan Lehu, 2002; Keller, 2003). Henderson dan Cote (1998) menyatakan, sebagian besar perusahaan secara berkala memperbarui logo *brand* untuk mempertahankan kesegaran, dan terlihat modern.

Memang, logo adalah salah satu instrumen utama untuk berkomunikasi dengan medium visual, mendapatkan perhatian, meningkatkan pengakuan dan diferensiasi *brand* serta sarana mendapatkan respons emosional (Aaker, 1991; Henderson dan Cote, 1998; Kapferer, 1997; Melewar dkk., 2005; Pittard dkk., 2007). Tidak seperti nama pembentuk *brand*, perusahaan memiliki kemungkinan untuk beradaptasi atau memperbarui logo *brand* dari waktu ke waktu (Keller, 2003). Sebagai Collins (1977)

berpendapat bahwa merubah nama berarti juga merubah salah satu bagian dari bauran pemasaran. Sebaliknya, memperbarui logo lebih mudah, terutama melalui perubahan estetika. Selain manfaat fleksibilitas, logo adalah sarana transmisi mempengaruhi produk atau perusahaan. Namun, manajer *brand* harus berhati-hati ketika memodifikasi logo. Meskipun banyak penelitian berpendapat bahwa logo terbaru mungkin akan memiliki dampak positif pada konsumen, namun sedikit yang menjelaskan tentang bagaimana beradaptasi atau memodifikasi logo (Walsh dkk., 2010).

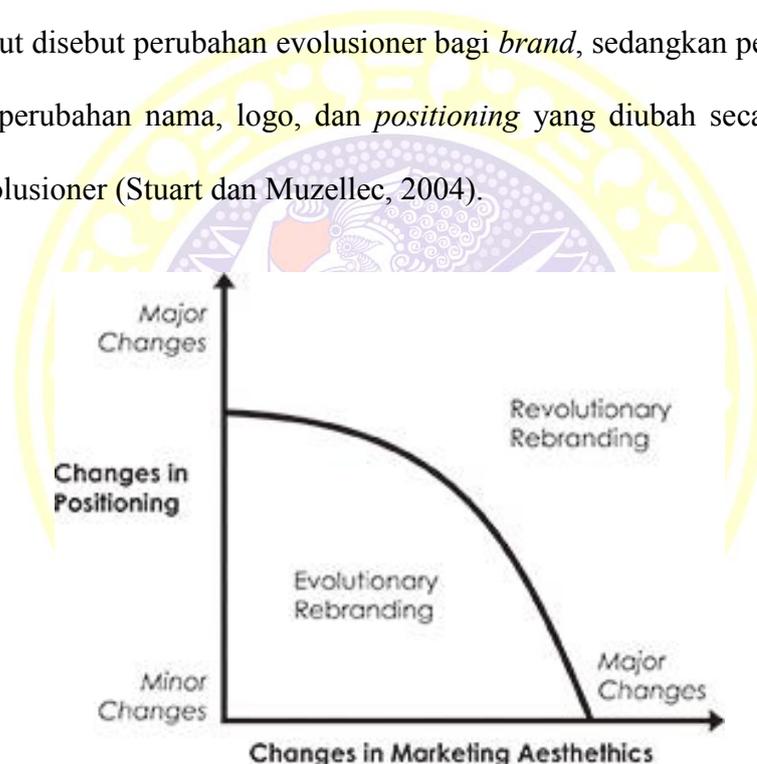
Namun, manajer tidak takut untuk berinvestasi uang dalam jumlah besar ketika meremajakan identitas visual dari sebuah *brand* (Melewar dkk., 2005). Menurut direktur perusahaan Landor Associates, konsultan logo global, menciptakan atau memperbaharui logo untuk *brand* besar memakan biaya paling tidak \$ 1.000.000 (Keller, 2003). Manajer pemasaran harus menyadari pentingnya memodifikasi logo termasuk perubahan warna, bentuk dan jenis huruf. Karena konsumen mengasosiasikan warna, bentuk dan bahkan tipografi dengan arti yang berbeda, konsumen membuat penilaian yang jelas tentang citra perusahaan dari desain logo dan memiliki pendapat yang kuat tentang yang warna yang sesuai untuk gambar perusahaan yang berbeda (Hynes, 2009). Henderson dan Cote (1998) menunjukkan bahwa analisis persepsi konsumen melalui tipografi yang berbeda menjadi sangat berguna karena banyak logo terdiri dari tidak hanya gambar dan karakter, tetapi juga kata-kata.

Hasil perubahan logo ada yang tidak menunjukkan efek signifikan pada sikap *brand* atau loyalitas *brand* (Muller dkk., 2013). Dengan kata lain, tidak adanya

kesamaan persepsi tidak selalu berdampak negatif pada sikap *brand*. Pentingnya kesamaan persepsi antara logo versi lama dan yang baru yang mungkin lupa dibahas Keller (2003). Dampak modernisasi *brand* terhadap loyalitas terhadap sebuah *brand*, membenarkan hasil Lentz dkk. (2005). Loyalitas *brand* merupakan keunggulan kompetitif yang tak terbantahkan, karena konsumen setia kurang sensitif terhadap kenaikan harga, berkurangnya layanan, dan juga iklan yang berkurang (Keller, 1993). Perusahaan dapat mengenakan tarif premium untuk pelanggan setia dan mendapatkan keuntungan dari efisiensi iklan yang lebih baik (Bennet dan Rundle-Thiele, 2005). Sehingga sebuah logo dapat membuat perbedaan antara *brand* baik terasa dekat dan juga terasa selalu baru.

Manfaat ini dikombinasikan menghasilkan peningkatan nilai pemegang saham dan karenanya, untuk profitabilitas yang lebih tinggi (Buzzell dan Gale, 1987). Akhirnya, loyalitas *brand* dapat menjadi variabel yang dapat dipertimbangkan terhadap sikap terhadap perubahan logo. Bahkan, menurut Pimentel dan Heckler (2003), jika kesamaan antara elemen *brand* lama dan baru yang tinggi, pelanggan setia dapat menerima lebih mudah perubahan logo karena efek keakraban yang telah terjalin. Bagian kedua dari definisi berkaitan dengan positioning *brand* dan apakah perubahan sama dalam perjalanan *rebranding*. Kadang-kadang faktor eksternal seperti perubahan dalam lingkungan dan peraturan tidak selalu berarti perubahan dalam posisi perusahaan. Dalam hal ini, upaya *rebranding* mungkin hanya untuk membangun kembali *brand*. Namun, banyak perubahan nama dengan tujuan untuk mengubah citra *brand* kurang signifikan karena itu reposisi dapat dianggap sebagai elemen kunci dari uji coba *rebranding*.

Tujuan utama logo adalah untuk meningkatkan kesadaran dan membangun citra yang menguntungkan (Hem dan Iversen, 2004). *Rebranding* untuk *brand* yang sudah jelas dilakukan dengan tujuan mengembangkan posisi pembeda sehingga dapat diterima dalam pikiran stakeholder dan pesaing (Merrilees dan Miller, 2008). Seperti yang disebutkan oleh Andrews dan Kim (2007) *rebranding* selalu melibatkan beberapa perubahan dalam persepsi yang ada di antara pelanggan dan juga posisi perusahaan di pasar. Sebuah perubahan yang hanya terjadi di salah satu dari unsur-unsur tersebut disebut perubahan evolusioner bagi *brand*, sedangkan perubahan yang melibatkan perubahan nama, logo, dan *positioning* yang diubah secara bersamaan bersifat revolusioner (Stuart dan Muzellec, 2004).



Gambar 2.2. Rebranding as a Continuum
Sumber: Muzellec dan Lambkin (2006:805)

2.1.3.8. Pemilihan Nama *Brand* (*Renaming*)

Strategi mengenai mengganti nama dan mempercantik elemen visual harus benar jika menginginkan keberhasilan *rebranding* (Keller, 2003). Hanya dua penelitian (Jaju dkk., 2006;. Collange, 2008) yang menyelidiki bagaimana

karakteristik dari dua nama *brand* yang terlibat dampak evaluasi produk / perusahaan. Selain intuisi manajer pemasaran, perusahaan tidak benar-benar mengerti mengapa konsumen siap menerima beberapa perubahan nama *brand*, juga secara independen mengerti cara *rebranding* tersebut diimplementasikan.

Meskipun ekuitas *brand* besar dibangun selama jangka waktu yang lama, hati-hati memilih nama *brand* baru karena dapat mengurangi ukuran kekuatan yang melekat untuk sebuah *brand*. Pembiayaan mengenai *brand* ini terus meningkat, perusahaan perlu lebih cerdas mengelola *branding*. Salah satu penerapan biaya yang efektif adalah untuk membuat nama *brand* yang secara erat dan kuat. Menciptakan nama *brand* baru, bagaimanapun, dalam C.S. Kohli dkk. (2005) adalah bukan tugas yang mudah dari sebuah *brand* untuk diterima oleh pelanggan serta memfasilitasi tujuan *brand* semaksimal mungkin.

Dalam upaya *brand* untuk mengembangkan nama yang efektif, pemasar pasti mempertimbangkan penggunaan nama yang memiliki arti/makna dengan nama yang tidak memiliki makna sebagai nama *brand*. Sebuah nama yang memiliki makna adalah salah satu yang menyampaikan informasi yang relevan tentang produk, atau atribut produk yang penting, atau membentuk koneksi antara produk dan kategori produk (Keller dkk., 1998). Praktik pemasaran, serta penelitian teoritis dan empiris, telah menyarankan bahwa nama-nama *brand* yang memiliki makna lebih mudah untuk diingat daripada *brand* yang tidak memiliki makna (Klink, 2001; Kohli dan Suri, 2000).

Sedangkan nama *non-meaningfull* yaitu nama-nama yang tidak memiliki makna jelas sehingga memungkinkan makna dan nilai dari nama sebuah *brand*

bertambah dari waktu ke waktu, berdasarkan asosiasi konsumen dengan nama. Pendekatan ini telah disebut sebagai "*Prinsip Juliet*" yang diambil dari bait prosa Shakespeare "*apalah arti sebuah nama, mawar tetaplah mawar yang harum*" (Collins, 1977). Strategi ini didasarkan pada gagasan bahwa kata-kata tidak memiliki makna intrinsik, melainkan memperoleh maknanya hanya melalui asosiasi yang kita buat dengan *brand*.

Dilema yang dihadapi oleh pemasar, bagaimanapun, adalah bahwa nama-nama bermakna secara erat terbatas pada produk dan kategori produk dari arti sebuah *brand* tersebut, sedangkan nama-nama yang tidak bermakna berpotensi dapat diterapkan, atau diperpanjang, untuk setiap produk atau kategori produk. Persaingan yang semakin global ini akan menarik jika fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi merupakan prioritas yang lebih tinggi, maka nama yang tidak memiliki arti akan jadi menarik. Sedangkan Laurent Muzellec dkk. (2003) secara sederhana mengklasifikasikan nama dalam tiga katagoris:

1. nama deskriptif (bersifat langsung) digunakan oleh sebuah organisasi karena *brand* dapat memudahkan tugas komunikasi (Murphy, 1992);
2. asosiatif atau nama sugestif (misalnya, Jaguar, yang membawa asosiasi dengan keanggunan dan agresivitas) menyampaikan asosiasi nilai yang sesuai dengan tawaran *brand* (Allaha dan Patton, 1995; Sage, 2002);
3. *freestanding*, nama abstrak yang dapat berdiri dan membentuk asosiasinya sendiri sebagai tipe terkuat dari penamaan *brand* dan mungkin lebih tepat untuk penggunaan global (Hemnes, 1987; Pavia dan Costa, 1993). Turley dan Moore (1995) telah menambahkan dua lagi kategori nama-nama *brand* dalam

studi layanan *brand*, yaitu *brand* berbasis orang (nama *patronymic*) dan berbasis daerah (nama *geographic*). Dalam kasus *brand* perusahaan, *brand acronymic* adalah kategori lain yang penting.

Nama yang bersifat *freedstanding* atau nama asosiatif memungkinkan perusahaan untuk memulai dengan lembaran baru. Asosiasi positif perlu dibangun. Untuk melakukannya, perusahaan sering menggunakan kata-kata Latin seperti ; Corus, Marconi, Consignia, Accenture, seperti dicatat dalam beberapa artikel (Benady, 2002; Dickson, 2002; McGurk, 2002)

2.1.3.9. Paradoks Rebranding

Namun demikian, tidak semua *brand* dapat terlihat baik karena seperti kata Kapferer (1997) kampanye *membranding* lebih dari sekedar memberi nama *brand* untuk produk atau jasa. Untuk dapat bertahan *brand* tidak perlu menjalani proses yang sulit, penuh risiko dan menantang dari *rebranding* (Clavin, 1999; Dunham, 2002). Selain itu, dari sudut pandang manajerial, merubah logo menjadi sangat menantang karena manajer menghadapi pilihan karier yang tidak sepanjang usia *brand* dan seringkali kurang keahlian dalam melakukannya (Henderson dan Cote, 1998). Oleh karena itu, *rebranding* bisa menjadi strategi yang sangat berbahaya, menyebabkan kerusakan serius pada loyalitas *brand* dan ekuitas *brand* (Ellwood, 2006; Gotsi dan Andriopoulos, 2007; Hatch dan Schultz, 2003). Selain itu terdapat pula indikasi bahwa perubahan nama perusahaan dapat mengasingkan karyawan dan pelanggan (Edmondson, 2002), memicu hilangnya *goodwill*, dan menyebabkan konsumen kebingungan (Perkins, 1995).

Merusak ekuitas sebuah *brand* karena untuk penggunaan nama baru tentu nama lama harus ditinggalkan, hal ini mengakibatkan peniadaan usaha penciptaan kesadaran *brand* bertahun lamanya Aaker (1991) dan Kapferer (1995) sedangkan *awareness* adalah komponen kunci dari ekuitas *brand*. Paradoks *rebranding* ini dapat dilihat secara sederhana melalui kontradiksi akuntansi; nama *brand* merupakan aset yang sebenarnya, yang diberi nilai beberapa juta di neraca perusahaan. Hal ini berarti ketika perusahaan akan me-*rebranding* berbagai unit bisnis juga dibutuhkan biaya non-tunai yang tidak sedikit untuk penggabungan dua nama terkenal di neraca (Tomkins, 2002). Pendekatan *rebranding* revolusioner tampaknya pada pandangan pertama banyak diisi dengan kontradiksi. Di satu sisi, kegiatan *rebranding* menyajikan kesempatan lebih untuk proyek luar biasa perusahaan melalui penggunaan bauran komunikasi perusahaan, yaitu iklan, konferensi pers dan siaran pers secara intensif (Schultz dan Hatch, 2001).

Selain itu, makna *brand* dapat mengubah (analisa bentuk suatu kata) di sosial masyarakat dengan batas-batas budaya, yang difasilitasi oleh pemasar yang memahami pluralitas dan keragaman (Kates dan Goh, 2003). Dalam skenario terburuk, fragmentasi konsumen menyiratkan bahwa *brand* atau iklan dapat ditafsirkan dan diterima menjadi apa saja, upaya mahal untuk mencapai konsistensi strategis menjadi sia-sia, (Debo dkk., 2005;. Grossman dan Shapiro, 1984; Pappalardo, 1999; Shaked dan Sutton, 1981). Oleh sebabnya, pemasar harus terampil mengelola makna dari sebuah *brand*.

Konsumen cenderung untuk membuat arti *brand* dari rangsangan yang kompatibel dengan yang telah ditentukan *brand*. Ketika rangsangan eksternal yang

kompleks, *brand* mengandalkan pada keyakinan yang lebih kuat untuk memahami ambiguitas (Tellis, 2004). Aaker (1991) berpendapat bahwa usaha merevitalisasi *brand* biasanya lebih murah dan berisiko daripada memperkenalkan *brand* baru, yang menelan biaya puluhan juta dan lebih mungkin akan gagal daripada berhasil. Tanggapan manajer untuk ketegangan paradoks *rebranding* dapat merugikan kinerja, pertumbuhan, dan profitabilitas perusahaan (Hakansson dan Ford, 2002; Mouzas, 2006).

2.1.3.10. Kegagalan *Rebranding*

Penggantian nama suatu *brand* menjadi yang lain untuk produk atau perusahaan memiliki dampak negatif pada evaluasi konsumen (Aime-Garnier dan Roux, 2006; Muzellec dan Lambkin, 2006; Collange, 2008). Misalnya, Jaju dkk., (2006) menemukan bahwa ekuitas perusahaan, diukur dengan sikap, keyakinan kepemimpinan, dan niat untuk membeli, menurun kebanyakan dalam situasi uji coba *brand*. Kerugian ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa *rebranding* adalah peristiwa mendestabilisasi: konsumen bingung dan terpaksa melakukan upaya ekstra untuk beradaptasi (Collange, 2008). Pada contoh konsumen barusan, evaluasi layanan dapat diharapkan menurun setelah *rebranding*-nya.

Pertama, Collange (2008) meneliti efek bahwa kedekatan (yang dirasakan) antara *brand* pengganti dan produk membawa perubahan dalam evaluasi konsumen dan niat untuk membeli. Menunjukkan bahwa semakin dekat nama *brand* baru untuk sebuah produk, semakin kecil penurunan evaluasi produk dan niat untuk membeli, yaitu perubahan yang lebih positif. Namun, latihan *rebranding* perusahaan yang berisiko, karena sering memerlukan investasi yang cukup besar, dengan ada jaminan

untuk mencapai hasil yang berhasil (Amujo dan Otubanjo 2012; Shetty 2011). Demikian pula, Jaju dkk. (2006) menemukan bahwa perusahaan yang bergabung (*merger*) evaluasi konsumennya menurun daripada dua perusahaan yang dianggap sebagai sejenis. Akibatnya, kedekatan antara nama baru dan layanan memiliki efek positif pada perubahan dalam evaluasi layanan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Jaju dkk. (2006) menunjukkan bahwa perolehan strategi *branding* yang dominan dapat menyebabkan penurunan substansial dalam ekuitas *brand* berbasis konsumen di mana ada sikap negatif antara perusahaan dan ketidakcocokan dalam sikap pelanggan dari perusahaan yang melakukan merger.

Namun, meskipun terdapat peluang yang cukup luas dari *rebranding*, namun jangan lupa *rebranding* juga menawarkan risiko yang tinggi. Praktek ini membawa risiko reputasi tingkat tinggi serta menjadi uji coba yang sangat mahal (Clavin, 1999; Dunham, 2002). Seperti yang digambarkan oleh kegagalan *rebranding* dari Inggris "Royal Mail" menjadi "Consignia" (Muzellec dan Lambkin, 2006). Selain memprovokasi kemarahan publik, karena menelan biaya £ 2,5 juta untuk *rebranding* menjadi Consignia, diperlukan lagi dana tambahan £ 1 juta untuk mengubah kembali ke Royal Mail, *brand* yang dihargai oleh publik Inggris (Haig, 2003; *Europe Intelligence Wire*, 2004). Dari "Payless Drug Store" dalam "Rite Aid Corporation" di AS (Haig, 2011), atau "British Airways" menjadi "BA" (Cornelissen, 2011).

Memang, nama *brand* adalah "landasan" dari identitas *brand* (Aaker dan Joachimsthaler, 2000). Oleh karena itu, konsumen mungkin takut bahwa karakteristik layanan (tempat atmosfer, karyawan kontak, dll) *brand* sebelumnya yang dinikmati tidak akan lagi sama (Kapferer, 2008). Hal ini dapat menyebabkan

penurunan tajam dalam bisnis, yang belum tentu diimbangi dengan perekrutan konsumen baru. Selain itu, seperti perubahan nama *brand* juga dapat merusak reputasi perusahaan, tidak hanya di kalangan konsumen tetapi juga antara karyawan dan analis keuangan (Fombrun dan Van Riel, 2004; Cornelissen, 2011).

Manajer sering gagal untuk mewujudkan ruang lingkup disiplin yang diperlukan dan orientasi *multi-stakeholder* dari *rebranding* perusahaan (Balmer dan Greyser, 2003). Sebaliknya, kerangka kerja manajemen *brand* perusahaan kontemporer telah bergeser jauh dari fokus tradisional pada pemangku kepentingan eksternal, untuk pendekatan *internal-driven* yang juga menempatkan penekanan pada mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang konsisten dengan upaya *branding* eksternal (Hatch dan Schultz 2001 ; Ind 2001; LePla dan Parker, 1999; Mitchell, 2002).

Pada 1990-an, Gap memutuskan untuk berbuat lebih banyak untuk menjangkau remaja dan dewasa muda karena *brand* merepresentasikan segmen pertumbuhan dengan menawarkan hadiah yang lebih baik (The Gap). Perusahaan mulai memposisikan diri untuk menarik segmen ini, tetapi dalam proses pelanggan lama/intinya malah terasing, yang merasa diabaikan karena produk yang menjadi trendi yang lebih sesuai untuk kalangan muda (Palmiere, 2004).

Contoh kegagalan *rebranding* pada level produk juga dapat kita lihat dalam kasus Tropicana. Perusahaan meremehkan keterikatan konsumen mereka dengan desain klasik, perusahaan tidak memperkirakan bahwa perubahan logo beserta kemasan minuman yang mereka tawarkan akan ditolak oleh konsumen, dan pada akhirnya mengembalikan kemasan beserta logo klasiknya pada produk minuman

mereka (*New York Times*, 2010). Dalam bidang profesional dan kategori jasa konsultan yang terdiri dari empat dari "Big Five" harus memisahkan bisnis konsultan mereka dari perusahaan induk pemeriksa keuangan/pajak. Setelah Andersen Consulting menjadi Accenture dan PricewaterhouseCoopers yang menjual salah satu anak usahanya pada IBM Services yang kemudian dikenal sebagai Monday, Deloitte Consulting menjadi Braxton dan KPMG menjadi BearingPoint. (Muzzelec dan Lambkin, 2006).

Tahapan *rebranding* yang gagal juga dapat kita lihat dalam kasus Xe Services, yang merupakan perubahan dari Blackwater, perusahaan privat militer. Perubahan nama dan logo dari Blackwater menjadi Xe Services sayangnya hanya merupakan *intermediate change* yakni menunjukkan kepada publik tentang gambaran baru perusahaan namun tidak mengubah perusahaan itu sendiri. Publik masih mengosisiasikan Xe Services sebagai Blackwater (Citrayogi, 2014). Presiden dan Ketua Operasi Xe Services Ted Wright menyadari bahwa *rebranding* Xe tidak berhasil disebabkan manajemen hanya merubah nama tidak mereposisi *competitiveness* perusahaan (*Wall Street Journal*, 2011).

Ketidakberhasilan *rebranding* Xe Services membuat Wright, presidennya untuk menyewa perusahaan hubungan publik dari New York untuk mengubah perusahaan ini menjadi ACADEMI. Pada tahun 2003, setahun setelah menerapkan revisi strategi merek, Burberry melaporkan kenaikan penjualan retail dari 46% (Burberry, 2003). Tujuan revisi itu untuk memosisikan Burberry sebagai merek mewah yang akan menarik pelanggan fashion muda dan baru tanpa mengasingkan pelanggan yang sudah ada (Moore dan Birtwistle 2004). Untuk menampilkan baris baru yang

menarik target pasar yang lebih luas, manajer berhasil menggunakan iklan, *fashion show* dan penempatan editorial.

Shell *me-rebranding* namanya pada 300 jaringan ritel di Inggris yang menghadapi tekanan ke bawah pada pendapatannya di awal 1990-an (Boyle 2002). Tidak lama setelah *rebranding*, 51% dari waralaba jaringan ritel yang baru melaporkan kerugian operasi. Pada tahun 1994, Shell telah menutup 200 jaringan ritel, mengonversi banyak waralaba sebagai perampingan operasi perusahaan, dan menawarkan kompensasi kepada peritel (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014). Dalam kasus Burberry, faktor-faktor tertentu, seperti program pemasaran terpadu yang mencerminkan merek telah direvisi, memungkinkan proses *rebranding* dan mendukung kesuksesan. Dalam kasus Shell, penghalang utama bagi keberhasilan proses *rebranding* adalah ruang lingkup penelitian perusahaan yang sempit. Meskipun pentingnya pemahaman tentang pemicu dan penghambat, namun sumber literatur gagal untuk memberikan penjelasan secara komprehensif bagaimana pemicu dan penghambat dapat mempengaruhi *rebranding* perusahaan.

2.1.4. Proses Rebranding

Beberapa peneliti *rebranding* awal seperti Kapferer (1992) mengusulkan empat strategi *rebranding*: *interim*, *fade in / fade out*, awalan dan substitusi; dan kemudian Daly dan Moloney (2004) yang melakukan modifikasi dengan menggabungkan *interim* dan *fadein /fade out* strategi, dan mengusulkan strategi yang disebut penggabungan *brand* baru yang sesuai ketika dua *brand* yang kuat bergabung.

Namun demikian, semua studi tentang *rebranding* hanya berpusat pada peran perubahan nama *brand*. Para peneliti kemudian seperti Stuart dan Muzellec (2004) dan Lomax dan Mador (2006) telah mengidentifikasi tiga kategori untuk strategi yang termasuk tidak hanya nama *brand* tetapi juga dua unsur *brand* lain yaitu slogan dan logo *rebranding*. Beberapa peneliti mendefinisikan perubahan yang hanya satu elemen *brand* disebut evolusi sedangkan perubahan dengan ketiga elemen *brand* disebut revolusioner (Stuart dan Muzellec, 2004; Muzellec dan Lambkin, 2006); hal yang sama dikatakan oleh Lomax dan Mador (2006) bahwa beberapa perubahan dari elemen *brand* disebut sebagai revolusioner dan perubahan logo atau slogan disebut sebagai evolusi.

2.1.4.1. Kapferer (1992)

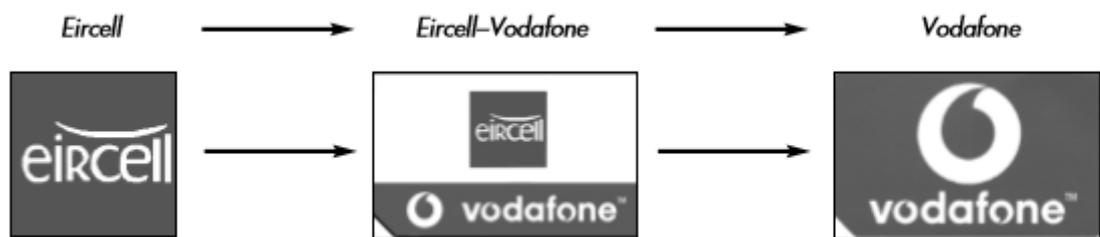
Penjelasan mengenai Kapferer (1992) empat kemungkinan untuk mengubah nama yang sering dikutip dalam hal ini, menyarankan sebuah *interim*, *fade in / fade out*, awalan, dan pendekatan substitusi.

Pendekatan proses *rebranding* :

a. *interim/ganda*

Ini berarti ada beberapa bentuk pengaturan *interim* sebelum nama baru menggantikan nama lama atau warisan *brand*. Jika *Brand A* diambil alih oleh *Brand B*, pengaturan *interim* mungkin bahwa AB hadir untuk mengidentifikasi *interim brand*. Pada akhirnya *brand A* ditinggalkan secara perlahan sepenuhnya dan B ditetapkan sebagai nama *brand* baru.

Hal ini sesuai dengan argumen Stuart dan Muzellec (2004) bahwa *rebranding* dapat bekerja sangat baik bila *brand* warisan memiliki citra yang baik. Asosiasi positif ini dapat dimasukkan ke dalam *interim/dual* kampanye *branding* dan di kampanye *rebranding* berikutnya.



Gambar 2.3 Interim Process of Rebranding

Sumber : Daly dan Moloney (2004:34)

b. *prefix/awalan*

Metode ini sesuai jika ada dua atau lebih *brand* yang bergabung tapi tidak ada *brand* yang digunakan sebagai *brand* baru. *Brand* baru ditambahkan sebagai awalan untuk *brand* warisan. Setelah beberapa waktu, nama warisan dihapus dan nama awalan tetap sebagai *brand* baru. Sekali lagi hal ini dimaksudkan bahwa atribut dan nilai-nilai dari *brand* warisan menjadi bagian dari *brand* baru, stakeholder diberi waktu untuk menyesuaikan diri dengan *brand* awalan baru sebelum yang lama akan dihapus.

c. pendekatan substitusi

Seperti namanya, pendekatan ini melibatkan penggantian atau beralih dari yang lama ke nama yang baru, atau memang untuk nama yang sama sekali berbeda. Bahwa dapat digambarkan sebagai strategi yang tajam, cepat dan bersih, tidak harus dilakukan tanpa penelitian yang sungguh – sungguh. Penghapusan tergesa-

gesa dari nama yang memiliki arti positif bagi para pemangku kepentingan dapat mengakibatkan konsekuensi yang merugikan bagi perusahaan.

d. penggabungan *brand*

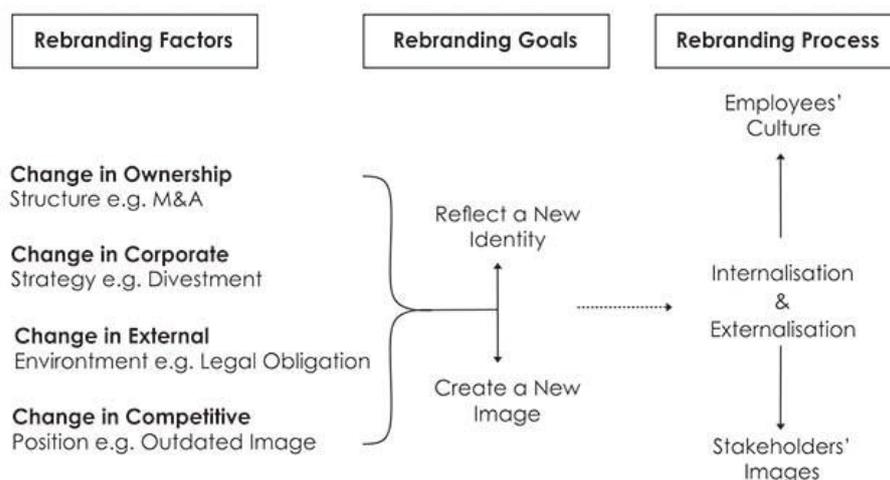
Hal ini secara khas tepat dilakukan untuk dua *brand* yang kuat bergabung. Menggabungkan nama yang membawa kekuatan dan nilai-nilai dari dua *brand* bersama dan ekuitas yang dihasilkan mungkin lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Contoh yang termasuk Hotel Jurys-Doyle, PermanentTSB, dan PriceWaterhouseCoopers.

2.1.4.2. Muzellec dan Lambkin (2006)

Muzellec dan Lambkin (2006) dengan jurnalnya adalah peneliti yang paling sering dikutip mengenai topik *rebranding*, memiliki peran yang sangat signifikan dalam menganalisis *rebranding* secara deskriptif untuk perspektif yang lebih dalam. Studi awal tersebut berkonsentrasi pada, *Rebranding* sebagai rangkaian kesatuan, dari revitalisasi *brand* saat ini untuk perubahan nama yang lengkap melibatkan perubahan dalam nilai-nilai dan janji-janji *brand*. Kedua, menguraikan empat pendekatan untuk mengganti nama *brand*: reposisi, mengubah nama, mendesain ulang, meluncurkan kembali. Reposisi adalah fase pengaturan tujuan saat sebuah keputusan diambil untuk membuat posisi baru yang radikal bagi perusahaan dalam benak pelanggan, pesaing dan pemangku kepentingan lainnya (Ries dan Trout, 2001). *Brand positioning* adalah hal yang dinamis, proses inkremental (kenaikan) yang harus disesuaikan secara reguler dari waktu ke waktu untuk tetap selaras dengan tren pasar yang senantiasa bergerak dan memberikan tekanan kompetitif serta peristiwa eksternal yang lebih luas.

Muzellec dan Lambkin (2006) menganalisis fenomena *rebranding* dengan ruang lingkup dengan jangkauan yang lebih luas, mulai dari perubahan kecil yang relatif sederhana, hingga perubahan besar yang radikal. Pemicu adanya *rebranding* adalah faktor kontekstual untuk mengintegrasikan berbagai dimensi *rebranding* yang mempengaruhi kebutuhan untuk mengubah citra, baik karena faktor eksternal maupun internal. Sehingga *rebranding* perusahaan perlu dikelola secara holistik dan didukung oleh semua *stakeholder* perusahaan, dengan perhatian internal khusus diberikan kepada reaksi karyawan dan mempertimbangkan citra baru yang terbentuk.

Memperkenalkan *brand* baru adalah tahap akhir dan sangat menentukan. *Brand* baru dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan eksternal melalui media dan iklan untuk menciptakan kesadaran di sekitar nama baru dan untuk memfasilitasi adopsi dari nama baru dengan berbagai pemangku kepentingan.



Gambar 2.4 Rebranding Process
Sumber: Muzellec dan Lambkin (2006:820)

Konseptualisasi *rebranding* dalam model ini sebagai perubahan identitas diri dari organisasi atau upaya untuk mengubah persepsi visual antara para pemangku

kepentingan eksternal. Terlepas dari faktor pemicu dan tujuan awal dari *rebranding*, hasil akhir *rebranding* setidaknya harus memiliki efek baik secara internal maupun eksternal. Pelaksanaannya fungsi pemasaran yang melibatkan empat unsur, yang mungkin disebut campuran *rebranding*: *repositioning*, *renaming* (mengubah nama,) mendesain ulang identitas visual dan meluncurkan kembali. Sama seperti keputusan strategis lainnya, *rebranding* melibatkan identifikasi dan memaksimalkan fakta yang sesuai dan dirasakan antara organisasi dengan lingkungannya (Griffin, 2002). Dilihat dari perubahan elemen *brand* dalam tahapan *rebranding*, terdapat dua tahapan mendasar yang ditempuh ; *sudden* dan *hybrid*. *Sudden* adalah penggantian langsung nama, logo atau slogan merek perusahaan yang lama ketika perusahaan melakukan *rebranding*. Sedangkan *hybrid* adalah proses perubahan *brand* secara bertahap, beberapa bagian elemen dan dalam jangka waktu tertentu (Stuart dan Muzellec, 2004).

2.1.4.3. Merrilees dan Miller (2008)

Penjelasan mengenai proses *rebranding* yang mutakhir oleh Miller dan Merrilees (2008 ; 2011)



Gambar 2.5 Fase-fase Rebranding

Sumber: Merrilees dan Yakimova (2014:269)

Rebranding perusahaan mengacu pada pemisahan atau perubahan antara *brand* awal perusahaan yang dirumuskan dan formulasi baru (Merrilees dan Miller 2008). Model

tersebut menggambarkan pemicu dan hasil dari *rebranding* yang terdiri dari 3 fase; *brand re-vision*, strategi implementasi, dan *stakeholder buy in*. *Brand re-vision* yaitu proses menyusun kembali penggunaan merek pada perusahaan. Fase kedua menjelaskan bagaimana aktivitas internal perusahaan ketika melakukan *rebranding*, dan yang terakhir adalah penerapan strategi *corporate rebranding* dengan pendekatan yang menyeluruh.

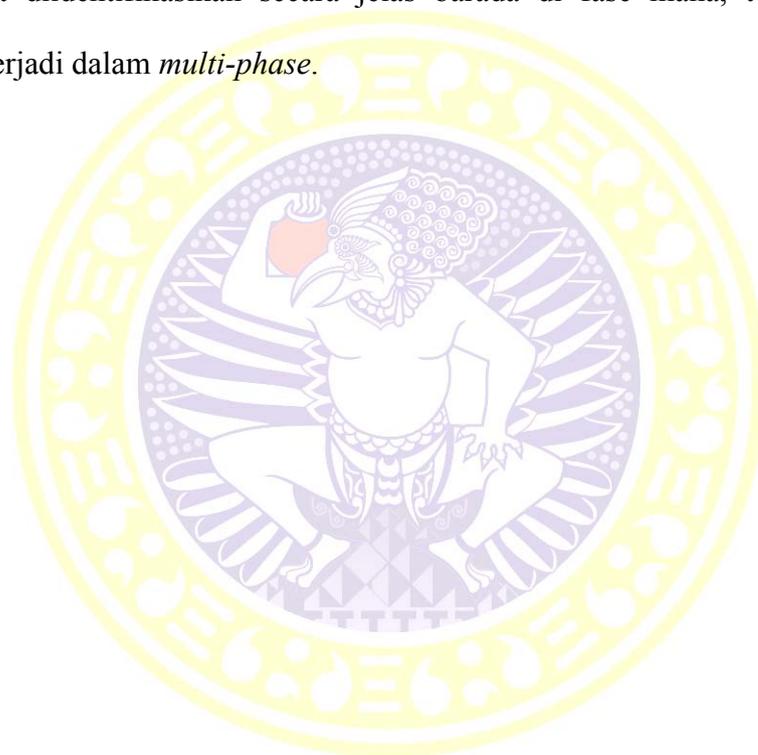
2.1.4.4. Miller, Merrilees dan Yakimova (2014)

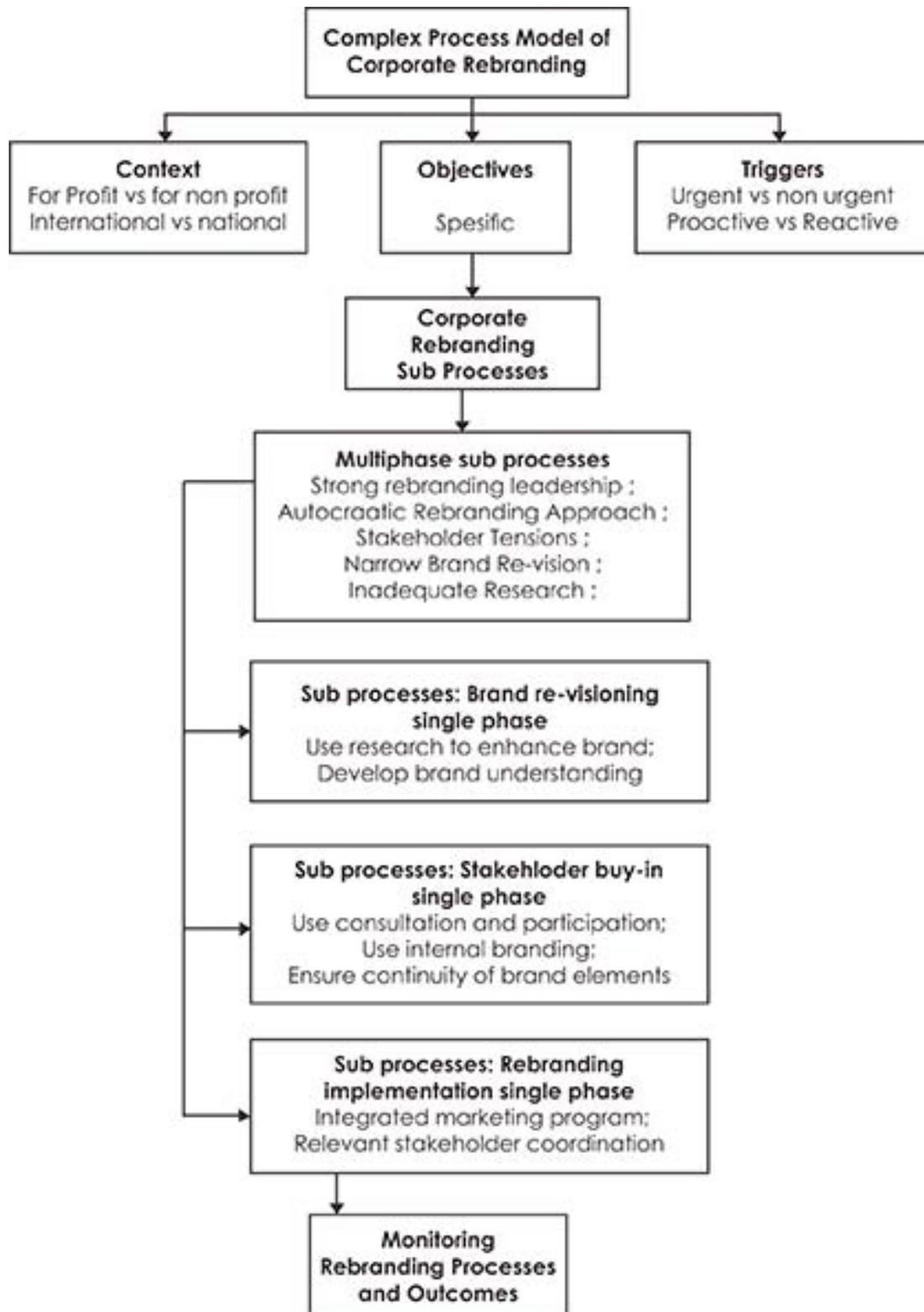
Miller, Merrilees dan Yakimova (2014) mengumpulkan berbagai literatur jurnal terdahulu yang membahas tentang *rebranding* untuk mencapai kajian integratif tentang *rebranding* perusahaan. Hal yang sama dilakukan oleh Muller-Seitz (2012) dan Phelps dkk. (2012) yang mengadopsi pendekatan serupa dengan ulasan dan hasil yang lain. Model baru Miller, Merrilees dan Yakimova (2014) menggabungkan secara tunggal dan banyak tahapan yang bersinggungan dengan beberapa *enabler* dan *barrier*, termasuk juga *triggers* dan *outcomes* (Schwering, 2003).

Enablers adalah faktor yang mendukung dan memberikan pengaruh dalam proses *rebranding*. Sedangkan *barriers* merupakan faktor penghalang dari proses *rebranding*. *Enablers* dan *barriers* ini mempengaruhi fase *rebranding* Merrilees dan Milner (2008) dan Miller dan Merrilees (2011), dapat terjadi dalam satu fase saja yakni *single phase*, dapat juga beragam fase (*multi-phase*). Hal yang penting dari model baru ini untuk meningkatkan keberhasilan *rebranding* perusahaan adalah dengan mengidentifikasi enam *enablers* utama lima *barriers* untuk perusahaan

melakukan *rebranding*, pemicu (*triggers*) terjadinya *rebranding* dan hasil (*outcomes*) dari *rebranding*.

Ulasan integratif oleh Miller dkk. (2014) menunjukkan beberapa landasan untuk penelitian di masa depan. Review integratif ini juga merupakan studi pertama yang mengidentifikasi multi-fase *enablers* dan *barriers* dengan proses model *rebranding* yang kompleks. Namun penentuan enam *enablers* dan lima *barriers* belum dapat diidentifikasi secara jelas barada di fase mana, terutama yang berpotensi terjadi dalam *multi-phase*.





Gambar 2.5 Complex Process Model of Rebranding
 Sumber: Miller, Merrilees dan Yakimova (2014:280)

2.1.4.4.1. *Corporate Rebranding Enablers*

Tabel 2.1 *Corporate Rebranding Enablers*

<i>Corporate Rebranding Enablers</i>	Terjadi pada fase
<i>Strong rebranding leadership</i>	Multifase
<i>Developing brand understanding</i>	Fase 1
<i>Internal branding activities</i>	Fase 2
<i>Continuity of brand attributes</i>	Fase 2
<i>Stakeholder coordination</i>	Fase 3
<i>Integrated marketing programme</i>	Fase 3

Sumber: Miller, Merrilees dan Yakimova (2014); diolah peneliti

Miller, Merrilees dan Yakimova (2014) mengidentifikasi terdapat enam *enablers* utama untuk dapat menyukkseskan penerapan corporate *rebranding*.

1. *Strong rebranding leadership*

Kepemimpinan yang kuat dalam suatu organisasi umumnya memiliki lebih banyak pengalaman strategis dan komitmen untuk mendukung kesuksesan *rebranding* perusahaan melalui fungsi-fungsi strategis (Hankinson dan Hankinson 1998; Moore dan Birtwistle 2004).

2. *Developing brand understanding*

Di era seperti saat ini, makna *brand* tidak dapat dikontrol oleh hanya manajer saja, melainkan bersama sama diciptakan melalui interaksi berkelanjutan antara pengguna *brand* (Pitt dkk., 2006). Interaksi tersebut terjalin antara konsumen dengan organisasi, dengan konsumen lainnya, dan dengan pengguna *brand*, konsumen dapat mengawasi *brand* untuk menepati janji intinya sehingga dapat membuat reaksi signifikan dan otentik (Holt, 2004; Thompson dkk., 2006).

3. *Internal branding activities*

Peneliti lain seperti Grove dkk. (2003) serta Lovelock dan Jip (1996) mengingatkan bahwa karyawan memainkan peran yang penting dalam kepuasan dan layanan kepada pelanggan demi tercapainya tujuan perusahaan. Proses internalisasi *branding* dapat dilakukan dengan komunikasi internal dan pelatihan bagi karyawan (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014).

4. *Stakeholder coordination*

Pada kasus tertentu, untuk mendukung keberhasilan *rebranding* para *stakeholder* dalam internal perusahaan harus selalu berkoordinasi untuk menetapkan strategi (Doyle, 2004; Merrilees dan Miller, 2008).

5. *Integrated marketing programme*

Strategi pemasaran yang terintegrasi ini menjadi bagian yang penting dalam *rebranding* perusahaan (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003) dapat dilakukan melalui iklan, penjualan personal, hubungan masyarakat dan pengembangan elemen merek seperti nama dan logo (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014).

2.1.4.4.2. *Corporate Rebranding Barriers*

Tabel 2.2 Corporate Rebranding Barriers

<i>Corporate Rebranding Barriers</i>	Terjadi pada fase
<i>Autocratic rebranding approach</i>	Multifase
<i>Stakeholder tensions</i>	Multifase
<i>Narrow brand re-vision</i>	Multifase
<i>Inadequate research</i>	Multifase
<i>Inadequate customer consideration</i>	Fase 2

Sumber: Miller, Merrilees dan Yakimova (2014); diolah peneliti

Faktor-faktor penghalang ini adalah yang menghambat keberhasilan dari proses *rebranding*. Terdapat 5 penghalang menurut (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014) yaitu:

1. *Autocratic rebranding approach*

Hatch dan Schultz (2003) berpendapat bahwa kampanye *rebranding* perusahaan sering gagal karena pemimpin tidak mengawali dengan penilaian yang jelas dan tidak menentukan pengembangan *brand* tersebut.

2. *Stakeholder tensions*

Selama pemisahan tugas dan tanggungjawab, bagian keuangan lebih mementingkan tentang posisi keuangan, sedangkan bagian lain terlalu fokus pada peluncuran *brand* perusahaan baru daripada tentang investasi waktu dalam membangun dialog dengan staf dan pelanggan mengenai *rebranding* akan terjadi miopi pemangku kepentingan (Gotsi dan Andriopoulos, 2007).

3. *Narrow brand re-vision*

Seperti Miller dan Meerrilees (2011) bahwa menyusun kembali penggunaan dan layanan *brand* pada perusahaan disebut sebagai *Brand re-vision*. Terkadang perubahan *brand* yang diterapkan perusahaan masih dalam lingkup yang sempit, hal ini akan membatasi potensi *brand* yang baru untuk

mencapai nilai yang lebih menarik namun berbeda (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014).

4. *Inadequate research*

Inadequate research berarti kurang memadainya penelitian mengenai perubahan *brand*. Keterbatasan riset akan mengurangi fase *brand re-visioning* dan *stakeholder buy-in* (Boyle, 2002; Sonenshein, 2010).

5. *Inadequate customer consideration*

Kecenderungan konsumen harus tetap dipertimbangkan. Dalam beberapa kasus, *stakeholder* bisa mengurangi dukungannya pada keputusan *rebranding* ketika konsumen diabaikan (Bradbury dan Catley, 2007; Cucchiara, 2008; Finney dan Scherrebeck-Hansen, 2010).

2.1.4.4.3. Corporate Rebranding Triggers

Corporate Rebranding Triggers adalah faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan *brand* pada perusahaan yang digolongkan pada dua dimensi yang saling berlawanan yaitu proaktif atau reaktif serta penggolongan melalui skala prioritas yakni *urgent* atau *non-urgent* (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014). Kasus proaktif terjadi ketika ada kemauan dan kesempatan dari pihak internal perusahaan untuk melakukan perubahan, sedangkan reaktif hadir saat ada pengaruh negatif dari luar perusahaan yang mengusik relevansi merek perusahaan untuk melakukan *rebranding* (Bradbury dan Catley 2007). Pada kasus *rebranding* yang *urgent* atau mendesak terjadi karena adanya *deadline* untuk menampilkan *brand* baru (Gotsi dan Andriopoulos, 2007), sebaliknya faktor pendorong *non urgent* atau tidak mendesak dilakukan oleh perusahaan saat tidak ada paksaan secepatnya untuk melakukan *rebranding*.

2.2. Penelitian Sebelumnya

2.2.1. Muzellec, Lambkin, 2006

Muzellec dan Lambkin (2006) dengan jurnalnya adalah peneliti yang paling sering dikutip mengenai topik *rebranding*, memiliki peran yang sangat signifikan dalam menganalisis *rebranding* secara deskriptif untuk perspektif yang lebih dalam. Saat itu, pada tahun 2006, perusahaan yang mengubah nama *brand*-nya sering dikabarkan oleh jurnalis bisnis, namun fenomena ini belum mendapat perhatian para peneliti untuk diteliti lebih lanjut. Jurnal ini hadir untuk memahami pemicu utama dari fenomena *rebranding* perusahaan dan untuk menganalisis dampak dari strategi tersebut pada ekuitas merek perusahaan.

Muzellec dan Lambkin (2006) menggunakan metodologi sampel *cross-sectional* dari 166 perusahaan yang memberikan penjelasan data pada situasi dimana *rebranding* terjadi dan menunjukkan hasil bahwa keputusan untuk mengubah nama *brand* dan citra yang paling sering dipicu oleh perubahan struktural, seperti merger dan akuisisi, yang berdampak secara signifikan pada identitas dan strategi inti perusahaan. Dalam penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa perubahan estetika dalam tools pemasaran kurang mempengaruhi ekuitas merek kurang dari pada faktor-faktor lain seperti perilaku karyawan dan koordinasi antar *stakeholder*.

Penelitian ini menawarkan sejumlah wawasan baru tentang fenomena *rebranding*. *Rebranding* sebagai bagian dari strategi perusahaan atau merupakan strategi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan atau menciptakan kembali ekuitas merek perusahaan. Model yang diusulkan juga memperhitungkan *brand architecture* perusahaan (Hatch dan Schultz, 2003; Urde, 1999), bahwa selain

membuat tampilan estetika kembali *fresh*, juga perlu membangun budaya organisasi untuk membangun pengaruh reputasi.

Tambahan pengetahuan baru yang muncul dari studi ini adalah sumber ekuitas merek perusahaan memungkinkan untuk terdapat di lapisan lain dari hierarki *brand*. Dalam kasus Vodafone, *brand* global dapat meluas untuk unit bisnis yang bersifat lokal, hal tersebut menjelaskan bahwa perpindahan ekuitas merek ke tingkat yang lebih rendah dalam hirarki sebuah merek. Sedangkan dalam kasus Eircom, perbaikan citra Eircom dapat dijelaskan dengan pengorbanan yang lebih luas sebagai akibat dari rekomendasi pelanggan. Dari hal ini, Muzellec dan Lambkin (2006) menganalisis fenomena *rebranding* dengan ruang lingkup dengan jangkauan yang lebih luas, mulai dari perubahan kecil yang relatif sederhana, hingga perubahan besar yang radikal. Pemicu adanya *rebranding* adalah faktor kontekstual untuk mengintegrasikan berbagai dimensi *rebranding* yang mempengaruhi kebutuhan untuk mengubah citra, baik karena faktor eksternal maupun internal. Sehingga *rebranding* perusahaan perlu dikelola secara holistik dan didukung oleh semua *stakeholder* perusahaan, dengan perhatian internal khusus diberikan kepada reaksi karyawan dan mempertimbangkan citra baru yang terbentuk.

2.2.2. Miller, Merrilles dan Yakimova (2014)

Salah satu penelitian yang membahas *rebranding* secara dalam dan disesuaikan dengan konteks kekinian adalah penelitian dari Dale Miller, Bill Merrillees dan Raisa Yakimova (2014) yang berjudul "*Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers dan Barriers to the rebranding Process*". Penelitian ini mempelajari pola-pola proses *corporate rebranding* berdasarkan penelitian-penelitian

sebelumnya, termasuk pengembangan dari model Merrilees dan Miller (2008) yang membentuk tulisan dasar untuk diteliti lebih jauh, kemudian merumuskan bahwa terdapat hambatan dan pemicu dalam fase-fase *corporate rebranding* yang dapat mempengaruhi hasil dari *corporate rebranding*.

Dalam penelitian tentang *rebranding* perusahaan, literatur yang tersedia sebagian besar terdiri dari studi kasus deskriptif dalam konteks yang beragam. Penelitian ini menggunakan perspektif teoritis yang lebih luas, bahwa tidak seperti penelitian *rebranding* pada umumnya yang berfokus pada aspek *rebranding* dan meninggalkan aspek peneliti dan manajer tanpa pemahaman yang komprehensif dari proses *rebranding* perusahaan. Pendekatan teori yang lebih holistik untuk mengatur tinjauan literatur, penelitian ini memberikan kajian terintegrasi dari *enablers* utama atau hal yang memungkinkan terjadinya *rebranding* dan hambatan untuk *rebranding* perusahaan, dengan pembahasan pada faktor-faktor kontekstual. Melalui pembacaan dari 76 kasus di 61 artikel, penelitian ini berkontribusi menghasilkan model baru *rebranding* perusahaan. Tidak seperti model *rebranding* perusahaan sebelumnya, model baru mencoba menggabungkan secara *single* dan *multi-phase enablers* dan *barriers*.

Pembahasan lebih lanjut mengenai *single* dan *multi-phase enablers* dan *barriers* dalam model terbaru terdapat dalam pembahasan mengenai proses *rebranding*. Model proses yang kompleks termasuk efek *multi-phase enablers* dan *barriers* merupakan pengembangan dari model teoritis tiga fase Merrilees dan Miller (2008). *Multi-phase enablers* dan *barriers* mempengaruhi lebih dari satu fase *rebranding* perusahaan, dan identifikasi pada hal tersebut menjadi sangat penting sekali bagi

kesuksesan *rebranding*. *Enabler* dapat membantu untuk mencegah atau mengatasi hambatan. Dengan demikian, pemangku kepentingan harus berupaya mengadopsi *enablers* untuk mengatasi hambatan dan menghasilkan *rebranding* yang kuat.

Model baru menunjukkan arah untuk penelitian selanjutnya, dan penelitian ini membahas mengenai kebijakan bagi pemangku kepentingan agar dapat menggunakan model untuk menginformasikan praktek *rebranding* dan menyukseskan *rebranding* perusahaan. Studi tambahan menggunakan studi kasus diperlukan untuk menguji model baru ini, karena studi kasus memungkinkan penyelidikan secara lebih mendalam untuk menjelaskan fenomena yang terjadi (Tharenou dkk., 2007). Dengan desain penelitian studi kasus juga akan memungkinkan para peneliti untuk mengkaji *enablers* dan *barriers* yang terjadi di banyak fase dan dapat mencakup wawancara dengan beberapa kelompok pemangku kepentingan.

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang digunakan oleh penulis dalam proses penelitian menggunakan *complex process model* yang dikembangkan oleh Miller, Merrilees dan Yakimova di tahun 2014. *Complex processes model* digunakan sebagai *framework* penelitian dalam menerapkan strategi *rebranding* pada Plasa Marina. Terdapat dua pembahasan yang penting dan komprehensif dari strategi penerapan *rebranding* untuk dianalisis, yang pertama mengenai konteks *rebranding* dan kedua membahas soal proses. Pada konteks *rebranding* dibahas mengenai bentuk, media, alasan, dan format terjadinya *rebranding*. Pada proses membahas tiga fase yang

terdiri dari penyusunan strategi *brand*, pelibatan *stakeholder*, dan implementasi *rebranding*. Ditambah juga dengan fase tambahan yang mempengaruhi fase-fase lain.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Peneliti menggunakan metode pendekatan eksplanatori dalam melakukan riset kualitatif. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari Yin (2003, 2011) bahwa penelitian studi kasus tepat digunakan pada penelitian yang bersifat eksplanatori, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menggali penjelasan mengenai kasualitas dan proses yang terkandung di dalam objek yang diteliti. Pendekatan kualitatif sendiri dalam Zikmund (2003) digunakan untuk menjelaskan dan menegaskan *the nature problem*. Ukuran kedalaman penelitian bukan angka, namun penjelasan dengan kata-kata. Peneliti menggunakan dirinya sendiri sebagai perangkat penelitian. Mariampolski (2001) menjelaskan hal tersebut bahwa penelitian kualitatif didasarkan pada ekspresi personal dan observasi perilaku dalam lingkungan sosial.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang menjawab pertanyaan “bagaimana (*how*)” atau “mengapa (*why*)” yang diajukan, peneliti tidak mendapatkan kontrol yang penuh terhadap peristiwa, dan fokus risetnya pada fenomena kontemporer yang terjadi (Yin, 2003). Beberapa literatur merujuk pada Yin (2011) sebagai acuan dalam menjalankan metode studi kasus dan melakukannya dengan alasan yang sama. Yin (2003), Eisenhardt dan Graebner (2007) bahkan mengemukakan pendapat bahwa temuan-temuan dalam studi kasus dapat mengembangkan teori. Menurut Zikmund (2003) analisa yang dihasilkan dengan penggunaan studi kasus dalam sebuah

penelitian dapat lebih mendetail dan mendalam sehingga peneliti dapat mengetahui proses urutan kejadian dan hubungan lebih rinci antar variabel. Chooper dan Schindler (2011) mengatakan bahwa studi kasus yang direncanakan dengan baik akan menghasilkan tantangan yang konstruktif terhadap suatu teori dan menawarkan sumber hipotesis baru secara simultan. *Single-case study* dijadikan sebagai eksperimen peneliti yang digunakan untuk membahas topik terkini. Masih dalam Yin (2003), tujuan studi kasus pada dasarnya adalah untuk generalisasi analitis (inferensi tingkat satu) yaitu temuan-temuan studi kasus akan berimplikasi pada kebijakan dan pengembangan teori.

Rebranding yang dilakukan oleh Plasa Marina, merupakan sebuah proses, dan berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa menggunakan studi kasus pada penelitian ini adalah metodologi yang tepat. Banyak penelitian lain yang menggunakan studi kasus menggunakan acuan utama Yin (2011). Setelah perumusan masalah selesai dilakukan tahap selanjutnya adalah studi literatur dan studi pendahuluan. Kemudian penggalan data dengan wawancara pihak yang pernah melakukan *rebranding*, mengumpulkan dan memilah data, kemudian penyusunan ulang data, lalu menyusun data berdasarkan pola, mengintepretasikannya, hingga menyampaikan hasil penemuan

3.2. Jenis dan Sumber Data

Peneliti menggunakan data primer dan sekunder yang dikumpulkan demi mendukung keakuratan riset.

3.2.1. Data Primer

Sekaran (2006) menjelaskan data primer adalah data yang diperoleh langsung

dari sumber pertama, seperti data yang didapat dari perseorangan secara langsung di lapangan lewat wawancara dan observasi. Melibatkan rekaman terkini dan terdahulu, atau rekaman publik maupun privat, yang dapat terdiri dari tulisan, publikasi, rekaman suara, fotografi, atau rekaman video (Chooper dan Schindler, 2011).

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan yang berkaitan dengan topik penelitian. Observasi dilakukan dengan melihat, memotret, mencatat secara sistematis terhadap unsur-unsur, gejala-gejala aktual pada Plasa Marina untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya. Observasi yang ditempuh peneliti adalah *nonbehavioral observation* yaitu *record analysis*.

Penggunaan data primer lain adalah metode *individual depth interview* untuk memperoleh data yang lebih komprehensif (Sekaran, 2006). Wawancara adalah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan informasi langsung dari narasumber tanpa bias (Malhotra, 1999). Peneliti melakukan wawancara *semi-structured questions*, yakni wawancara yang dilakukan tanpa urutan pertanyaan, namun dengan struktur pertanyaan yang direncanakan. Hal ini dikarenakan penelitian ini bersifat eksplanatori, sedangkan jika dilakukan wawancara terstruktur, dikhawatirkan kondisi yang diteliti kurang dapat dikembangkan. Pertanyaan yang sama diajukan kepada beberapa responden yang berbeda. Namun tidak menutup kemungkinan untuk diajukan pertanyaan relevan lainnya diluar protokol wawancara untuk mendapatkan gambaran lebih jelas.

Kerangka *semi-structured questions* menggunakan kriteria sebagai berikut untuk menentukan proses *rebranding*, dengan pokok pertanyaan:

- a. Penyusunan visi dan posisi strategis baru (Herstein dkk. ,2008; Rhee and Han, 2006; Bradbury dan Catley, 2007; Rhee dan Han, 2006)
- b. Pelibatan berbagai pemangku kepentingan dalam menyukseskan visi dan posisi strategis baru (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014; Merrilees dan Miller, 2008; Schultz dan Hatch, 2003)
- c. Pengawasan proses *rebranding* agar dapat terlaksana (Doyle, 2004; Merrilees dan Miller, 2008; Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003)
- d. Serta fase lain yang turut mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan *rebranding*, yakni kepemimpinan yang tangguh sehingga dapat megantisipasi ancaman kegagalan (Hankinson dan Hankinson, 1998; Moore dan Birtwistle, 2004; Mitchell dan Kirkup, 2003; Rucci, dkk 1998)
- e. Konteks terjadinya *rebranding*

Protokol wawancara dibagi menjadi empat untuk masing–masing peran. dapat dilihat pada Tabel 3.1 menunjukkan distribusi pertanyaan akan diberikan.

Tabel 3.1 Distribusi Pertanyaan

No	Keterangan	General Manajer Plasa Marina	Manajer dan Karyawan Senior	Tenant	Pengunjung
1.	Pertanyaan latar belakang perusahaan dan terjadinya <i>rebranding</i> .	√	√		
2.	Pertanyaan mengenai tahapan <i>Rebranding</i> secara keseluruhan	√			
3.	Pertanyaan mengenai <i>Brand re-visioning</i>	√	√	√	√

4.	Pertanyaan mengenai <i>Stakeholder buy-in</i>	√	√	√	√
5.	Pertanyaan mengenai <i>Rebranding implementation</i>	√	√	√	√
6.	Pertanyaan mengenai <i>Strong rebranding leadership</i>	√	√	√	
7.	Pertanyaan mengenai <i>Monitoring Rebranding Processes and Outcomes</i>	√	√	√	√

3.2.2. Data Sekunder

Chooper dan Schindler (2011) menjelaskan bahwa data sekunder adalah bahan yang dibuat oleh pihak selain peneliti dan memiliki tujuan spesifik. Bahan berupa arsip-arsip data perusahaan dapat dieksplorasi oleh peneliti sebagai objek penelitian. Dokumen atau publikasi adalah sumber kedua dari data sekunder yang dibuat oleh pihak luar selain objek penelitian. Bentuknya berupa berita maupun laman web. Masih dari penjelasan Chooper dan Schindler (2011), data sekunder dapat membantu peneliti menentukan apa yang perlu dikerjakan dan menjadi sumber yang kaya dengan hipotesa namun membutuhkan kreatifitas yang tinggi pada proses pencariannya.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

3.3.1. Archival Record

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan terdiri dari studi literatur, yakni mengumpulkan bahan yang sesuai dengan topik penelitian ini, langkah ini dikenal pula sebagai *archival record*. Bahan yang terkumpul dari literatur dan statistik kemudian mengerucut sebagai objek untuk diobservasi oleh

peneliti menggunakan pendekatan *indepth interview*. Hasil wawancara direkam, lalu dituliskan sebagai kata kata dalam transkrip wawancara. Melalui transkrip inilah diperoleh hasil yang dapat digunakan sebagai bahan pembahasan penelitian.

3.3.2. Individual depth Interview

Pembahasan yang lebih terperinci mengenai *indepth interview* dijelaskan oleh Chooper dan Schindler (2011), *Individual depth interview* adalah interaksi antara seorang pewawancara dengan peserta tunggal atas issue atau topik yang menarik dan menggunakan metode yang terhubung. Prosedur *in-depth interview* dilakukan dengan pertemuan langsung kepada narasumber selama 40 menit hingga 60 menit. Setelah terlebih dahulu mengirimkan izin penelitian dan melampirkan *interview guidelines* juga ditindaklanjuti dengan kontak personal melalui telepon.

3.3.3. Sampling

Peneliti menggunakan *purposive sampling*, kemudian memilih *judgment sampling* karena sampel dipilih sendiri oleh peneliti berdasarkan penilaian bahwa informan tersebut adalah pihak yang paling tepat dari sangat sedikit orang untuk dijadikan sampel penelitiannya dan bisa memberikan informasi yang dicari (Sekaran dan Bougie, 2009). Sejalan dengan itu, Zikmund (2003) menjelaskan bahwa menggunakan *purposive sampling* berarti *sampling* yang diambil dengan tujuan menghasilkan beberapa karakteristik yang tepat dimana pengalaman individu yang dipilih berdasarkan pertimbangannya. Chooper dan Schindler (2011) menjelaskan mengenai *purposive sampling*, yakni *sampling* yang memiliki karakter unik yang

berkaitan dengan pengalamannya, sikap, atau persepsi sebagai konsep atau katagori teoritis sebagai hasil dari peserta selama proses wawancara berlangsung.

Pengambilan data utama berlangsung kepada hanya seorang narasumber, yakni General Manager Plasa Marina, penunjukan itu berdasar karakteristik pengalaman memimpin *rebranding* Plasa Marina, dan merupakan satu satunya orang yang paham ide awal hingga proses penerapan *repositioning* Plasa Marina dari *one stop shopping mall* menjadi *mall* yang lebih *segmented* pada *Handphone* dan IT.

3.3.4. Triangulasi

Sedangkan untuk mendukung keabsahan data penelitian, dilakukan triangulasi data dengan melakukan wawancara kepada para pemangku kepentingan dari berbagai unsur. *Stakeholder* itu terdiri dari manajer level atas yakni manajer personalia, manajer level menengah yaitu *supervisor* marketing, karyawan, penyewa *tenant* pertama kali dan terbesar, penyewa *tenant* yang juga menyewa *tenant* di pusat perbelanjaan lain, dan terakhir kelompok pengunjung yang terdiri dari pengunjung loyal dan penunjang lokal. Flick dkk (2004) menjelaskan bahwa triangulasi merupakan hal yang penting dan unik dalam menggunakan prosedur yang dikombinasikan untuk menyamakan nilai. Triangulasi dalam penelitian ini menerapkan metode dari Shah dan Corley (2006), yang digunakan untuk menguji validitas yaitu dengan triangulasi tipe data dan tipe metodologi. Tahap selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah analisis yang dilakukan kepada hasil pengumpulan data menggunakan *explanatory building*. Ikhtisar data penelitian ini

dapat dilihat sebagai berikut, pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Data Inventory

<i>Data Type</i>	<i>Informant</i>	<i>Sampling Type</i>	<i>Quantity</i>	<i>Original Data Source</i>	<i>Original (Intended) Data Audience</i>
<i>I. Interview</i>					
1. General Manajer Plasa Marina	Fransiska Maria Budiman	<i>Purposive sampling</i>	1	Informan	<i>Analysis for this study</i>
2. Karyawan Plasa Marina	Trisna Prisanthi Indraningsih	<i>Purposive sampling</i>	3	Informan	<i>Triangulacy data</i>
	Budianto Japiter	<i>Purposive sampling</i>		Informan	<i>Triangulacy data</i>
	Suprihatin	<i>Purposive sampling</i>		Informan	<i>Triangulacy data</i>
3. Penyewa Tenant	Faridah	<i>Purposive sampling</i>	2	Informan	<i>Triangulacy data</i>
	Yohanes	<i>Purposive sampling</i>		Informan	<i>Triangulacy data</i>
4. Pengunjung	Wira Dibyo	<i>Purposive sampling</i>	2	Informan	<i>Triangulacy data</i>
	Adhi Maulana	<i>Purposive sampling</i>		Informan	<i>Triangulacy data</i>
<i>II. Record Audio</i>					
1. General Manajer Plasa Marina			00.51'.04"	Informan	<i>Analysis for this study</i>
2. Karyawan Plasa Marina			01.36'.32"	Informan	<i>Triangulacy data</i>
3. Penyewa Tenant			01.04'.22"	Informan	<i>Triangulacy data</i>
4. Pengunjung			00.41'.44"	Informan	<i>Triangulacy data</i>
<i>III. Transkrip</i>					
1. General Manajer Plasa Marina			22 halaman	Informan	<i>Analysis for this study</i>
2. Karyawan Plasa Marina			35 halaman	Informan	<i>Triangulacy data</i>
3. Penyewa Tenant			23 halaman	Informan	<i>Triangulacy data</i>
4. Pengunjung			18 halaman	Informan	<i>Triangulacy data</i>

Prosedur penelitian ini dilakukan dengan rincian seperti tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.3. Jadwal Prosedur Penelitian

Kegiatan	2015										2016
	Apl	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	
<i>Archival Record</i>											
Proses Bimbingan											
Proposal											
Observasi											
<i>Individual dept interview</i> Informan Utama											
Triangulasi											
Analisa pembahasan											
Sidang											

3.4. Teknik Analisis Data

Menurut Yin (2003), terdapat empat tipe penelitian studi kasus. Penelitian mengenai proses *rebranding* pada Plasa Marina termasuk dalam jenis yang pertama, yakni penelitian *holistic single-case study*, penelitian studi kasus yang ditempatkan sebagai fokus dari penelitian. Sejalan dengan itu, Yin (2003) menjelaskan bahwa kasus yang dipilih dapat menjadi bukti dari teori yang dikembangkan. Studi kasus pada jenis ini, jumlah unit analisis yang digunakan pada umumnya hanya satu. Sesuai pendekatan metodologi penelitian kualitatif dalam bentuk studi kasus, teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup lima tahap (Yin, 2011) yaitu:

a. *Compiling*

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan dan memilah data yang diperoleh dan mengelolanya secara terstruktur. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan proses penelitian dalam menganalisis data yang dikelola. Catatan dari proses *recording* dan transkrip adalah hasil proses *compiling data*.

b. *Disassembling*

Langkah kedua yang dilakukan yakni pengelompokan data yang telah dikumpulkan pada tahap pertama sesuai dengan pembagian berdasarkan pokok substansi dari masing-masing data.

c. *Reassembling*

Langkah yang ketiga adalah penyusunan ulang data yang telah dikelompokkan atau setelah melalui tahap *disassembling*. Proses ini dilakukan berulang kali dengan cara menyederhanakan komposisi data agar lebih sesuai dan tepat memiliki pola untuk dilakukan analisis sesuai rumusan masalah.

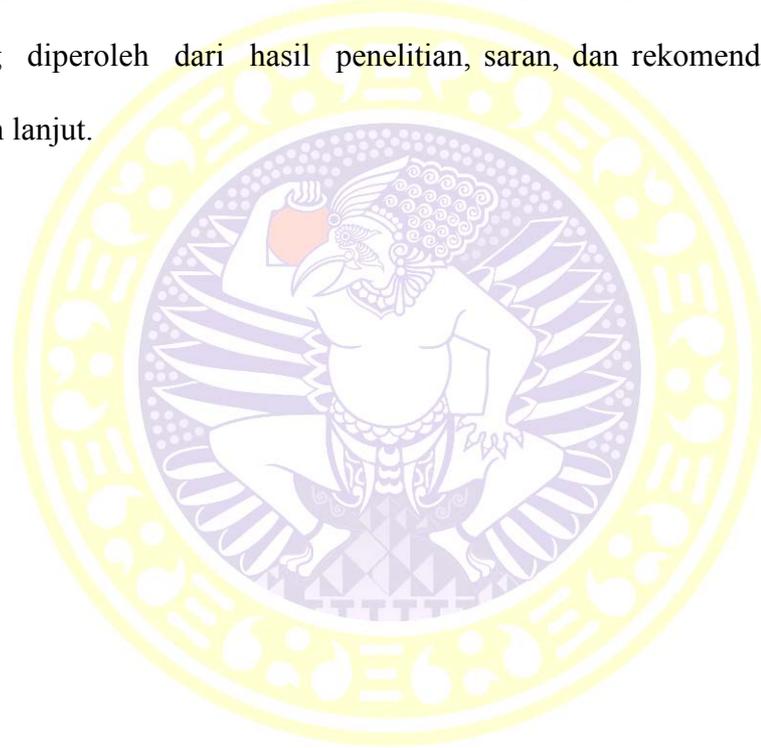
d. *Interpreting*

Tahapan keempat merupakan proses interpretasi yang dilakukan untuk menjawab rumusan penelitian menggunakan data yang telah dikumpulkan, dikelompokkan, dan disusun berdasarkan pola. Aspek *completeness*, *fairness* (objektif), *empirical accuracy* (sesuai dengan data yang telah diperoleh), *value added*, dan *credibility* menjadi landasan dilakukannya tahapan interpretasi. Interpretasi dilakukan untuk mengetahui proses *rebranding* yang

dilakukan dengan oleh pengelola Plasa Marina menggunakan prosedur *categorical analysis* berdasarkan pengembangan dari Gioia dkk (2010), Nag dan Gioia (2012) serta Strauss dan Corbin (1990) dan tanpa menggunakan *software* pengolah data.

e. *Concluding*

Merupakan tahapan terakhir dengan menarik kesimpulan dari hasil interpretasi. Penarikan kesimpulan adalah penyampaian hasil penemuan yang diperoleh dari hasil penelitian, saran, dan rekomendasi penelitian lebih lanjut.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada salah satu pusat perbelanjaan di Surabaya, yaitu Plasa Marina yang terletak di Jl. Margorejo Indah 97-99. Pemilihan Plasa Marina sebagai objek penelitian dikarenakan memenuhi syarat terjadinya *rebranding* (*re-naming, re-aesthetics dan re-positioning*) menurut Laurent Muzellec dkk. (2003). Penelitian secara *individual depth interview* dilakukan kepada pimpinan Plasa Marina (Fransiska Maria Budiman), pemangku kepentingan yang sangat memahami proses *rebranding* di pusat perbelanjaan yang dikelolanya. Untuk mendukung validitas dan reabilitas data penelitian kualitatif, penulis melakukan triangulasi data kepada beberapa narasumber terkait. *Interview* untuk triangulasi data dilakukan kepada manajer tingkat atas dalam hal ini manajer personalia (Trisna Prisanthi Indraningsih), manajer level menengah yakni *supervisor marketing* (Budianto Japiter), karyawan senior bagian *housekeeping* (Suprihatin), penyewa *tenant* pertama dan terbesar (Faridah), penyewa *tenant* yang juga membuka *tenant* di pusat belanja lain (Yohanes), pengunjung setia (Wira Dibyo) dan yang terakhir pengunjung *foodcourt* (Adhi Maulana Akbar).

Pada tahun 2004 manajemen pusat perbelanjaan memutuskan untuk merubah strategi bisnis mereka yang lebih menasar pasar teknologi dan komunikasi. Proses perubahan ini memakan waktu kurang lebih tiga tahun. Di tahun 2008 *positioning* pusat belanja sudah sangat jelas, pengelola memutuskan untuk mengampanyekan perubahan tersebut pada publik. Hingga saat ini kurang lebih 5000

parkir kendaraan pengunjung perhari, yang terdiri dari 3000 parkir kendaraan bermotor roda dua.

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Shopping mall di Surabaya berawal dari Tunjungan Plaza, yang disusul Delta Plaza dan Surabaya Mall pada tahun 1986, kehadiran tiga *shopping mall* tersebut secara perlahan diikuti pusat perbelanjaan *modern* lainnya (*Indonesia Tourism News*, 2008). Dikawasan Margorejo, dibawah pengelolaan PT. Tridjaja Kartika berdiri pula Margorejo Indah Sport Center (MISC),

“itu dulu yang punya *kan* ibu Yenny Said ya, itu dengan nama plasa-nya MISC, tempat olahraga, jadi bukan ada plasa, selama berapa tahun, kita tahun berapa kira-kira ya mas, itu diambil Sinar Fontana, disewa, sama Sinar, Sinar Kuncoro, Sinar apa itu mas, terus diambil lagi, dari pihak pertama, PT Tridjaja” (Suprihatin).

Pada tahun 1994 terjadi perombakan struktur bangunan pusat belanja, menjadi tiga lantai, dan pengelolaannya diambil alih oleh Sinar Group, dan nama pusat belanjanya berganti menjadi Sinar Fontana.

“terus berubah tiga lantai itu kalau *engga* salah itu tahun sembilan puluh berapa, 94-an. Itu bangunan 3 lantai, tapi dulu *kan* namanya Sinar Fontana, *Tau* ya? itu *histori*-nya, mungkin kamu belum lahir” (Fransiska Maria Budiman).

Pertumbuhan pusat belanja di Surabaya yang sangat cepat hingga mencapai *booming* pada periode tahun 2005 - 2008 (*Indonesia Tourism News*, 2008) turut mengakibatkan Sinar Fontana yang kembali berada dibawah kendali PT Tridjaja, pada tahun 2004 merubah pusat belanjanya dari *one stop shopping mall* menjadi

mall tematik dengan penjualan produk tertentu dan merubah nama pusat belanja menjadi Plasa Marina.

“Jadi ketika itu ya, kita tidak bisa bersaing pasti melawan *mall-mall* yang besar-besar, karena *kan engga* mungkin kita robohkan total terus mendirikan lagi, *kan* biayanya juga banyak, Ya akhirnya dengan apa yang ada kita harus bisa berusaha *kan*, kemudian saya pada saat itu melihat, Hi-Tech *Mall* dan WTC” (Fransiska Maria Budiman).

Proses perubahan itu memakan waktu kurang lebih hingga empat tahun. Puncaknya ketika pemerintah kota Surabaya bersama dengan Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) wilayah Jawa Timur menyelenggarakan *event exhibition Surabaya Shopping Festival (SSF)*, Plasa Marina turut memeriahkan gelaran tersebut.

Baru setelah kita berkembang, kita bergabung kepada Asosiasi Pusat Belanja (APPBI), *nah* saya selalu mengikuti *event* nya mereka, mulai 2008 itulah, *clear positioning*-nya, mulai banyak *principle*, maksudnya banyak *brand brand* masuk kesini, *nah* saya baru mulai *ngiklan*, (Fransiska Maria Budiman).

4.1.2. Kegiatan Usaha

Plasa Marina menurut penjelasan dari ICSC (2004) termasuk dalam *shopping mall*, dengan pusat perbelanjaan untuk kelompok retail *specialty goods*, merupakan barang dengan sifat transaksi yang frekuensinya sangat jarang untuk satu keluarga atau kelompok, yakni *handphone* dan IT. Manajemen pengelolaan gedung berada di satu pihak dengan kegiatan usahanya menyewakan tempat usaha sebagai tempat belanja berbagai jenis barang secara eceran, menggunakan metode manajemen modern, didukung dengan teknologi modern serta mengutamakan kenyamanan pelayanan berbelanja seperti di *shopping center* dan sejenisnya. Pada umumnya

terdiri dari banyak *tenant*, yang beroperasi secara bersama-sama dan pengelolaan tempat oleh satu badan usaha dengan layanan sebagai berikut :

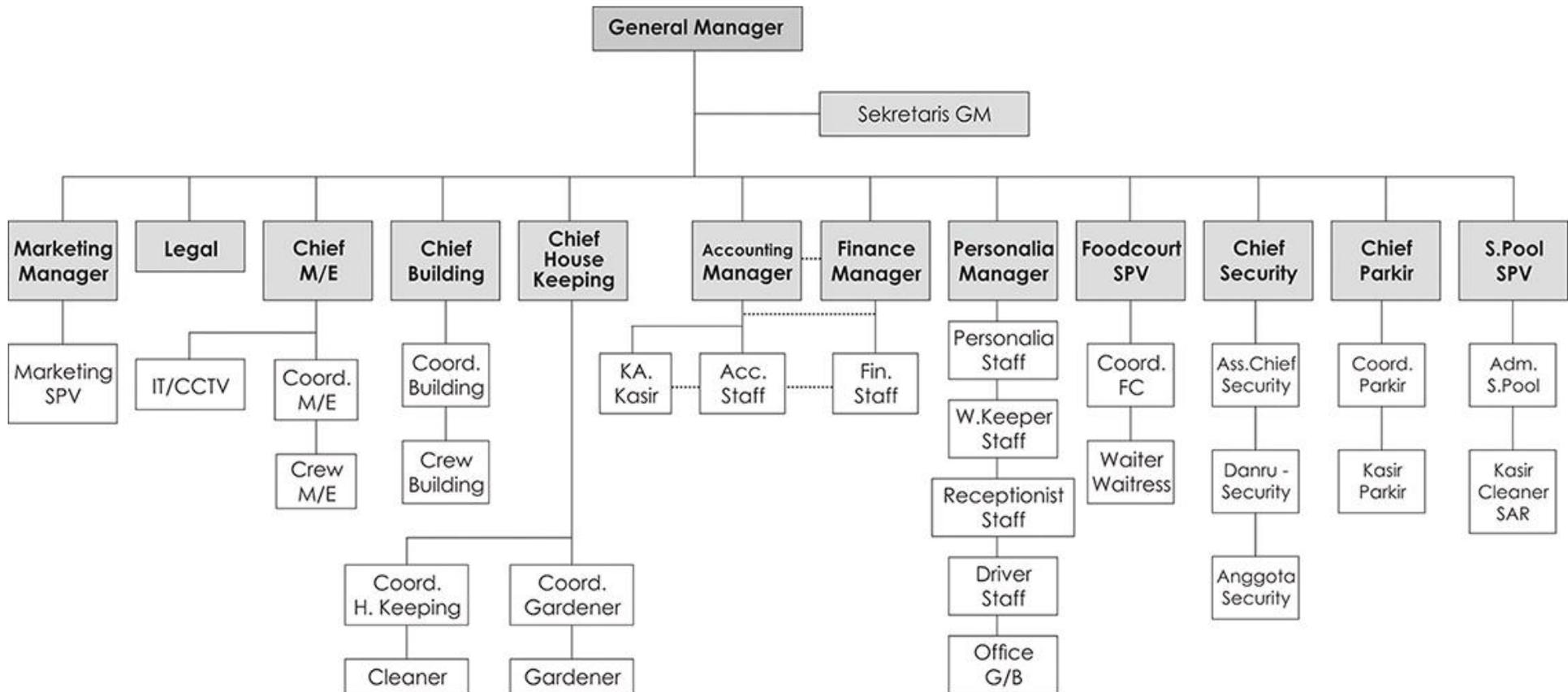
1. Layanan *tenant*

Plasa Marina memberikan hak guna usaha kepada pihak ketiga dengan tujuan menjual beragam produk *handphone*, dengan harga sewa per tahun yang telah disepakati. Pilihan menyewakan hadir, dengan tujuan dapat lebih mengontrol kedisiplinan buka dan tutup *tenant*. Hal yang sulit dilakukan jika area komersial tersebut dijual. Selain penyewaan tempat usaha, Plasa Marina juga memberikan layanan kebersihan, keamanan, listrik, dan sebagainya dalam satu paket yang biasa disebut *service charge* untuk permeter persegi perbulan.

2. Layanan pengunjung

Struktur bangunannya tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan *shopping center* lain, sehingga tempat parkir, kebersihan, keamanan, kenyamanan berbelanja (minus calo) pengunjung adalah keunggulan yang diusahakan manajemen Plasa Marina. Selain menyediakan kebutuhan *handphone* dan IT pengunjung *mall*, Plasa Marina juga melakukan variasi dengan berupaya memenuhi beberapa *tenant* makanan dan minuman di lantai dasar pusat perbelanjaannya.

4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Plasa Marina

Sumber: PT. Tridjaja Kartika

4.2. Analisis dan Pembahasan *Complex Process Model* pada *Rebranding*

Plasa Marina

4.2.1. *Overview of The Findings*

Secara keseluruhan peneliti mewawancarai langsung 8 orang informan, dengan durasi wawancara keseluruhan 5 jam, 12 menit, 42 detik, yang dituangkan ke dalam 98 halaman dengan spasi 1 jenis *font* Times New Roman ukuran 12 sebagai transkrip hasil wawancara. Ikhtisar data narasumber penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut, pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Demografi Narasumber

No	Nama	Jenis Kelamin	Profesi	Deskripsi	Tanggal	Tempat
1.	Fransiska Maria Budiman	Perempuan	GM Plasa Marina	Pimpinan Plasa Marina sejak berganti nama dari sebelumnya Sinar Fontana, mulai berkarir kelompok usaha PT Tridjaja sejak tahun 1990 di bagian <i>Finance</i>	21 Agustus 15	Kantor Manajemen Plasa Marina
2.	Trisna Prisanthi Indraningsih	Perempuan	Manajer Personalia Plasa Marina	Manajer Personalia Plasa Marina sejak tahun 2006, pertengahan proses <i>rebranding</i> berlangsung. Sebelumnya berkarier di Pakuwon Jati dan Delta Plaza	24 Juni 15	Kantor Manajemen Plasa Marina
3.	Budianto Japiter	Laki-laki	Marketing Communication Plasa Marina	Bergabung sejak 2011, menangani marketing untuk para <i>tenant</i> , kolam renang, parkir, serta <i>communication</i> terutama ke media dan pihak luar Plasa Marina	24 Juni 15	Kantor Manajemen Plasa Marina
4.	Suprihatin	Perempuan	Coordinator Housekeeping	Mulai berkarir di PT Tridjaja sejak tahun 1990 sebagai tukang sapu, mengalami proses transisi manajemen tiga kali dari PT Tridjaja dengan PT Sinar Fontana Jaya. Mendapat panggilan "mama pit"	06 Agustus 15	Kantor <i>Housekeeping</i>

				dari rekan kerja karena dianggap paling senior.		
5.	Faridah	Perempuan	Tenant Handphone	Pengisi tenant awal Plasa Marina sejak tahun 2003. Sekarang merupakan penyewa <i>tenant</i> terbesar dengan delapan <i>tenant</i> yang tersebar dari lantai dua dan tiga, biasa dipanggil <i>cece</i> Idah	29 Juni 15	<i>Tenant</i> informan
6.	Yohanes	Laki-laki	Tenant Aksesoris	Mulai menjadi penyewa <i>tenant</i> sejak 2009 setelah sebelumnya membuka <i>tenant</i> di PTC. Juga membuka <i>tenant</i> dengan barang jualan yang sama di tempat lain	06 Agustus 15	<i>Tenant</i> informan
7.	Wira Dibyo	Laki-laki	Pengusaha Ikan	Pengunjung fanatik Plasa Marina, selalu memenuhi kebutuhan <i>gadget</i> -nya di Plasa Marina sejak era <i>handphone</i> monokromik (telepon seluler pertamanya) hingga era <i>smartphone</i> sekarang.	28 Juli 15	<i>Lobby</i> Plasa Marina
8.	Adhi Maulana	Laki-laki	Karyawan NGO	Karyawan di NGO global yang berada dibawah naungan Kementerian Keuangan Australia, kantornya berada 200 meter dari Plasa Marina, pengunjung setia saat makan siang.	17 Agustus 15	Restoran cepat saji

Pengambilan data utama ditujukan hanya seorang narasumber, yakni *General Manager* Plasa Marina, penunjukan itu berdasar karakteristik pengalaman memimpin *rebranding* Plasa Marina, dan merupakan satu-satunya orang yang paham ide awal hingga proses penerapan *repositioning* Plasa Marina dari *one stop shopping mall* menjadi *mall* yang lebih *segmented* pada *Handphone* dan IT. Sedangkan untuk mendukung kabsahan data penelitian, dilakukan triangulasi data dengan melakukan wawancara kepada para pemangku kepentingan dari berbagai unsur. *Stakeholder* itu

terdiri dari manajer level atas yakni manajer personalia, manajer level menengah yaitu *supervisor* marketing, karyawan senior, penyewa *tenant* pertama kali dan terbesar, penyewa *tenant* yang juga menyewa *tenant* di pusat perbelanjaan lain, dan terakhir kelompok pengunjung yang terdiri dari pengunjung loyal dan penunjang lokal.

Ketika penelitian ini dimulai, peneliti memiliki keterbatasan jaringan untuk dapat masuk dan diterima oleh pengelola Plasa Marina, dan sempat mengkhawatirkan kesediaan para informan untuk diwawancarai dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara rinci dan terbuka. Butuh upaya keras untuk meyakinkan pihak pengelola bahwa membuka sedikit strategi perusahaan kepada peneliti adalah langkah ilmiah yang baik untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan perusahaan selanjutnya. Juga dibutuhkan upaya yang tidak kenal menyerah untuk menghubungi dan mendatangi objek penelitian. Dalam upaya ini penulis menghubungi pengelola Plasa Marina *via telephone* tiada henti selama kurang lebih dua pekan setiap jam 09.00 WIB, setelah terlebih dahulu menyertakan proposal penelitian dan surat pengantar dari fakultas. Upaya selanjutnya yang dilakukan penulis ketika pendekatan menggunakan *telephone* menemui jalan buntu, penulis memberanikan diri mendatangi kantor manajemen pihak pengelola Plasa Marina, setelah kedatangan yang ketiga kalinya, penulis diperkenalkan dengan Manajer Personalia.

Dari sinilah proses pencarian data dapat berjalan. Beberapa narasumber bahkan menawarkan pemilihan informan melalui kriteria yang ditetapkan penulis, sehingga proses *purposive sampling* berjalan dengan baik. Peneliti memilih manajer level atas

dalam hal ini manajer personalia disebabkan oleh alasan bahwa tugas dan tanggungjawab manajer terhadap seluruh aktivitas internal perusahaan memungkinkan informan menjelaskan secara lebih rinci fase yang telah dilalui beserta pembahasan mengenai objek, konteks dan *rebranding triggers*. Hal yang sama peneliti lakukan lewat manajer level dibawahnya, yakni *supervisor marketing*. Ditambah dengan memiliki tanggungjawab dan pengetahuan terhadap seluruh aktivitas pemasaran Plasa Marina. Tidak berhenti pada jajaran manajemen, peneliti memilih karyawan senior, yang sudah bekerja di pusat belanja sedemikian lama. Hal ini sebabkan oleh alasan bahwa, informan dapat memberikan gambaran utuh dan jujur mengenai proses *rebranding* yang terjadi, terutama diawal fase.

Sesungguhnya pemilihan informan didasarkan pada *complex processes model* yang dikembangkan Miller dkk. (2014). Pembahasan mengenai stakeholder lain seperti penyewa *tenant* dimaksudkan agar peneliti dapat melihat proses *rebranding* dari perspektif mitra bisnis, terutama mengenai pemenuhan janji dan penguatan komitmen. Sehingga diakhir fase dalam proses *rebranding* Plasa Marina, pengunjung pusat belanja dapat menilai perubahan yang telah terjadi.

4.2.2. Analisa Konteks, Objek dan *Rebranding Triggers*

4.2.2.1. Objek *Rebranding*

West (1997) melaporkan bahwa banyak tempat/daerah melakukan *rebranding* dengan *profile* keberhasilan yang tinggi, seperti Glasgow, Manchester, Leeds dan Newcastle. Perguruan tinggi juga turut berinvestasi dalam *branding*. Pengelola instansi tersebut bahkan menunjuk *brand builder profesional* untuk mendefinisikan

identitas brand, mengintegrasikan *brand* ke dalam strategi, dan memperkenalkan inisiatif *branding*. Hal ini menandakan universitas berubah dari institusi pendidikan negeri menjadi sebuah organisasi modern seperti yang lain (Krucken dan Meier 2006). Seperti riset empiris dari Jaakko Aspara dkk. (2014) pada Aalto University, yang dibentuk melalui penggabungan Helsinki University of Technology (HUT), Helsinki School of Economics (HSE), dan Universitas Seni dan Desain Helsinki (UIAH) di Finlandia.

Penelitian studi kasus tentang *rebranding* juga terjadi pada objek ritel (Sonenshein 2010), komunikasi, konstruksi, keuangan, energi, penerbitan, perhotelan (Lomax dan Mador 2006), produk dan jasa (Vallaster dan Lindgreen 2011) minuman beralkohol (Hankinson, 1998), mainan (Schultz dan Hatch, 2003), otomotif (Ewing dkk., 1995), tim olahraga (Bradbury dan Catley 2007), transportasi udara (Herstein dkk., 2008), konsultan (Kaikati 2003), tempat/daerah (Souther 2011) dan *non profit organization* (NFP) (Scammell., 2007). Tidak hanya pada institusi pendidikan, kota dan tentu saja sektor korporasi, Miller dkk. (2013) menempatkan banyak objek yang melakukan *rebranding*, seperti ; partai politik, museum dan arsip film, serta lembaga dana sosial.

Objek *Rebranding* yang terjadi pada Plasa Marina adalah pusat perbelanjaan yang merupakan sub sektor properti dengan klasifikasi *commercial real estate* Kyle dkk. (2005), sehingga dapat dikelompokkan dalam riset yang hampir serupa dari Lomax dan Mador (2006) tentang properti komersial.

4.2.2.2. Motif Rebranding

Muzellec dan Lambkin (2006) mengelompokkan alasan organisasi melakukan *rebranding* kedalam empat motivasi utama :

1. Perubahan struktur kepemilikan seperti pada kasus *merger, akuisisi dan spin off*

Perubahan struktur kepemilikan tampaknya menjadi alasan yang paling menarik untuk dibahas dan merupakan penyebab yang paling sering terjadinya *rebranding* (Laurent Muzellec dkk., 2003). Penjelasan secara lebih dalam menekankan bahwa perubahan *brand* perusahaan didorong oleh perubahan yang telah mempengaruhi struktur dan organisasi perusahaan.

“Ya akhirnya mungkin, pimpinan saya melihat itu, ya akhirnya pada tahun 2000 ada kejadian *take over* Sinar Fontana itu *kan, engga* ada orang yang dia bisa percaya, akhirnya saya yang ditarik disini” (Fransiska Maria Budiman).

2. Perubahan strategi perusahaan

Motif selanjutnya yang mendasari *rebranding* perusahaan adalah perubahan strategi perusahaan, seperti *refocus* atau internasionalisasi. Mencoba untuk fokus pada satu segmen/unit bisnis untuk bertahan atau memasuki pasar global untuk ekspansi.

“Em, ketika saya harus bersaing dengan *mall mall fashion*, artinya yang *one stop shopping mall*, yang pada saat itu *kan*, kita punya saingan Galaxy Mall, Masih Galaxy Mall 1 *kan* ya kalau *engga* salah, waktu itu dan Tunjungan Plaza, Kita tidak akan mampu bersaing, dan Pasar Atom itu ya, Pasar atom soalnya udah jadi *trademark* nya (*tionghoa mall*) asia tenggara, kami memulainya 2000. Antara tahun 2000 sampai 2004, 2003

itu saya masih mengacu *mall* pada umumnya. Jadi masih, masih, masih, aa, *make product* ya, terus kemudian saya juga mengamati, bahwa *Hi-Tech Mall* dan *WTC*, Bergeraknya juga di distribusi barang, iya, jadi saya membedakan diri untuk saya bergerak di bidang *retail*.” (Fransiska Maria Budiman).

Plasa Marina melakukan *rebranding* pada pusat belanjanya karena kebutuhan untuk merubah segmen pasarnya, dari yang beragam kebutuhan menjadi fokus pada tema *technology and communication*.

3. Perubahan reputasi dan citra yang sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan zaman.

Dua penjelasan berikutnya adalah berkaitan dengan kebutuhan untuk menciptakan citra baru atau merasionalisasi portofolio *brand* dan mengungkapkan pendekatan *rebranding* sebagai keputusan strategis perusahaan. Perubahan strategi atau posisi kompetitif cenderung mempengaruhi *brand* secara lebih halus untuk berevolusi secara bertahap dari waktu ke waktu untuk mencapai titik kritis di mana redefinisi bisnis sering dilambungkan dengan nama baru dan identitas. Alasan selanjutnya adalah perubahan posisi kompetitif (gambar yang telah usang, masalah reputasi, asosiasi yang sudah tidak relevan dan lain lain).

“Plasa Marina itu singkatan, kalau *engga* salah. Perumahan Margorejo Indah. *kan* Margorejo ini perumahannya Tridjaja, terus ada *mall* ini, dijadikan nama, ya jadilah Plasa Marina. Intinya itu diambil dari situ. iya pantai Marina, ada puncak Marina, Marina itu singkatan Margorejo Indah. hanya yang disekitar sini *aja*, apartemen namanya puncak Marina. Sini plasanya Plasa Marina, PT nya *tetep* PT Tridjaja Kartika.” (Trisna Prisanthi Indraningsih).

Perpindahan pemilik dari PT Sinar Fontana Raya dan kembali lagi ke pemilik sebelumnya, PT. Tridjaja menyebabkan perubahan nama pusat belanja. Kawasan terpadu (apartemen, perumahan, pusat belanja dan hiburan) yang dikembangkan oleh PT Tridjaja Kartika menjadi referensi utama penggunaan *brand* baru untuk pusat belanjanya, yakni mengikuti *brand* kelompok usaha.

4. Perubahan lingkungan eksternal

Alasan terakhir yang mendorong *rebranding* adalah karena perubahan lingkungan eksternal, yang disebabkan karena perubahan iklim, krisis perekonomian, tuntutan hukum, atau bencana lain. Di Amerika, ValuJet berganti nama menjadi Tran Airlines setelah terjadi kecelakaan fatal (Berry, 2000).

“iya di akuisisi, (kemudian manajemennya juga berganti) itu terjadi di tahun 2000, iya iya, masih seperti itu, (Sinar Fontana juga modelnya *one stop shopping mall*) Pada saat itu mereka ada peristiwa kebakaran, jadi saat itu ya mencari *tenant* susah sekali, Jadi tahun 2000 saya hanya beroperasi di lantai 1 saja” (Fransiska Maria Budiman).

Informan yang lain juga mengatakan,

“dari MISC ke Sinar Fontana, itu *kan* sampai ke pengadilan, dari *temen* saya sendiri itu saya pernah dilaporkan, teman satu grup di kolam renang, ya masalah itu tadi mas, *kan* ada demo-demo *gitu* itu *kan*, sampai *kesitu tho*, saya *kan* *engga* ikut, *Lha* saya waktu itu memang saya *engga* ikut, waktu ada demo itu, *nah* itu dari pihak *temen-temen*, dipikir saya itu provokasi, provokator *gitu*, padahal saya waktu itu masih jaga, waktu itu jaga kolam, ya biasa *aja*, saya dilaporkan ini ini *engga* sesuai dengan kejadian, *kan* *gitu*, iya, *kan* ada yang *pro* ke sini, ada yang *pro* ke Sinar Fontana-nya, *sampe* ke pengadilan, Itu (habis 2002) *kan*, ya maaf ya, *kan* ada permasalahan antara *boss* sama *boss*, terus diambil lagi, dari pihak pertama, PT PT Tridjaja, dengan nama, Plasa Marina, Sekarang diambil

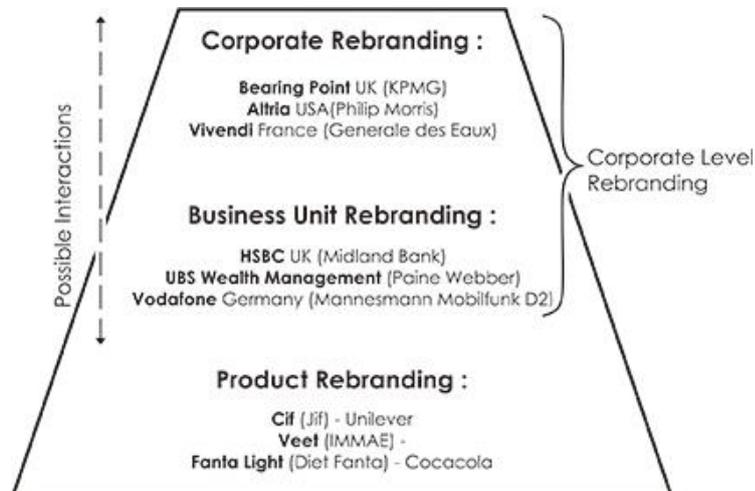
lagi, dari pihak PT Tridjaja juga menang *kan, sampe* ke pengadilan, mas. Terus sekarang khusus *handphone*,” (Suprihatin).

Sebelum berganti kepemilikan, terjadi kebakaran besar pada pusat belanja. Pada proses pergantian kepemilikan juga berjalan dengan tidak baik. Sengketa di pengadilan melibatkan tidak hanya pemilik dan pengelola, namun juga hingga tingkat karyawan. Hal ini yang kemudian memaksa tidak digunakan kembali nama Sinar Fontana namun menggunakan nama lain yang baru.

4.2.2.3. Hierarki/Level *Rebranding*

Dalam beberapa kasus *rebranding* perusahaan tampak jelas bahwa tujuannya adalah untuk mengintegrasikan beragam *brand* di bawah *brand* perusahaan tunggal, setara dengan konsep *brand* induk (Laurent Muzellec., 2003). Memiliki keterkaitan namun tetap terpisah menyangkut hubungan antara *rebranding* dan arsitektur *brand* seperti yang ditunjukkan gambar 4.2. Topik lain dari *rebranding* yang berguna untuk dibahas adalah *rebranding* sesuai dengan tingkat dalam hierarki perusahaan di mana hal itu terjadi. Keller (2000) mengidentifikasi hirarki *brand* sebagai terdiri dari corporate brand, Business unit brand, dan product brand. *Rebranding* dapat terjadi pada hanya satu tingkat di hirarki ini, pada beberapa tingkatan, atau semua tingkatan.

Dalam dunia marketing level korporasi (Balmer dan Greyser, 2006), *rebranding* perusahaan perlu dilihat sebagai suatu proses yang kompleks, multi level dan multidisiplin (Balmer, 2001; Wilson, 2001). Hal tersebut memungkinkan *stakeholder* yang berbeda memiliki asosiasi dan harapan perusahaan yang berbeda-beda dari *brand* perusahaan di titik awal (Uggla, 2006).



Gambar 4.2 Hierarki Rebranding

Sumber: Muzellec dan Lambkin (2006: 806)

“Plasa Marina itu singkatan, kalau *engga* salah. Perumahan Margorejo Indah. *kan* Margorejo ini perumahannya Tridjaja, terus ada *mall* ini, dijadikan nama, ya jadilah Plasa Marina. Intinya itu diambil dari situ. iya pantai Marina, ada puncak Marina, Marina itu singkatan Margorejo Indah. hanya yang disekitar sini *aja*, apartemen namanya puncak Marina. Sini plasanya Plasa Marina, PT nya *tetep* PT Tridjaja Kartika.” (Trisna Prisanthi Indraningsih).

Informan yang sama menambahkan,

“(properti Tridjaya) Sidoarjo, kalau properti lebih banyak di daerah sini (Surabaya) *aja*. Kalau perusahaan, yang kecil-kecil banyak. Di Bali, di Jakarta, ada. Tapi fokusnya beda beda.” (Trisna Prisanthi Indraningsih).

Perpindahan pemilik dari PT. Sinar Fontana Jaya dan kembali lagi ke pemilik sebelumnya, PT. Tridjaja menyebabkan perubahan nama pusat belanja. Kawasan terpadu (apartemen, perumahan, pusat belanja dan hiburan) yang dikembangkan oleh PT Tridjaja Kartika menjadi referensi utama penggunaan *brand* baru untuk pusat belanjanya, yakni mengikuti *brand* kelompok usaha. Sehingga dapat dikatakan

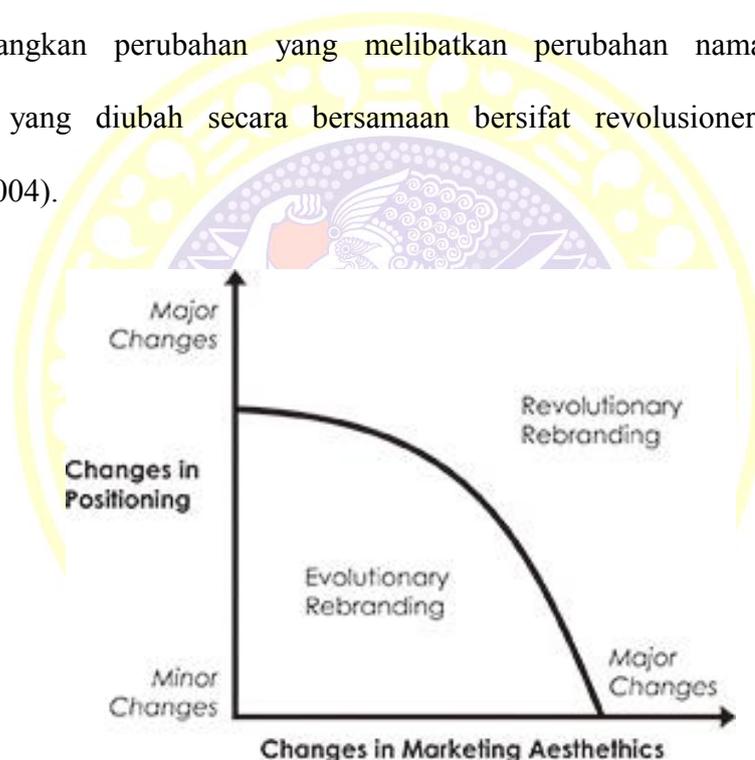
bahwa *rebranding* dari Sinar Fontana menjadi Plasa Marina terjadi pada level business unit.

Perbedaan selanjutnya dari *rebranding* pada produk dan korporasi adalah *brand* produk terutama berfokus pada konsumen, *brand* perusahaan ditargetkan pada berbagai pemangku kepentingan. Ini termasuk karyawan, pelanggan, investor, pemasok, mitra, regulator, kelompok kepentingan khusus dan masyarakat lokal (Hatch dan Schultz, 2003). Dalam konteks ini, reposisi *brand* perusahaan tidak hanya mengandalkan komunikasi pemasaran. Dalam *rebranding* perusahaan juga mempertimbangkan peran kunci karyawan untuk mendukung janji *rebranding* perusahaan sebagai bagian dari komunikasi perusahaan (Balmer, 2001). Pentingnya budaya organisasi yang mendorong *staff* untuk menunjukkan sikap diri *brand* dalam perilaku yang meningkat (Balmer dan Wilson, 1998).

4.2.2.4.Format *Rebranding*

Brand (ekspresi fisik) terdiri dari elemen berwujud dan tidak berwujud (nilai-nilai, gambar, dan perasaan). *Rebranding* dapat terdiri dari mengubah beberapa atau semua elemen-elemen (Daly dan Moloney, 2004). *Rebranding* strategi, baik dengan perubahan kecil dalam slogan/logo atau perubahan total nama brand, adalah cara terkuat untuk menandakan bahwa sesuatu telah berubah di perusahaan (Kapferer, 2002).

Terjadinya *rebranding* menyangkut tiga indikator ; mengubah nama dan desain visual (logo, warna, dan identitas visual lain) serta mereposisi (Laurent Muzellec dkk., 2003). Hal tersebut seperti tiga variabel yang diteliti oleh V. Collange (2015) yang menjelaskan perubahan sikap terhadap layanan paska *rebranding*: (1) kedekatan antara nama baru dan layanan, (2) perbedaan gambar antara yang lama dan nama-nama baru, dan (3) *positioning* layanan. Sebuah perubahan yang hanya terjadi di salah satu dari unsur-unsur tersebut disebut perubahan evolusioner bagi *brand*, sedangkan perubahan yang melibatkan perubahan nama, logo, dan *positioning* yang diubah secara bersamaan bersifat revolusioner (Stuart dan Muzellec, 2004).



Gambar 4.3 Rebranding as a Continuum
Sumber: Muzellec dan Lambkin (2006:805)

Repositioning ini menjadi penting karena pengaturan di mana keputusan diambil untuk membuat posisi radikal baru bagi perusahaan dalam benak pelanggan, pesaing dan pemangku kepentingan lainnya (Ries dan Trout, 2001).

“Em, ketika saya harus bersaing dengan *mall mall fashion*, artinya yang *one stop shopping mall*, yang pada saat itu *kan*, kita punya saingan

Galaxy Mall, Masih Galaxy Mall 1 kan ya kalau *engga* salah, waktu itu dan Tunjungan Plaza, Kita tidak akan mampu bersaing, dan Pasar Atom itu ya, Pasar atom soalnya udah jadi *trademark* nya (*tienghoa mall*) asia tenggara, kami memulainya 2000. Antara tahun 2000 sampai 2004, 2003 itu saya masih mengacu *mall* pada umumnya. Jadi masih, masih, masih, aa, *make product* ya, terus kemudian saya juga mengamati, bahwa Hi-Tech Mall dan WTC, bergeraknya juga di distribusi barang, iya, jadi saya membedakan diri untuk saya bergerak di bidang *retail*.” (Fransiska Maria Budiman).

Gaurav (2008) menambahkan bahwa *corporate rebranding* sangat penting untuk memperjelas dan mempertajam *positioning brand* bersangkutan. Perubahan selanjutnya yang dilakukan oleh manajemen adalah merubah identitas visual (logo, warna, dan font).



Gambar 4.4 Logo Plasa Marina

Sumber: pribadi

Memperbarui identitas visual merupakan salah satu metode yang paling sering untuk merevitalisasi sebuah brand, ditunjang dengan fleksibilitas dan kecepatan eksekusi (Bontour dan Lehu, 2002; Keller, 2003). Tujuan utama logo adalah untuk meningkatkan kesadaran dan membangun citra yang menguntungkan (Hem dan

Iversen, 2004). *Rebranding* untuk *brand* yang sudah jelas dilakukan dengan tujuan mengembangkan posisi pembeda sehingga dapat diterima dalam pikiran *stakeholder* dan pesaing (Merrilees dan Miller, 2008).

Memang ada keberlanjutan di *rebranding* dari modifikasi evolusi logo dan slogan untuk penciptaan nama baru yang revolusioner (Stuart dan Muzellec, 2004). Karena perubahan estetika pemasaran bisa sangat halus dan sulit untuk ditangkap, variabel perubahan nama digunakan sebagai indikasi *rebranding*. Perubahan selanjutnya yang dilakukan oleh manajemen adalah merubah nama dari Sinar Fontana menjadi Plasa Marina.

4.2.2.5. Pemilihan Nama *brand* (*Renaming*)

Dalam upaya *brand* untuk mengembangkan nama yang efektif, pemasar pasti mempertimbangkan penggunaan nama yang memiliki arti/makna dengan nama yang tidak memiliki makna sebagai nama *brand*. Sebuah nama yang memiliki makna adalah salah satu yang menyampaikan informasi yang relevan tentang produk, atau atribut produk yang penting, atau membentuk koneksi antara produk dan kategori produk (Keller dll., 1998). Praktik pemasaran, serta penelitian teoritis dan empiris, telah menyarankan bahwa nama-nama *brand* yang memiliki makna lebih mudah untuk diingat daripada *brand* yang tidak memiliki makna (Klink, 2001; Kohli dan Suri, 2000).

Sedangkan nama *non-meaningfull* yaitu nama-nama yang tidak memiliki makna jelas memungkinkan makna dan nilai dari nama sebuah *brand* bertambah dari waktu ke waktu, berdasarkan asosiasi konsumen dengan nama. Pendekatan ini telah disebut sebagai '*Prinsip Juliet*' yang diambil dari bait prosa Shakespeare "*apalah*

arti sebuah nama, mawar tetaplah mawar yang harum" (Collins, 1977). Strategi ini didasarkan pada gagasan bahwa kata-kata tidak memiliki makna intrinsik, melainkan memperoleh maknanya hanya melalui asosiasi yang kita buat dengan brand. Sedangkan Laurent Muzellec dkk., (2003) secara sederhana mengklasifikasikan nama dalam tiga katagori :

1. nama deskriptif (bersifat langsung) digunakan oleh sebuah organisasi karena *brand* dapat memudahkan tugas komunikasi (Murphy, 1992);
2. asosiatif atau nama sugestif (misalnya, Jaguar, yang membawa asosiasi dengan keanggunan dan agresivitas) menyampaikan asosiasi nilai yang sesuai dengan tawaran *brand* (Allaha dan Patton, 1995; Sage, 2002);
3. *freestanding*, nama abstrak yang dapat berdiri dan membentuk asosiasinya sendiri sebagai tipe terkuat dari penamaan *brand* dan mungkin lebih tepat untuk penggunaan global (HEMNES, 1987; Pavia dan Costa, 1993). Turley dan Moore (1995) telah menambahkan dua lagi kategori nama-nama *brand* dalam studi layanan brand, yaitu *brand* berbasis orang (nama *patronymic*) dan berbasis daerah (nama *geographic*). Dalam kasus *brand* perusahaan, *brand* acronymic adalah kategori lain yang penting.

“Plasa Marina itu singkatan, kalau *engga* salah. Perumahan Margorejo Indah. *kan* Margorejo ini perumahannya Tridjaja, terus ada *mall* ini, dijadikan nama, ya jadilah Plasa Marina. Intinya itu diambil dari situ. iya pantai Marina, ada puncak Marina, Marina itu singkatan Margorejo Indah. hanya yang disekitar sini *aja*, apartemen namanya puncak Marina. Sini plasanya Plasa Marina, PT nya *tetep* PT Tridjaja Kartika.” (Trisna Prisanthi Indraningsih).

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa penggunaan nama Marina sebagai pusat belanja mengikuti nama kawasan terpadu yang dikembangkan PT Tridajaja Kartika, menggunakan pendekatan ‘prinsip Juliet’ (Collins, 1977). *Non-meaningfull* didasarkan pada gagasan bahwa kata-kata tidak memiliki makna intrinsik, asosiasi itu muncul karena konsumen yang menangkapnya sendiri dari brand. Dari makna *brand* yang dikembangkan oleh Laurent Muzellec dkk, (2003) Plasa Marina termasuk dalam kategori *freestanding*. Marina merupakan akronim dari Margorejo Indah, penamaan *brand* berbasis geografis dan *brand acronymic* (Turley dan Moore, 1995).

4.2.2.6.Rebranding Triggers

Pada sub-bab ini, penulis membahas pemicu terjadinya *rebranding* di Plasa Marina. Menurut Miller Merrilees dan Yakimova (2014) terdapat dua dimensi pemicu *rebranding*, dimensi prioritas dan dimensi respon. *Urgent* dengan *non-urgent* dalam dimensi prioritas, dan proaktif dengan reaktif dalam respon objek terhadap *rebranding*. Semua kasus *rebranding* memiliki pemicu proaktif, yang lebih besar dari harapan pengelolanya. Kasus *rebranding* daerah/tempat dimulai dari pengelola yang menangkap degenerasi berurutan suatu daerah/tersebut (Trueman dkk., 2007) atau untuk meningkatkan *competitiveness* suatu daerah (Sim dkk., 2003). Plasa Marina melakukan *rebranding* pusat belanjanya karena menangkap degenerasi yang terjadi secara bertahap, dan ketidakmampuan bersaing dengan pusat belanja lain dengan konsep *one stop shopping mall*. Atas pembacaan situasi eksternal dan internal, pada tahun 2004 Plasa Marina memutuskan untuk mereposisi pusat

belanjanya untuk meningkatkan *competitiveness* dalam persaingan pusat belanja di Surabaya.

Banyak perusahaan dengan fokus jangka pendek mengawali langkah dengan melakukan *rebranding* untuk menanggapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan pasar yang mengancam pertumbuhan laba (Moore dan Birtwistle 2004; Schultz dan Hatch 2003). Sehingga dapat dikatakan *rebranding* perusahaan tersebut dalam kondisi yang terdesak (Miller Merrilees dan Yakimova, 2014). Sedangkan bagi beberapa perusahaan melakukan *rebranding* karena persyaratan yang berlaku secara hukum atas penggabungan perusahaan, atau sinyal perubahan karena akuisisi (Daly dan Moloney 2004; Kaikati 2003; Lomax dan Mador 2006). Kondisi yang terjadi pada Plasa Marina perubahan karena akuisisi pengelolaan pusat belanja. Dimensi prioritas yang dialami Plasa Marina adalah *non urgent*.

4.2.3. Analisis Sub-Processes pada *Rebranding* Plasa Marina

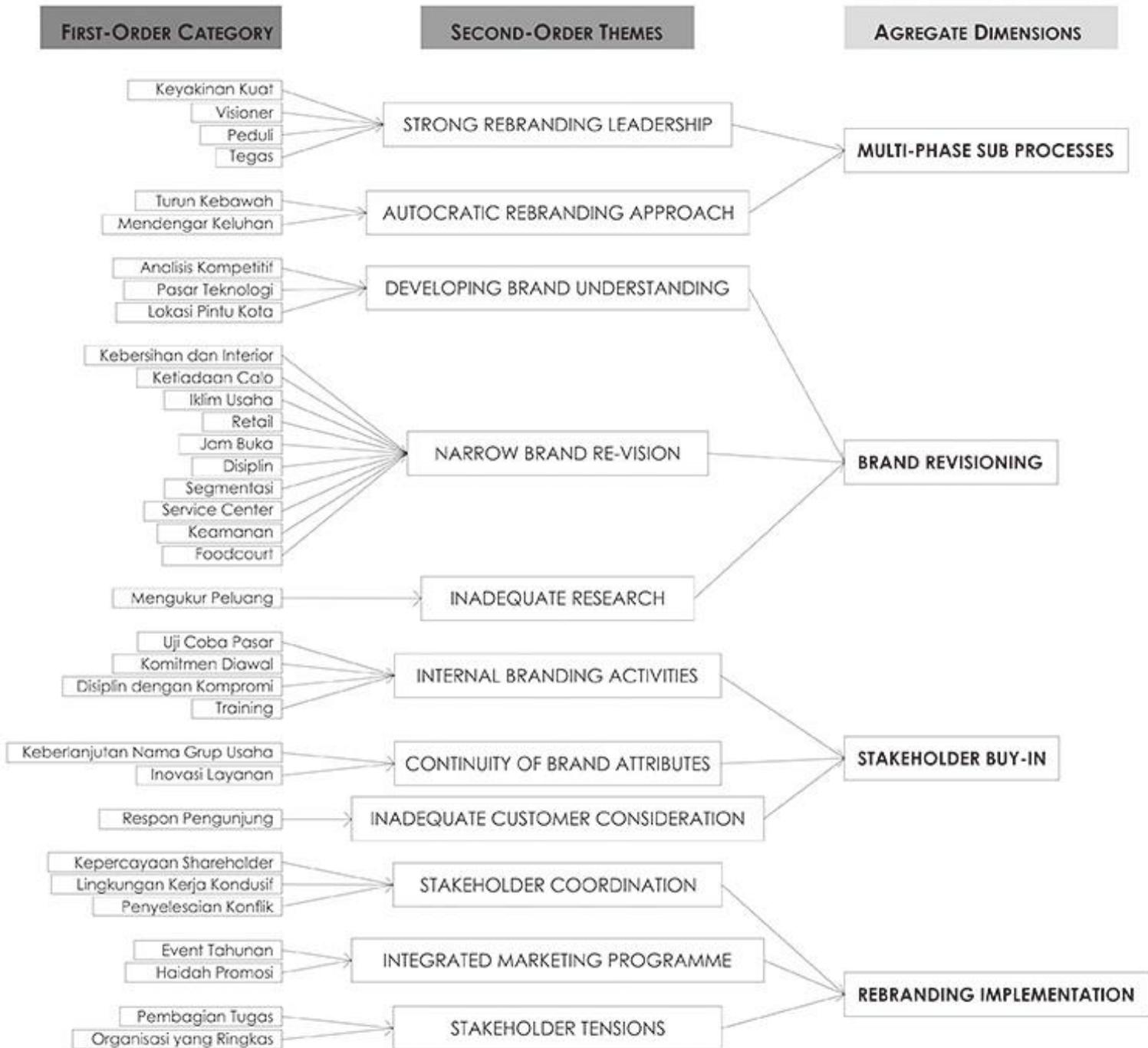
Analisis sub proses disusun berdasarkan empat fase yang dikembangkan oleh Miller, Merrilees dan Yakimova (2014) yang terdiri dari *Multi Phase Sub Processes*, *brand Revisioning*, *Stakeholder Buy-In*, dan *Rebranding Implementation* dengan penambahan analisis tematik yang mengidentifikasi enam *enablers* dan lima *barriers*. Penulis menggunakan *complex process model* dengan memasukkan pemicu kesuksesan *rebranding* (enam *enablers*) dan faktor penghambat (lima *barriers*) kedalam empat fase yang dikembangkan Miller dkk. (2014).

Gambar 4.5 menjelaskan mengenai teknik *categorical analysis* yang digunakan dalam penelitian mengenai proses *rebranding* perusahaan. Penggunaan *categorical analysis* dengan cara pengembangan *first-order category*, *second-order*

themes, dan *aggregate dimension*. *First-order category* didapat melalui serangkaian proses penelitian *in depth interview* dengan triangulasi dan *second-order themes* merupakan *brainstorming* penulis terhadap enam *enablers* dan lima *barriers*. *Aggregate dimension* menghasilkan empat fase proses *rebranding* Plasa Marina.

Pembahasan mengenai *Multi Phase Sub Processes* terdiri dari adanya *strong rebranding leadership* (keyakinan kuat, visioner, peduli, tegas) dan penghindaran dari *autocratic rebranding approach* (turun kebawah, dan mendengar keluhan). Sedangkan pembahasan fase selanjutnya mengenai *brand Revisioning* yang disusun dari penerapan *developing brand understanding* (analisis kompetitif, pasar teknologi, lokasi pintu kota), penghindaran *narrow brand-revision* (kebersihan dan interior, ketiadaan calo, iklim usaha, retail, jam buka, disiplin, segmentasi, service center, keamanan, *foodcourt*) dan *inadequate research*. (mengukur peluang).

Fase kedua dari model *rebranding* kompleks yang dikembangkan oleh Miller dkk. (2014) adalah *Stakeholder Buy-In* yang disusun dari penerapan *internal branding activities* (uji coba pasar, komitmen diawal, disiplin dengan kompromi, dan pemberian training) dan *continuity of brand attributes* (keberlanjutan nama grup usaha dan inovasi layanan) serta penghindaran dari *inadequate customer consideration* (respon pengunjung). Pembahasan mengenai fase terakhir yaitu *Rebranding Implementation* yang terdiri dari proses *stakeholder coordination* (kepercayaan shareholder, lingkungan kerja yang kondusif dna penyelesaian konflik yang memuaskan) dan *integrated marketing programme* (event tahunan serta hadiah dan promosi) serta penyelesaian *stakeholder tensions* (pembagian tugas dan organisasi yang ringkas).



Gambar 4.5 Data Structure
 Sumber: data diolah peneliti

4.2.3.1 Pembahasan *Multi-Phase Sub Processes*

Gambar 4.5 menjelaskan mengenai *themes* dalam fase ini yaitu *strong rebranding leadership* dan *autocratic rebranding approach*. Mengenai representasi *quotes* pada *first-order categories* diterangkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Representasi *Quotes* Berdasarkan *Multi-Phase Sub Processes*

<i>Theme 1 : Strong Rebranding Leadership (Enabler)</i>	
Keyakinan kuat	
Fransiska Maria Budiman	“Awalnya orang masih melihat, Hi-Tech Mall dan WTC, tapi saya tidak pernah peduli dengan persepsi orang, yang penting bagi saya, saya akan membuktikan, saya akan bekerja dengan baik, dan saya akan membawa Marina ini suatu kebanggaan buat karyawan, dan buat <i>tenant tenant</i> yang sudah men- <i>support</i> saya sejak awal, Jadi ya saya, <i>easy going aja, ngikuti aja</i> , Yang penting bagi saya, saya bisa menunjukkan bahwa Marina harus berbeda dengan Hi-Tech Mall dan WTC”
Trisna Prisanthi Indraningsih	“orangnya gigih, dan bijaksana” “memang dimasa masa transisi berat seperti itu, kita tahu pasti ya, karena dari <i>mall</i> yang campur <i>aduk</i> itu kita mau seperti apa, apakah <i>mall</i> umum, ataukah <i>mall</i> apa. karena pimpinan kita, bu Siska itu adalah orang lama di Tridjaja. Jadi dia mulai dari karyawan <i>staff</i> biasa, dari orang SPG nya <i>marketing</i> sampai naik jabatan terus, sampai di posisi sekarang. Jadi dia mungkin bisa meyakinkan pimpinan, dan pimpinan tahu, <i>gimana sih</i> karakter kepemimpinannya bu Siska”
Visioner	
Budianto Japiter	“kalau untuk visinya <i>sih</i> bagus <i>sih</i> , soalnya bisa melihat peluang. <i>Kayak</i> sekarang, kita sudah mulai fokus untuk ke <i>tab</i> , untuk pesaing lainnya <i>sih</i> masih melihat kalau komputer itu, masih apa, masih istilahnya masih bisa dijual, sedangkan kalau kita melihatnya umur dari komputer sendiri pasti, kecuali untuk keperluan kantor ya, untuk keperluan individu pasti mulai tergantikan sama <i>tab</i> . <i>Lha</i> dari itu kita mulai apa, fokus yang untuk IT ini kita kurangi jadi <i>handphone gitu</i> . Cepat <i>nangkap</i> peluangnya”
Fransiska Maria Budiman	“saya melihat peluang, peluang kedepan itu orang pasti membutuhkan ini, nah jadi, dari 2005 sampai 2007 itu saya berubah <i>step by step</i> , untuk menjadi pusat teknologi, kenapa juga saya berfokus ke teknologi? Karena menurut saya, teknologi itu <i>engga</i> pernah mati, dan selalu berinovasi, jadi menurut saya itu <i>retail</i> yang <i>engga</i> pernah mati”
Faridah	“Hampir setiap tahun <i>sih</i> nambah toko. ya justru <i>makanya</i> , saya tahun

	2003 itu masih, disini bisa buat lapangan bola <i>gitu, hehe</i> , iya masih bisa main bola disini. Memang masih kosong. Jadi kita bukannya yang dari <i>udah rame</i> baru masuk, <i>engga</i> . Kita masuk memang dari Marina ini belum jadi seperti sekarang. ya, tapi ya kita yakinlah bahwa, apalagi dipegang dengan manajemennya Marina, saya bisa melihat visinya kedepan itu seperti apa”
Peduli	
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“Mungkin karena, apa ya, bu Siska <i>care</i> sama karyawan. Kalau karyawan ada kesulitan apapun, kalau kita (karyawan) <i>nyampaiin</i>, pasti dia akan bantu cara jalan keluarnya.”</p> <p>“iya, amat sangat <i>care</i> bu Siska sama, tidak hanya sama karyawannya, juga sama <i>tenant</i>-nya iya. Karena membina <i>tenant</i> itu lebih susah, <i>gitu lho</i> ya. Itu yang dia terapkan”</p>
Yohanes	“Bagus, <i>tak</i> lihat mimpin anak buahnya juga bagus, sistem kekeluargaan, jadi saya lihat ini, anak-anak <i>seneng</i> semua, ya <i>kan</i> , Kita memang ada sistem kerja, ada waktunya kerja, ada waktunya untuk yang <i>guyon</i> , jadi istilahnya, <i>rileks</i> , tekanan <i>kan</i> , kalau orang kerja ada tekanan juga malah <i>engga</i> naik <i>kan</i> , makanya bisa berkembang Marina ini,
Suprihatin	“ya bu Siska, saya itu sama orang-orang kantor, seperti teman <i>gitu</i> , seperti satu keluarga <i>gitu lho</i> mas, seperti satu keluarga, sangat erat memang mas, jadi kita kalau ada masalah di kerjaan, harus tegaslah, ibaratnya <i>kan gitu</i> , waktu <i>engga</i> ada masalah ya biasa”
Tegas	
Trisna Prisanthi Indraningsih	“dia meskipun hubungannya baik, kalau bermasalah ya salah. Sama karyawan juga <i>begitu</i> . Dia bisa ketawa-ketawa sama karyawan, bisa kebawah ya bisa. Tapi kalau sudah menyangkut perkerjaan, ya dia tegas”
Suprihatin	“ya bagus mas, <i>wes alhamdulillah</i> , sebetulnya kita, terus terang ya mas, sebetulnya <i>tegesan</i> yang pertama, yang dari bu Yenny Said, saya tapi cuman sebentar <i>kan</i> ya, tapi ini bu Fransiska <i>teges</i> juga”
Fransiska Maria Budiman	<p>“Tapi saya selalu mendidik mereka, bahwa modal utamanya bekerja itu adalah satu, jujur juara satu, kalau kerja sudah <i>ndak</i> jujur, <i>engga</i> perlu, Jadi kalau mereka <i>engga</i> punya salah, ya saya <i>engga</i> punya alasan untuk nge-<i>cut</i> mereka, <i>Mall</i> lain mungkin agak takut dengan PHK, nanti <i>ngasih</i> pesangon, saya <i>engga</i> pernah takut, karena saya kerja, prinsip saya, saya harus <i>fair</i>”</p> <p>“ooh ada (karyawan yang diberhentikan karena punya salah), saya pernah PHK orang parkir saya, ada sekitar, yang saya PHK 4 orang, yang saya pindahkan mutasi ada sekitar 15 orang, mutasi karena tingkat kesalahannya ya, mutasi ke bagian <i>housekeeping</i>, atau kebagian apa, jadi <i>engga</i> saya tempatkan lagi mereka di parkir, ya dulu <i>kan</i> saya parkir</p>

	masih manual, istiahnya dengan karcis, tapi sejak ada peristiwa itu mereka satu grup <i>kongkalikong</i> , dan <i>ketahuan</i> saya, <i>makanya</i> saya kasih sistem”
Budianto Japiter	“iya tegas gitu, kayak tegas, contoh kayak, untuk pajak reklame kita fokus ke satu biro <i>advertising</i> sendiri, dimana <i>advertising</i> ini yang mengurus pajak reklame semua di Plasa Marina, jadi kalau ada masalah nanti ya pihak <i>advertising</i> -nya ini namanya Indonesia Satu, yang akan bertanggungjawab, <i>gitu</i> . Jadi dari kita udah secara, apa, pajaknya juga kita <i>engga</i> mau masalah, kurang lebih ya mau bersih juga, bu Siska orangnya mau gitu. Jadi kita untuk masalah pajak ya kita <i>ndak</i> maulah, kalau sampai ketauan <i>ndak</i> bayar pajak kan, <i>brand</i> -nya dicoret, terus diangkut <i>kan</i> , malu juga kita”
<i>theme 2 : Autocratic rebranding approach (Barriers)</i>	
Turun Kebawah	
Fransiska Maria Budiman	“cuman saya <i>tu</i> , hubungan saya dengan <i>tenant</i> itu baik, jadi ketika saya lewat, kadang saya <i>ngobrol</i> , saya tanya ke mereka, kesulitannya apa,” “Setiap ngadakan undian itu, saya juga berinteraksi dengan, kadang kadang saya tunggu di di di meja <i>customer service</i> -nya saya coba berinteraksi dengan <i>customer</i> , saya tanya mereka, ya kadang, sampe saat ini juga lakukan itu, karena saya ingin tahu, saya selalu tanya kepada mereka,”
Trisna Prisanthi Indraningsih	“Dan selalu <i>support tenant</i> . Dia nomor satu <i>support tenant</i> . Misalnya sampai kadang-kadang, itu yang kadang-kadang <i>tenant</i> itu menyampaikan bahwa, ini <i>lho</i> bedanya dengan <i>mall</i> lain. tidak hanya hal diluar pekerjaan pun. Misalnya <i>nih</i> , toko ini sama toko ini bertengkar, itu bisa bu Siska turun tangan, untuk bantu menyelesaikan”
Mendengar Keluhan	
Fransiska Maria Budiman	“Kalau manajemennya <i>jelek</i> , <i>engga</i> mau tahu keluhannya <i>tenant</i> , cuman mau narik uang sewa, <i>mall</i> -nya jalan dia masih disitu, begitu <i>mall</i> nya sepi, ya ditinggal, betul tidak,” “Kalau saya menerapkan di Marina <i>engga</i> seperti itu, kalau kita mau <i>seneng seneng</i> bareng, susah ya susah bareng, <i>Lho</i> orang itu kerja satu <i>se</i> , untung saya kerja, siapa yang mau kerja rugi, ada yang mau kerja rugi? Kan pasti ditutup tokonya sama dia, ya kalau saya, <i>win win solution</i> tadi prinsipnya, ya selalu, karena hubungan saya sudah baik sama mereka, ya biasanya mereka ada <i>curhat</i> ke saya”
Faridah	“tapi kita, <i>any time</i> , kita bisa, kita bisa <i>ngomong</i> ke manajemen. Jadi, ya <i>udah</i> seperti orang tua kita <i>begitu</i> . Kita <i>kayak</i> ada <i>brand</i> baru, atau apa, atau kejadian apa <i>mendingan</i> kita <i>ngomong</i> .”

4.2.3.2 Pembahasan *Brand Re-Visioning Single Phase*

Gambar 4.5 menjelaskan kategori yang membentuk *themes* berdasarkan fase *brand Revisioning* pada proses *Rebranding*. *Themes* tersebut yaitu *developing brand understanding*, *narrow brand re-vision*, dan *inadequate research*. Mengenai representasi *quotes* pada *first-order categories* diterangkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Representasi Quotes Berdasarkan *Brand Revisioning Single Phase*

<i>theme 3 : Developing brand understanding (Enablers)</i>	
Analisa Kompetitif	
Fransiska Maria Budiman	<p>“<i>ehm</i>, ya karena saya menganalisa posisi, <i>mall</i>-nya saya, pada saat itu, lebih banyak saya pakai metode analisisnya SWOT ya, dulu saya belajar tentang teknik itu, saya pernah dapat ilmu itu, ya akhirnya saya menerapkannya, Secara <i>general</i> saya bisa mengambil inti <i>keyword</i>-nya dari sekolah itu,”</p> <p>“<i>Em</i>, ketika saya harus bersaing dengan <i>mall mall fashion</i>, artinya yang <i>one stop shopping mall</i>, yang pada saat itu <i>kan</i>, kita punya saingan Galaxy Mall, masih Galaxy Mall 1 <i>kan</i> ya kalau <i>engga</i> salah, waktu itu dan Tunjungan Plaza, Kita tidak akan mampu bersaing, dan Pasar Atom itu ya, Pasar atom soalnya udah jadi <i>trademark</i>-nya (<i>tionghoa mall</i>) Asia Tenggara,”</p> <p>“terus kemudian saya juga mengamati, bahwa Hi-Tech Mall dan WTC, bergeraknya juga di distribusi barang, iya, jadi saya membedakan diri untuk saya bergerak di bidang <i>retail</i>.”</p>
Yohanes	<p>“<i>eh</i>, contohnya, <i>gimana</i> ya, <i>ndak</i> berani ngomong, istilahnya begini, kalau Marina ini <i>kan</i> dulu <i>kan</i> memang pengelolanya <i>aja</i> yang kurang, makanya Sinar Fontana <i>kan</i> kurang bagus,”</p> <p>“dan lagi memang, <i>segmennya</i> ini <i>kan</i> kalau dibuat <i>mall</i> yang lengkap, baju apa, luasnya tidak memungkinkan, memang kalau dibuat IT itu lebih memungkinkan lagi, karena kalau <i>mall</i> apa itu, dia <i>kan</i> harus ada <i>branded</i> juga, merek <i>branded</i>, istilahnya kalau TP atau apa <i>gitu</i> <i>kan</i> dia harus lengkap, dan dia harus punya lahan yang besar”</p> <p>“<i>nah</i> kalau Plasa Marina itu kenapa <i>kokoh</i> lihat pasti prospek dia apa, <i>mall</i> nya <i>sedeng</i>, <i>engga</i> terlalu besar <i>engga</i> terlalu kecil, jadi orientasinya bagus difokuskan memang”</p>
Adhi Maulana Akbar	<p>“ooh <i>gitu</i>, bagus <i>sih</i>, maksudnya, eeem, untuk di Surabaya ini, menurut</p>

	<p>saya penting <i>gitu loh</i>, <i>nyari</i> ada satu toko, satu <i>mall</i>, yang <i>emang segmen</i>-nya untuk elektronik <i>gitu</i>, soalnya <i>kan</i>, eem, kemajuan teknologi itu <i>kan engga</i> bisa dibendung lagi <i>gitu</i>, terus maju terus maju terus maju,</p> <p>“dan apa ya, emm, elektronik, <i>handphone</i>, <i>laptop</i>, <i>tab</i>, itu punya pasar tersendiri, <i>gitu loh</i>, dari situ <i>aja</i> kita, istilahnya, kalau dari mata saya itu, bisa menggaet konsumen, bisa menggaet pelanggan itu lebih fokus dari pada <i>mall mall</i> yang lain, <i>gitu</i>.</p> <p>“justru bagus, <i>he'em</i>, istilahnya ya, <i>gimana</i> ya, em, karena menurut saya, Plasa Marina itu pinter <i>gitu loh</i>, dia melihat ada peluang pasar, permintaan <i>handphone</i> banyak, dan yang saya rasakan, pas lagi <i>weekend</i> pun ini, apa namanya, buat masuk ke satu toko itu <i>kayaknya ngantri, gitu loh</i>”</p>
Wira Dibyo Ratnopama	<p>“iya, <i>kalo</i> saya <i>sih</i> ya, perpindahan dari Sinar Fontana dari yang bukan <i>handphone</i> ke Plasa Marina jadi pusat <i>handphone</i>, yah, dari yang pertama, jualan berbagai macam barang, <i>engga</i> ada perubahan, <i>engga</i> ada perkembangan, <i>engga</i> ada kemajuan kearah yang lebih baik, yah <i>mending</i>, lebih spesifik saja, <i>toh</i> juga sampai hari ini Plasa Marina saya lihat masih ramai-ramai saja, jadi ya itu, bagus itu”</p>
Pasar Teknologi	
Faridah	<p>“awalnya <i>sih</i>, Plasa Marina belum seperti sekarang. jadi kita masuk disini 2003. Berarti sekitar 12 tahun yang lalu. Kita (dulu) belum melihat Marina sebesar sekarang ini. Tapi ya kita yakin, pasar kedepan itu adalah pasar <i>gadget</i>. Karena teknologi <i>engga</i> bakal habis. <i>kalo</i> kita bilang, <i>kayak gitu</i> ya. Jadi kita ambil kesempatan ini mulai dari satu <i>lapak</i> kecil. Di Marina, juga yang bagian belakang. di lantai dua juga, bagian belakang, lalu berkembang berkembang dan berkembang sampai kita disini punya delapan toko”</p>
Yohanes	<p>“ada (cabang) di Malang kita, satu, di MOG, aksesoris <i>aja</i>, di MOG sama semua, fokus jadi, makanya <i>kan</i>, fokus sekarang, <i>nah</i> itu, karena saya lihat itu, fokusnya, Karena apa, dari <i>bermacam-macam</i> barang <i>kan</i>, menjadi satu produk, itu <i>kan</i> istilahnya juga risiko <i>kan</i>, tapi <i>kan</i>, risiko bisa membawa baik sama buruk ya, <i>nah</i> baik bisa tambah maju, atau buruknya bisa tambah. . . (bangkrut)”</p> <p>“nah, tapi kita <i>kan</i> harus yakin, tapi dilihat dari situ <i>kan</i>, berarti berani mem, apa namanya, merubah, pasar, dirubah menjadi IT <i>aja</i> ya, ada IT dan <i>handphone</i>, Itu <i>kan</i> mengelompokkan, istilahnya <i>ndak bermacam-macam</i>.”</p> <p>“Makanya saya <i>ngambil</i> di Plasa Marina ya karena itu (<i>segmented</i>), <i>Kan</i> jadi orang bisa, menurut saya <i>kan</i>, istilahnya, gampang jadi orang,</p>

	<p>pengunjung itu <i>kan</i> tinggal, <i>ndak</i> perlu acak-acakan, tahu areanya, <i>handphone</i> IT dimana, <i>nah</i> bisa tahu, Dan juga, Marina ini <i>kan</i>, <i>retail</i> sifatnya”</p>
Adhi Maulana Akbar	<p>“Marina itu bagus <i>kok</i> menurutku ininya, strategi pasarnya, Dia <i>udah</i> tahu pasar elektronik dari 2008, istilahnya dimana orang-orang itu masih, yaudah <i>mall gitu aja</i>, ini untuk <i>mall</i> elektronik di Surabaya, dia berani ambil risiko, berubah dari yang tadinya <i>kayak gimana</i> jadi <i>kayak gimana</i>, ya <i>kan</i>, semenjak 2008 <i>udah</i> 7 tahun, Kalau saya inget itu, 2008 itu masih <i>jamannya</i>, yang <i>booming</i> itu Nokia N95 <i>kan</i>? Istilahnya elektronik masih <i>gitu</i> itu, Blackberry belum, belum laku. <i>udah</i> ada tapi belum laku. Laku kerasnya itu 2010, iya 2010 2011,”</p> <p>“<i>Nah</i> itu, Plasa Marina itu <i>udah ngeliat</i> peluangnya dari situ, sekarang <i>kan udah in kan</i>,”</p>
Lokasi Pintu Masuk Kota	
Wira Dibyo Ratnopama	<p>“ya jadi, saya kira kansnya bagus ya, yang pertama dia lokasinya, strategis, di sekitar situ <i>kan</i>, saya bisa lihat itu mayoritas pemukiman orang-orang kaya disitu, perumahan dekatnya Plasa Marina itu rumahya orang kaya semua disitu, iya, sudah jelas itu pasarnya, Yang kedua juga, dia di daerah pusat kota, pusat perbelanjaan, Royal itu, <i>deket</i> Royal juga, <i>deket</i> Ahmad Yani, kemudian, aksesnya pun lebih terjangkau, dari pada ke yang lain yang ditengah kota,”</p>
Faridah	<p>“<i>nah</i> sekarang, ee, <i>crowd</i>-nya juga <i>dapet</i> pak, karena apa, dari luar kota, masuk ke Surabaya, <i>engga</i> jauh-jauh, mereka akan masuk ke Marina. Banyak orang yang luar kota itu yang masuk ke Marina.”</p>
Fransiska Maria Budiman	<p>“Pertanyaan kedua yang saya lakukan, tinggalnya dimana, supaya saya tahu, jangkauan <i>market</i> saya sudah sampai kemana, saya rasa Jawa Timur kita sudah jadi <i>trend setter</i> ya,”</p> <p>“Marina ya, Jawa Timur saya rasa, Marina, sudah tahu semua lah, orang orang,”</p>
<i>theme 4 : Narrow brand re-vision (Barriers)</i>	
Kebersihan dan Interior	
Adhi Maulana Akbar	<p>“Kalau misalkan di WTC, saya <i>engga</i> pernah masuk WTC ya, cuman <i>denger</i> ceritanya kalau WTC itu <i>engga serapih</i> Marina, dan istilahnya <i>kayak</i> pasar yang dibikin elektronik aja,”</p> <p>“Saya yakin kalau Plasa Marina <i>sampe</i> kapasitas cahaya lampu pun, diperhitungkan disitu, percaya <i>engga</i>? Tapi pasti kalau <i>design</i> interior, segala <i>macem</i> juga diperhitungkan. Ada gedung, harus bagus, harus tahu ini nya, harus tahu target pasar kita, target pasar kita harus nyaman, AC harus dingin, ya <i>kaan</i>? AC harus dingin, terus tempat makan harus</p>

	bagus, <i>gitu gitu lho</i> ,”
Yohanes	<p>“Jadi istilahnya, <i>kokoh</i> pernah ditawarkan di WTC, <i>buanyak</i>, lantai 2 lantai 3, yang orang sana sebetulnya <i>engga</i> dapat, orang sana <i>pesen engga</i> dapat, dan istilahnya <i>kokoh</i> ditawarkan, <i>kokoh ndak mau</i>, <i>cece juga ndak mau</i>,”</p> <p>“Satu, lihat kamar mandi, kamar mandinya <i>udah, aduuh</i>, Bandingin sama Marina, beda <i>lho</i>, <i>Engga</i> ada lampunya kamar mandinya, pernah <i>kokoh nyoba</i> disana, waduh <i>kepeleset</i> bolak-balik <i>sampe’an</i>, iya, hehe, <i>guelap</i>. Dari itu, penanganannya sudah beda, Jadi pengelolaan itu penting sekali <i>lho</i>, <i>mall</i> itu bisa jalan karena pengelolanya, manajemennya,”</p> <p>“bagus sekali, karena apa, dia konsepnya dia, dia menjaga <i>image</i> ini <i>lho</i>, orang <i>seneng</i> jalan disini, karena apa, dia <i>mall</i>, <i>kokoh</i> bandingin sama Hi-Tech, sama WTC, itu itu kumuh sekali, betul, pengunjung itu, bukan hanya cari barang murah kadang, ya, cari kenyamanan juga penting, <i>kan</i> pengunjung juga sama anaknya, bayinya, <i>kan engga</i> harus dia sendirian, <i>engga</i> ngajak istrinya, kita <i>kan engga</i> bisa <i>gitu</i> terus, <i>masak</i> yang laki terus yang pergi, ya <i>kan</i>, istri anak juga <i>kan</i> diajak,”</p> <p>“Ini jadi semacam <i>mall</i>, <i>mall</i> tapi <i>mall</i> IT, dimana orang bisa bawa kereta dorong disini, kereta bayi, sambil beli, bisa, aman, karena nyaman. Kalau di WTC <i>ndak</i> bisa, THR <i>engga</i> bisa, <i>kokoh</i> jamin itu, hehe, bener <i>engga</i>?”</p>
Ketiadaan Calo	
Fransiska Maria Budiman	<p>“kita <i>engga</i> ada <i>belantik</i>, kita <i>engga</i> ada makelar <i>kan</i>? kalau wtc <i>kan</i> banyak makelar makelar, ya <i>kan</i>, betul <i>engga</i>?”</p> <p>“Jadi saya ya, ya mencoba untuk membedakan diri dan biarkan orang yang melihat sendiri, saya cuman itu <i>aja</i> prinsipnya,”</p>
Faridah	<p>“<i>eem</i>, satu, jauh. Kedua, menurut saya, maaf, <i>engga</i> bersih. <i>engga</i> bersih itu banyak calo disitu. Disini, di Marina boleh dibilang bersih, <i>engga</i> ada calo disini. Kalau ada calo, kalau ada yang jual beli diluar toko, Marina ini sangat melindungi kita. Jadi kita bisa lapor ke <i>sekuriti</i>-nya apa segala <i>macem</i>, dan ditangani.”</p>
Yohanes	<p>“yang penting kita saingan sehat, ya <i>wes gitu aja</i>, eeehh, saingan sehat itu, istilahnya, apa ya, <i>nah</i> ini, <i>kalo</i> di WTC <i>kan</i> orang harus tarik-tarikan ya, kalau disini <i>kan engga</i>, <i>ndak</i> boleh, orang <i>dateng</i> ditokonya ya sudah dilayani, <i>kalo engga</i> jadi ya sudah toko lain, <i>gitu aja</i>, <i>kan</i> sehat itu, <i>kalo</i> di WTC <i>engga</i>, orang jual <i>handphone</i> tarik terus, sama calo-nya apalagi, <i>nah</i> itu dia (calonya) punya <i>temen</i> sendiri <i>kan</i>, jadi dari toko ini, harusnya dia bisa ke toko sebelah ini <i>kan</i>, terus jual, <i>nah</i> itu yang <i>engga</i></p>

	<p>bisa,”</p> <p>“Kalau disini <i>kan</i> terserah, orang <i>engga</i> cocok disini, ya mau ke toko sebelah terserah, mau ke toko kesana lagi <i>kan engga</i> ada yang nanya, <i>kan</i> kita cuman <i>nawarin</i>, cari apa <i>aja</i>, <i>kan engga sampe</i> kita <i>geret</i> lagi, <i>gitu lho</i>, orang beli <i>kan</i> tinggal <i>ngelobby</i> kita, kalau untung masuk ke kita, dia <i>engga</i> cocok sama yang disini, tinggal kesebelahnya <i>aja</i>, <i>kan engga</i> apa-apa, <i>kan engga</i> masalah itu, itu yang sehat”</p>
Iklim usaha	
Adhi Maulana Akbar	<p>“Saya bisa yakin, di WTC atau di Hi-Tech, <i>foodcourt-foodcourt gitu aja kan? engga</i> ada McD <i>kan? engga</i> ada McD <i>kan</i>, kalau di Plasa Marina, biarkan <i>Franchise</i> makanan itu bersaing, McD, Hokben, Excelso, <i>Gitu</i>, maksudnya, baguslah,”</p>
Faridah	<p>“persaingan yang sehat ya, misalnya, sesama pedagang, <i>kalo</i> misalnya ada orang yang suka jual rugi itu pasti akan ditegur sama Marina. makanya itu, justru saya sukanya Plasa Marina ini sangat <i>concern</i> sama <i>tenant</i>-nya. Jangan sampai dagang disini ini rugi, <i>gitu lho</i>. Ya <i>kan?</i> Kita <i>kan</i> sama-sama, namanya dagang <i>kan</i> juga mencari <i>profit kan.</i>”</p>
Budianto Japiter	<p>“saya <i>engga</i> tahu WTC itu seperti <i>gimana</i>, kita <i>agak</i> menjaga kalau saingan harga. Kalau seandainya <i>tenant</i>-nya ada mainan harga, kita pasti <i>agak negur</i> lah, kita <i>negur.</i>”</p> <p>“soalnya dalam prinsip kita, kalau bisa untung lebih kenapa kita harus membuat orang itu untung sedikit, <i>gitu</i>. Jadi kalau untuk <i>pricing</i> harga di toko <i>sih</i>, kita <i>ndak</i> mau ada tempel-tempel kecuali yang <i>banner kan</i> otomatis dari <i>principle</i> nya sendiri, pasti harganya harga yang sama semua.”</p> <p>“Makanya banyak yang mau di Marina, soalnya untuk jual per unitnya untungnya masih lumayan, soalnya untuk <i>handphone</i> sendiri kalau <i>udah</i> saingannya terlalu banyak, kalau saingan harga, pasti toko besar yang untung, soalnya <i>kan</i> sistemnya ngambil berapa unit, 10.000 unit, 10.000 unit belum tentu mereka bisa untung banyak, bisa pun kadang mereka, jual modal, jadi kita minta jangan saingan harga, kalau mereka jual modal, terus untuk biaya sewa, bayar pegawainya ya <i>engga</i> untung ya pasti lama-lama ya tutup,”</p>
Retail	
Faridah	<p>“Tapi <i>kan eem</i>, di dunia <i>handphone</i> ada beberapa <i>mall aja kan</i>, yang bergerak dibidang <i>gadget</i>. <i>Gitu</i>. <i>kalo</i> di Marina ini adalah pasar <i>retail</i>, harusnya pusat <i>retail</i> disini. Mungkin yang lain adalah mungkin lebih ke <i>whole sale</i> ya atau grosir, seperti itu. Kalau kita cari yang <i>retail</i>, semua jadi pasti, kebanyakan <i>customer</i> yang <i>dateng</i> kesini, bukan pedagang lagi, bukan. <i>mall</i> lain itu kebanyakan pedagang lagi. Buat <i>kulak</i>.</p>

	<i>Kulakan-lah. Hehe”</i>
Fransiska Maria Budiman	<p>“terus kemudian saya juga mengamati, bahwa Hi-Tech <i>Mall</i> dan WTC, Bergeraknya juga di distribusi barang, iya, jadi saya membedakan diri untuk saya bergerak di bidang <i>retail</i>.”</p> <p>“Kamu <i>engga</i> perlu periksa barangnya, yang penting kamu kenal sama distributornya, bisa main telpon, saya order minim 10 unit, order ini, tolong ya kirim, pembayarannya transfer, karena dia disana harus jual kembali, tapi kalau pasar <i>retail</i>, <i>engga</i> bisa,”</p>
Yohanes	“Dan juga, Marina ini <i>kan</i> , <i>retail</i> sifatnya, iya, sifatnya, Lain dengan WTC, <i>kan</i> WTC <i>kan</i> , partai ya, istilahnya <i>gitu</i> ,”
Jam buka	
Faridah	“ <i>kalo</i> dulu, buka <i>engga</i> buka, ya se, <i>semau gua</i> . Jadi <i>mall</i> nya <i>engga</i> <i>rapih</i> . Kalau itu <i>kan</i> untuk kerapian <i>mall</i> , jadi buka, buka semua. Jam 10 itu <i>lho</i> , buka semua. Mungkin mungkin, apalagi yang depan depan, depan sini pak, pasti <i>udah</i> buka.”
Budianto Jupiter	“pertama <i>sih</i> kita dari segi pelayanannya. Kita buka jam 10 pagi sampai 10 malam. Dari situ <i>kan</i> untuk, <i>mall</i> , apa IT sama <i>handphone</i> yang Surabaya <i>kan</i> , kayak WTC <i>kan</i> sampai jam 6, <i>kan</i> <i>engga</i> sampe jam 10. Biasanya kita ambil <i>segmen</i> orang-orang yang, apa, sudah kerja, yang <i>engga</i> ada waktu pada saat jam kantor, pulang nya ya ke Marina. Kita ambil <i>segmen</i> yang, ya, (<i>segmen</i> -nya berarti yang menengah keatas) pekerja istilahnya, pekerja yang <i>ndak</i> punya waktu, <i>gitu</i> ”
Disiplin	
Faridah	<p>“Dan saya suka, ini sudah rapi pak dalam perpajakan, dalam periklanan. Juga, Plasa Marina ini sangat taat pajak. Sangat taat pajak. Jadi misalnya, mau <i>neon box</i>-lah, mau <i>apalah</i>, yang harus membayar, pajaknya, itu mereka juga bantu, untuk, Biasanya ada ini ya pak, di bawah, yang untuk bayar pajak iklan itu pak, Disediain untuk satu meja, jadi, untuk bayar iklan yang yang belum bayar <i>nih</i>. Boleh <i>nih</i>, bayar <i>nih</i> disini. Bahkan <i>disediain space</i>.”</p> <p>“<i>kalo</i> kita mau tertib ya, makanya justru, Marina ini sangat <i>teges</i> untuk dihitung. Karena mungkin ditempat lain <i>engga</i> ada, pak. <i>Biarin aja lu</i> <i>engga</i> bayar pajak, dikejar-kejar pajak. Kalau disini <i>dihindarin</i> untuk dikejar-kejarlah, untuk bermasalah dengan hukum, bermasalah dengan ini. Itu saya setuju nya di Plasa Marina seperti ini. Jadi mereka <i>care</i> dan terbuka. Kalau kita ada masalah, berat <i>kan</i>, Satu, namanya Plasa Marina juga <i>jelek</i>. Dia juga jaga nama juga, Kedua, tempat saya siapa yang akan <i>nempatin</i>, ya <i>kan</i>, <i>kalo</i> misalnya saya bermasalah. Makanya Dia jaga terus,”</p>

	<p>“Dan mereka membuat suatu, apa ya, regulasi atau aturan yang menurut beberapa orang, yang waktu pertama dulu, waktu di <i>launching</i> itu aturan, itu katanya sangat <i>strict</i>. Karena kita harus buka jam 10.30 maksimal (paling telat). Jadi <i>mall</i> ini bukanya jam 10. Tutupnya jam 9.30 malam. Ya, jadi kita <i>between</i> itu harus buka. <i>kalo engga</i> nanti ada kena denda atau apa,”</p> <p>“hehe, iya betul. didenda. Jadi ada yang bilang, aneh ya. Dendanya lumayan <i>gedhe</i>. Untungnya berapa dendanya berapa. Tapi, tapi saya <i>seneng</i> itu, justru untuk disiplin. bukanya telat juga didenda, tutupnya <i>cepat</i> juga didenda. Liburnya juga didenda.”</p>
Yohanes	<p>“pas ini, ketatnya ini dia, bagusya disini, toko <i>engga</i> boleh telat buka, tutup harus seusai jamnya, itu bagus, karena apa, itu pengaruh, <i>kan</i> denda,”</p> <p>“(menjaga <i>image</i> dan <i>service</i>) iya, betul, Sekarang Izhar gini, toko tutup ya, jalan, ini tutup semua, tiga empat toko, mau lewat <i>engga? engga</i> ada toko <i>kan</i>, yang buka, <i>ngapain</i> kesitu, terus pindah ke lorong satunya, lorong satunya ada yang tutup lagi, <i>kalo engga</i> konsep <i>gitu</i>, kalau <i>engga</i> fokus <i>gitu</i>”</p>
Segmentasi	
Fransiska Maria Budiman	<p>“tapi saya juga menentukan, <i>market</i> saya siapa, <i>market</i> saya, saya maunya adalah yang <i>middle</i> ke atas, Makanya saya kalau milih bukan <i>handphone - handphone</i> China, dulu <i>kan</i> banyak <i>handphone</i> China yang berguguran, pada saat itu saya <i>engga</i> mau ikut <i>trend-nya</i>,”</p> <p>“yang ada di saya, <i>service center</i> yang Sony, Apple ada, trus Samsung juga, <i>yak</i> Oppo, Oppo <i>kan</i> baru-baru ini <i>aja</i>, kalau saat ini <i>brand</i> China yang ada di Indonesia harus <i>bener-bener</i> yang berkualitas dan sudah ada <i>market</i> di China, jadi orang China-nya sendiri yang datang ke Indonesia yang membuka <i>market-nya</i>,”</p>
Adhi Maulana Akbar	<p>“Kalau dari ini <i>kan</i>, Bandingin WTC sama Hi-Tech <i>kan</i>, <i>kan</i> istilahnya <i>kan</i>, kalau Plasa Marina <i>kan</i> kayaknya lebih <i>ngincernya</i> kalangan yang menengah keatas, soalnya <i>kan</i> kalau <i>ngeliat</i> dari toko-toko makannya sendiri <i>kan</i> bukan toko-toko makan yang murah <i>gitu lho</i>,”</p> <p>“Terus, dan apa ya, <i>targeting</i> sama <i>positioningnya</i> itu jelas <i>gitu lho</i>, ini bukan <i>mall</i> yang untuk menengah kebawah, istilahnya bukan yang cuman cari <i>handphone doang</i>, cuman kalau <i>handphone-handphone</i> mahal, kamu bisa cari disini,”</p> <p>“Kayak Excelso itu, <i>udah</i> jelas itu. <i>he'em</i>, saingannya Starbuck, target pasarnya pun menengah keatas, Terus <i>ngeliat</i> dari toko-tokonya, juga <i>kan</i>, toko-toko yang gerai resmi, itu <i>kan</i> istilahnya toko-toko yang gerai</p>

	<p>resmi, <i>kan</i> juga merek-merek ternama, <i>kayak</i> Apple, itu yang bukan <i>ngincer</i> yang menengah kebawah, bukan yang orang <i>pengen</i> punya <i>handphone aja</i>, tapi biasanya beli <i>handphone</i> itu <i>gapapa</i> saya bayar lebih mahal, tapi dari <i>handphone</i> ini saya punya identitas, <i>yah ngerti ga tuh?</i> yaa, semakin kemajuan zaman, <i>handphone</i>, mobil, jam, tas, itu <i>kan</i> yang dijual bukan kualitas <i>doang</i>, tapi apa ya, simbol, identitas, <i>pride</i>, eem apa ya, gengsi, yaitu,”</p>
Budianto Japiter	<p>“Biasanya kita ambil <i>segmen</i> orang-orang yang, apa, sudah kerja, yang engga ada waktu pada saat jam kantor, pulangnye ya ke Marina. Kita ambil <i>segmen</i> yang, ya, (<i>segmen</i>-nya berarti yang menengah keatas) pekerja istilahnya, pekerja yang <i>ndak</i> punya waktu, <i>gitu</i>”</p>
Service Center	
Budianto Japiter	<p>“terus untuk dari segi <i>service center</i>, kalau kita syaratnya untuk buka, syarat <i>branding</i>, di Plasa Marina, harus ada <i>service center</i>-nya. Selama dia <i>ndak</i> ada <i>service center</i>-nya, <i>ndak</i> bisa <i>branding</i> di Marina. Kalau <i>branding</i> itu dalam artian, <i>space-space</i> yang milik Marina, <i>ndak</i> boleh di <i>branding</i> sama pihak yang <i>ndak</i> ada <i>service center</i>-nya.”</p> <p>“Tapi <i>space-space</i> yang di toko, itu kita <i>ndak</i> masalah. <i>nah</i>, di <i>lobby</i> tengah, atau area mas-nya naik eskalator ada <i>branding</i> Samsung, terus tengah ada pilar Oppo, <i>nah</i> itu kita syaratkan, harus ada <i>service center</i>-nya di Marina. Kalau <i>ndak</i> ada, kita <i>ndak</i> akan terima.”</p> <p>“Soalnya iya, juga untuk menjaga <i>after sales</i>-nya harus terjamin. Contoh orang kalau beli <i>handphone</i>, istilahnya, Samsung lah, dia pasti rusak kembali ke tokonya. Dari tokonya kita, pasti untuk kerusakan <i>kan</i>, mau engga mau harus ke <i>service center</i>. Makanya kita syaratkan ada <i>service center</i>-nya. <i>gitu</i>, jadi kalau ada kerusakan, dari pihak tokonya juga enak. Ooh langsung <i>aja</i> ke <i>service center</i>-nya, <i>gitu</i>.”</p>
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“<i>Misal</i> contoh lagi <i>kayak</i>, Oppo <i>nih</i> mau pameran di sini, misal, tapi dia <i>ndak</i> punya <i>service center</i> disini, dia <i>ndak</i> bisa (pameran). Kalau kamu mau pameran di tempat saya, kamu harus buka toko disini, <i>service center</i> disini. Itu <i>kan</i> salah satu <i>support</i>, jadi <i>brand-brand</i> yang lain <i>ndak</i> merasa dirugikan, <i>gitu lho</i>.”</p>
Faridah	<p>“<i>kalo service center</i> langsung dari (merek) <i>principle</i>-nya. Justru saya sukanya di Marina ini juga, <i>sercive center</i>-nya lumayan lengkap.</p> <p>“Jadi untuk memudahkan. Karena kita <i>kan</i> langsung ke <i>customer kan</i>. <i>Customer</i> itu akan lebih <i>secure</i>, apabila di <i>mall</i> ini, dia beli, ada <i>service center</i>. Dan kita sebagai pedagang, lebih <i>secure</i> lagi pak, karena apa, kita bisa langsung <i>nunjuk</i>. <i>Service center</i>-nya di Plasa Marina juga. Biasanya <i>kalo customer</i> kebanyakan, belinya ditoko ini, ya baliknya ke toko ini. Betul ya? Haha. ya, seperti itu. Tapi, <i>kalo dibalikin</i> ke toko ini,</p>

	<i>kalo</i> itu masa garansi kita bantu arahkan ke <i>service center</i> . <i>engga</i> kesulitan.”
Keamanan	
Fransiska Maria Budiman	“saya selalu menjaga, menjaga keamanan, keamanan pengunjung keamanan pemilik stand, Jadi disini saya kadang kadang, hampir <i>engga</i> ada kejadian, stand dibobol, itu <i>engga</i> ada, kalau ditempat lain itu mungkin banyak, ya, saya punya sistem keamanan disini kuat sekali,”
Faridah	<p>“Bahkan saya bilang di Marina ini sangat, <i>kalo</i> dibilang relatif sangat aman lah. Sangat aman dalam arti, kita sendiri pernah ada kejadian, di toko saya, ada pencuri. pencuri. Dimana di <i>tracking</i> di toko saya juga ada cctv, <i>abis gitu</i> saya lapor ke Marina. “bisa bantu saya <i>engga?</i>” Karena Marina ini CCTV nya sangat lengkap. <i>Ketangkep</i> orangnya.”</p> <p>“karena keluar masuknya motor. Itu ketauan. iya, harus lepas helm. Jadi ya, makanya saya bilang sangat aman. Dan kejadian itu dua kali. Itu <i>ketauan</i> semua. Dan bersyukur, barangnya itu bisa balik. Pokoknya bisa diproses lah. Ceritanya seperti itu. Jadi sangat membantu kita. Kita kalau kelolosan pun, bisa <i>gini</i>.”</p> <p>“Waktu itu ada toko lain juga, ada yang <i>kena gendam</i>. iya, itu juga bisa ya ditelusuri. Dan <i>dapet</i>. Makanya saya bilang, saya relatif aman disini karena merasa <i>kayak</i> dirumah <i>deh</i> ini. Ini rumah kedua saya disini. <i>Makanya</i> saya lebih memilih kenapa saya <i>engga</i> mengembangkan di luar dan memilih kenapa mengembangkan di Marina, karena saya merasa <i>udah</i> seperti rumah saya. jadi nyaman gitu.”</p>
Foodcourt	
Adhi Maulana Akbar	<p>“McD nya jangan dihapus, iya, enak, haha. <i>soalnya</i> ya, istilahnya, kita yang <i>muter-muter</i> juga <i>laper kan</i>, kebetulan juga kalau misalkan di tempat saya, apa namanya, tempat daerah Margorejo situ, sejalan Margorejo mungkin buat <i>nyari foodcourt</i>, emm, McD atau <i>foodcourt foodcourt</i> yang ada di Plasa Marina, masih inilah, masih bersaing, Yang paling <i>deket</i> ya Plasa Marina, hehe,”</p> <p>“<i>Engga</i> ini <i>kok</i>, maksudnya <i>engga</i> mengurangi, <i>image</i> sebagai <i>mall</i> elektronik <i>kok</i>, tempat makannya, Maksudnya <i>gini</i>, asal <i>engga</i> banyak-banyak seperlunya <i>aja gitu</i>,”</p>
Faridah	“oo pengaruh <i>banget</i> , karena, ee, orang <i>kalo</i> milih <i>gadget</i> juga bukan dia cuman <i>dateng</i> kesini duduk <i>aja</i> terus pulang, dia pasti akan membawa keluarganya, disini ada, ada <i>kayak café-café</i> juga <i>kan</i> dibawah. <i>Coffee shop</i> -lah. Ya misalnya, si ibu disini, si bapak <i>ngafe</i> dibawah. Jadi nunggunya <i>engga bete</i> , pak. iya, itu pengaruh <i>banget</i> , hehe. Karena ada <i>café-café</i> seperti itu. Relalah mau <i>tungguin</i> , gitu.”

Wira Dibyo Ratnopama	<p>“ya bagus itu, itu <i>kan</i> jadi, apa namanya, menyediakan tempat untuk pelanggan untuk makan, itu <i>kan</i>, setelah keliling-keliling capek, mungkin haus, mungkin <i>pingin ngemil</i> itu <i>kan</i> bisa langsung disitu jadi satu, <i>engga</i> perlu kita keluar lagi, harganya juga, lumayanlah, terjangkauah <i>masian</i>,”</p>
<i>theme 5 : Inadequate Research (Barriers)</i>	
Mengukur peluang	
Fransiska Maria Budiman	<p>“Pada saat itu mungkin <i>timingnya</i> juga tepat, <i>handphone</i> dan IT, gimana pada saat itu, ini menjadi tren sudah,”</p> <p>“Jadi maksudnya, mulai orang itu menyadari, bahwa komunikasi itu penting, sudah merasakan enak maksudnya, di jalan bisa telepon, kalau dulu masih ada telepon umum <i>kan</i>, tapi lama kelamaan, saya melihat peluang, peluang kedepan itu orang pasti membutuhkan ini, nah jadi, dari 2005 sampai 2007 itu saya berubah <i>step by step</i>, untuk menjadi pusat teknologi,”</p> <p>“Tapi ya sebetulnya, <i>timing</i> yang menentukan, karena pada saat itu banyak anak anak yang sudah baru lulus lulus sekolah, biasanya sama ibu bapaknya, ini dimodalin buka <i>handphone</i>, larinya mereka ke <i>handphone</i>, Jadi <i>timing</i>-nya juga tepat, pada saat itu, dimana komunikasi mulai berkembang,”</p> <p>“Dimana saat itu, anak anak mulai dibawain <i>handphone</i>, dari kalangan yang mampu, trus satu dua tahun kemudian, hampir semua orang kayak pedagang semua bawa <i>handphone</i>, tukang sayur bawa <i>handphone</i>, siapapun bawa <i>handphone</i>, Jadi itu <i>timingnya</i>, jadi <i>market</i>-nya saat itu, <i>timing</i>-nya, <i>market</i>-nya memang besar, pada saat itu,”</p> <p>“saya soalnya kalau mengembangkan itu selalu melihat kondisi, kalau saat ini kita mau kembangkan apa bisa, <i>wong</i> sekarang <i>lho</i>, lesu semua ekonominya, <i>timing</i>-nya <i>engga</i> pas,”</p> <p>“<i>Timing</i> itu penting, ya lihatlah sekarang, <i>kan</i> bisa <i>ngobrol</i> sama <i>tenant</i>, kita <i>kan</i> juga bisa lihat, pengunjung <i>mall</i> tidak berkurang, tapi saya <i>kan</i> bisa <i>ngobrol</i> sama <i>tenant</i> saya, penjualanmu bagaimana, lebaran tahun lalu dengan lebaran tahun ini <i>sales</i>-mu bagaimana,”</p>
Faridah	<p>“melihat visinya kedepan, bahwa, Marina ini punya visi bahwa dia akan menjadi pusat <i>retail handphone</i> di Surabaya itu yang terbaik-lah. Jadi dengan melihat visinya Plasa Marina ini, saya merasa, oh iya <i>klik</i> ya sama saya. Makanya saya mau mengembangkan disini. <i>Pokoknya</i>, <i>pokoknya</i> apapun itu, apapun resikonya saya pasti akan ambil. Seperti itu, dari pihak manajemennya, ya, dari pergerakan mereka. Mereka mau membuat peraturan apa, itu <i>kan</i> kita bisa baca dibalik itu,”</p>

4.2.3.3 Pembahasan *Stakeholder Buy-In Single Phase*

Gambar 4.5 menjelaskan mengenai *first-order categories* yang menjadi pembentuk dari kategori pada *second-order themes*. Pada fase *stakeholder buy-in* terdiri dari pembentuk katagori *internal branding activities*, *continuity of brand attributes*, *inadequate customer consideration*. Mengenai representasi *quotes* pada *first-order categories* diterangkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Representasi *Quotes* Berdasarkan *Stakeholder Buy-In Single Phase*

<i>theme 6 : Internal branding activities (Enabler)</i>	
Uji Coba Market	
Fransiska Maria Budiman	<p>“ya pada saat itu kita pasti perlu, <i>step by step</i>, ibaratnya secara bertahap ya, ya saya tidak merubah total semua, jadi, ibaratnya saya mencoba <i>market</i>, pertama dari 80 unit stand, terus saya tambahkan saya tambahkan saya tambahkan, itu mulai berubah tahun 2004,”</p> <p>“ya bertahap, setelah ini berkembang, setelah 80 stand berkembang, maksudnya mereka sudah ada <i>market</i>-nya, saya tambah lagi 40 stand, nanti 40 stand ini satu tahun sudah berkembang, saya tambah lagi, iya tambah lantai, sampai akhirnya final itu 2007.”</p> <p>“2007 saya buka lantai 3, full <i>handphone</i> 80 unit, Tapi pada saat itu orang sudah banyak yang berebut di kita, dalam satu dua hari 80 unit stand itu sudah tersewa semua,”</p>
Faridah	<p>“12 tahun lalu <i>sih</i>, kebetulan, karena rumah saya daerah sini. Ooh ada kesempatan ya, kesempatan ini, terus saya coba-coba. Dulu pertamanya <i>nyoba-nyoba</i>. Setelah itu, setelah 2 –3 tahun saya melihat ooh ini memang peluangnya yang besar.”</p> <p>“Dulu awalnya <i>nyoba-nyoba</i> pastinya. 2 tahun saya liat peluangnya besar, saya <i>nyoba</i> untuk nambah toko lagi. Hampir setiap tahun <i>sih</i> nambah toko. ya justru <i>makanya</i>, saya tahun 2003 itu masih, disini bisa buat lapangan bola gitu, hehe, iya masih bisa main bola disini.”</p> <p>“Memang masih kosong. Jadi kita bukannya yang dari <i>udah rame</i> baru masuk, <i>engga</i>. Kita masuk memang dari Marina ini belum jadi seperti sekarang. ya, tapi ya kita yakin lah bahwa, apalagi dipegang dengan manajemennya Marina, saya bisa melihat visi nya kedepan itu seperti apa.”</p>
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“Jadi terpercaya. Memang susah pada saat itu, meyakinkan <i>vendor</i>, meyakinkan <i>tenant</i>, itu susah, tapi ada berbagai upaya itu yang akan</p>

	<p>ditempuh pimpinan untuk meyakinkan agar bisa masuk, salah satunya dengan harga mungkin dengan apa ya, <i>spot-spot</i> (tertentu), itu <i>kan</i> kesepakatan antara masing-masing <i>tenant kan</i> beda, <i>nah</i> itu mungkin seperti itu. Sampai banyak yang masuk kesini.”</p>
Komitmen diawal	
Fransiska Maria Budiman	<p>“(Sinar Fontana juga modelnya <i>one stop shopping mall</i>) Pada saat itu mereka ada peristiwa kebakaran, jadi saat itu ya mencari <i>tenant</i> susah sekali, Jadi tahun 2000 saya hanya beroperasi di lantai 1 saja,”</p> <p>“ya <i>bener</i> (janjikan pasar), saya selalu komitmen kalau kerja, <i>engga</i> pernah <i>engga</i> komitmen, kalau saya menerapkan di Marina <i>engga</i> seperti itu, kalau kita mau <i>seneng seneng</i> bareng, susah ya susah bareng,”</p> <p>“saya itu waktu di 2004, saya memberikan kepercayaan kepada calon <i>tenant</i> saya, saya akan membuat iklim kerja mereka menjadi kondusif, dan itu menurut saya penting,”</p> <p>“Karena modal saya ya cuman itu <i>aja</i>, Saya butuh <i>tenant</i>-nya percaya saya atau <i>engga</i>, <i>gitu aja</i>,”</p> <p>“Orang butuh, butuh nyaman, dalam bekerja, itu juga saya terapkan pada karyawan, saya selalu menekankan kepada mereka, selama mereka jujur dalam bekerjanya, maka saya juga tidak akan meng-<i>cut</i> mereka, makanya karyawan saya disini lama lama semua, iya, mungkin <i>tau</i> ya datanya ya,”</p> <p>“ya itu tadi, karena saya punya janji, dengan semua karyawan saya, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, saya juga <i>engga</i> perlu cari <i>outsourcing</i>, dan saya <i>engga</i> pernah takut dengan saya harus <i>ngasih</i> pesangon ketika saya mem-PHK,”</p>
Suprihatin	<p>“dari MISC ke Sinar Fontana, itu <i>kan</i> sampai ke pengadilan, dari <i>temen</i> saya sendiri itu saya pernah dilaporkan, teman satu grup di kolam renang, ya masalah itu tadi mas, <i>kan</i> ada demo-demo <i>gitu</i> itu <i>kan</i>, sampai <i>kesitu tho</i>, saya <i>kan engga</i> ikut,”</p> <p>“<i>Lha</i> saya waktu itu memang saya <i>engga</i> ikut, waktu ada demo itu, <i>nah</i> itu dari pihak <i>temen-temen</i>, dipikir saya itu provokasi, provokator <i>gitu</i>, padahal saya waktu itu masih jaga, waktu itu jaga kolam, ya biasa <i>aja</i>, saya dilaporkan ini, ini <i>engga</i> sesuai dengan kejadian, <i>kan gitu</i>,”</p> <p>“iya, <i>kan</i> ada yang <i>pro</i> ke sini, ada yang <i>pro</i> ke Sinar Fontana-nya, <i>sampe</i> ke pengadilan, Itu (habis 2002) <i>kan</i>, ya maaf ya, <i>kan</i> ada permasalahan antara <i>boss</i> sama <i>boss</i>, terus diambil lagi, dari pihak pertama, PT Tridjaja, dengan nama, Plasa Marina,”</p>

	<p>“Itu satu minggu peresmian, kebakaran <i>kan</i> itu, langsung saja saya keatas, ke PT Tridjaja. Langsung saya menghadap, <i>istilahe</i> nangis-nangis, mas. Saya bilang gini,</p> <p>‘<i>buk</i>, saya minta kerjaan,’</p> <p>“soalnya posisi di Sinar Fontana masih guncang <i>kan</i> mas, pasti kalau Sinar Fontana menang, pasti saya didepak, saya punya pikiran <i>gitu</i>, <i>nah</i> ternyata PT Tridjaja <i>kan</i> yang menang, tapi saya <i>udah</i> anggapan takut <i>gitu lho</i> mas,”</p> <p>‘<i>trus gimana</i>, <i>mbak Prit</i>, harus balik nol lagi ?’</p> <p>‘<i>ndak</i> masalah, <i>buk</i>, yang penting saya punya pegangan tetap, itu yang saya inginkan’</p> <p>“saya masalah gaji, maaf ya, nomor dua, yang penting saya punya pegangan tetap, <i>engga</i> di <i>uber-uber</i>,”</p> <p>‘<i>yaudah</i> Prit, bikin lamaran’</p> <p>“Kira-kira, dua minggu satu minggu saya dipanggil, belum ada satu minggu saya <i>udah</i> dipanggil, PT Tridjaja lagi, jadi yang sudah pernah kenal, kita bergabung lagi, <i>gitu</i>, hehehe,”</p>
Menegakkan aturan dengan kompromi	
Yohanes	<p>“yaa, semi-ketat, jadi ada waktunya ketat ada waktunya longgar, <i>kalo</i> ketat juga <i>ndak</i> bisa enak, istilahnya <i>kan gitu</i>, kalau TP atau apa <i>kan</i> ketat, <i>sales aja ndak</i> boleh masuk <i>lho</i> TP, padahal <i>kan</i> perlu <i>sales kan</i>,</p> <p>“toko, <i>naah</i>, apalagi, <i>kan</i> perlu ada <i>sales</i> keliling, bawa tas <i>ndak</i> boleh masuk, <i>kan</i> susah orang dagang <i>kalo engga</i> ada yang <i>ngehubungin</i>. orang <i>kan</i> ada yang barangnya sendiri-sendiri, beda-beda, <i>nah</i> itu, itu hal <i>sepele lho</i>,”</p> <p>“pas ini, ketatnya ini dia, bagusya disini, toko <i>engga</i> boleh telat buka, tutup harus seusai jamnya, itu bagus,”</p> <p>“kalau ada libur, libur apa, libur lebaran <i>ndak</i> perlu surat izin , <i>kan udah</i> diizinkan, tanggal yang merah di izinin, tapi kalau <i>mall</i> lain <i>mesti</i> izin <i>lho</i>, harus ada izin, Galaxy <i>Mall</i>, meskipun tanggal merah itu <i>mesti</i> izin, mekipun lebaran,”</p> <p>“Kalau Marina, meskipun istilahnya <i>kan</i> kena denda <i>kan</i>, <i>kan</i> bukan tanggal merah lagi, tapi <i>kan</i> untuk tanggal-tanggal tertentu <i>engga</i> usah izin, <i>kan</i> ya memang <i>udah</i> libur nasional <i>kan</i>, tapi kalau <i>mall</i> lain <i>engga</i> boleh, harus izin dulu, tetep izin dulu,”</p>
Faridah	<p>“Trus kita melihat, manajemennya itu sangat mendukung <i>tenant</i>-nya.</p>

	<p>Bukan hanya mengambil keuntungan sendiri. ya, manajemennya sangat mendukung <i>tenant</i>-nya, kalau, kalau manajemennya hanya memikirkan keuntungan, tanpa <i>maintain tenant</i>-nya, pasti <i>enggga</i> akan seperti sekarang ini”</p> <p>“Dan mereka membuat suatu, apa ya, regulasi atau aturan yang menurut beberapa orang, yang waktu pertama dulu, waktu di <i>launching</i> itu aturan, itu katanya sangat <i>strict</i>. Karena kita harus buka jam 10.30 maksimal (paling telat). Jadi <i>mall</i> ini bukanya jam 10. Tutupnya jam 9.30 malam. Ya, jadi kita <i>between</i> itu harus buka. <i>kalo engga</i> nanti ada kena denda atau apa,”</p> <p>“ada sanksinya. Jadi itu membuat kami, <i>bener-bener</i>, yang hanya yang niat <i>aja</i>, itu yang bisa bertahan disini. Ya, karena pada awalnya ya pasti, <i>ngapain</i> saya ini punya toko <i>kok</i> diatur-atur, seperti itu. Tapi ternyata itu maksudnya sangat bagus. Marina bisa sebesar sekarang ini, karena peraturan-peraturan (seperti) itu. Jadi membuat kita harus buka, <i>ontime</i>. Disiplin <i>lah</i>. Disiplin. Tutupnya juga sama-sama. Jadi membuat <i>mall</i> ini jadi hidup, <i>gitu. nah</i> itu, itu yang saya suka kenapa ada di Marina sampai saya mengembangkan jadi beberapa toko disini.”</p>
Fransiska Maria Budiman	<p>“lihatlah, selalu selalu merasa gini, harga sewa meskipun manajemen punya hak, tapi <i>kan engga</i> bisa memaksakan, sama lah, kita punya harga jual, <i>enggga</i> ada yang beli buat apa,”</p> <p>“<i>Lho</i> orang itu kerja satu <i>se</i>, untung saya kerja, siapa yang mau kerja rugi, ada yang mau kerja rugi? Kan pasti ditutup tokonya sama dia, ya kalau saya, <i>win win solution</i> tadi prinsipnya,”</p> <p>“ ‘bu bisa <i>enggga</i>, jangan dinaikkan,’ ya saya akan perhatikan itu, itu lah kuncinya. kalau saya sudah dua tahun <i>enggga</i> naik, saya pasti harus menaikkan <i>dong</i>, kalau <i>enggga</i> naik nanti <i>yaopo</i> terus saya mau <i>ndandani</i> alat alat yang rusak segala <i>macem</i>, Saya <i>review</i> dua tahun,”</p>
Training	
Trisna Prisanthi Indraningsih	“ <i>training</i> ada, setahun sekali <i>training</i> . Karena setiap <i>training</i> itukan lama waktunya. <i>Service excellence</i> , itu <i>kan</i> lama waktunya, enam bulan <i>training</i> -nya. Jadi, kita panggil orang kesini. <i>Kayak</i> kemarin, kita <i>abis training service excellence</i> , pake PT Sinergi.”
Suprihatin	“ <i>training</i> disini, kemarin barusan <i>training</i> pelayanan kepada <i>customer</i> , barusan <i>kan</i> , sekarang dapat pin ini, hahaha”
<i>theme 7 : continuity of brand attributes (Enabler)</i>	
Keberlanjutan nama grup usaha	
Trisna Prisanthi Indraningsih	“Plasa Marina itu singkatan, kalau <i>enggga</i> salah. Perumahan Margorejo Indah. <i>kan</i> Margorejo ini perumahannya Tridjaja, terus ada <i>mall</i> ini,

	<p>dijadikan nama, ya jadilah Plasa Marina. Intinya itu diambil dari situ.”</p> <p>“Marina itu singkatan Margorejo Indah. hanya yang disekitar sini <i>aja</i>, apartemen namanya puncak Marina. Sini plasanya Plasa Marina, PT nya <i>tetep</i> PT Tridjaja Kartika.”</p>
Suprihatin	<p>“itu dulu yang punya <i>kan</i> ibu Yenny Said ya, itu dengan nama plasa-nya MISC (Margorejo Indah Sport Center), tempat olahraga, jadi bukan ada plasa, selama berapa tahun, kita tahun berapa kira-kira ya mas, itu diambil Sinar Fontana, disewa,”</p> <p>“iya, <i>kan</i> ada yang <i>pro</i> ke sini, ada yang <i>pro</i> ke Sinar Fontana-nya, <i>sampe</i> ke pengadilan, Itu (habis 2002) <i>kan</i>, ya maaf ya, <i>kan</i> ada permasalahan antara <i>boss</i> sama <i>boss</i>, terus diambil lagi, dari pihak pertama, PT Tridjaja, dengan nama, Plasa Marina,”</p>
Inovasi layanan	
Fransiska Maria Budiman	<p>“<i>Sebenarnya</i> pada saat itu saya melihat, Hi-Tech <i>Mall</i> dan WTC <i>engga</i> bagus-bagus sekali, kalau dibandingkan dengan Marina pada saat itu ya, <i>tetep</i> Marina strukturnya, bangunannya lebih bagus,”</p> <p>“WTC itu dulunya pusat perkantoran, terus kemudian dia berubah jadi pusat <i>handphone</i>, saya juga melihat, eem, <i>engga</i> terlalu bagus juga penataannya, Akhirnya saya berpikiran, kenapa <i>kok</i>, tidak berubah menjadi mereka,”</p> <p>“Jadi saya akhirnya melihatnya, mereka yang lebih, istilahnya.”</p> <p>“semua orang harus berinovasi, setiap usaha harus berinovasi, inovasi itu bukan menciptakan hal yang baru ya, Misalnya kita di plasa <i>aja</i>, kita bisa berinovasi, dengan apa, merenovasi, mengganti keramik, itu termasuk inovasi,”</p> <p>“Terus jam operasional, pada saat itu kita sudah beroperasi sudah sampai jam 10. Mereka hanya sampai sore saja, <i>nah</i> saya melihat celah itu,”</p>
Budianto Japiter	<p>“ooh <i>ndak</i>, kita semua sistem sewa. Soalnya kalau kerugian dari sistem beli itu tutup bukanya terserah mereka, kalau sewa <i>kan</i> kita bisa ngatur,”</p> <p>“soalnya <i>kan</i> kita harus renovasi juga gedungnya secara <i>engga</i> menyeluruh <i>sih</i>, beberapa yang kita lihat sudah jelek ya, mau <i>engga</i> mau kita harus renovasi, soalnya ya kalau <i>engga</i> renovasi ya pasti kelihatan kumuh atau jelek, pasti pengunjung <i>engga</i> datang”</p>
<i>theme 8 : inadequate customer consideration (Barrier)</i>	
Respon pengunjung	
Fransiska Maria Budiman	<p>“<i>Lho</i>, saya dulu juga <i>engga</i> <i>nyangka</i>, saya sendiri sampai hari ini, segini</p>

	<p>banyaknya pengunjungnya Plasa Marina, beli <i>handphone kuabeh ta</i>, pasti beli <i>handphone</i> semua <i>tho?</i>”</p> <p>“ya kadang, sampe saat ini juga lakukan itu, karena saya ingin tahu, saya selalu tanya kepada mereka, ‘Ibu atau bapak sudah sering ke Plasa Marina?’, kalau mereka <i>bilang</i> sering, <i>wes</i> ini berarti <i>customer</i> loyal saya,”</p> <p>“ya, ya <i>ndak</i> usah banyak banyak lah, 10 <i>customer</i> saya tanya, kalau 10 <i>customer</i> jawabannya sudah sering, berarti Marina sudah ada dihatinya mereka,”</p> <p>“Pertanyaan kedua yang saya lakukan, tinggalnya dimana, supaya saya tahu, jangkauan <i>market</i> saya sudah sampai kemana, saya rasa Jawa Timur kita sudah jadi <i>trend</i> setter ya, Marina ya, sudah tahu semua lah, orang orang,”</p>
Faridah	<p>“wow, ya itu sangat wow pak. Jadi ada beberapa <i>temen</i> saya, atau <i>temen</i>, ya ada <i>customer</i> juga, pernah cerita ;</p> <p>‘<i>Gila</i> ya sekarang ya, Plasa Marina ya, bisa jadi <i>kayak gini gitu</i>’ ”</p> <p>“Padahal dulu <i>engga</i> ada apa-apanya, orang mau masuk <i>aja males, gitu kan. nah</i> sekarang, ee, <i>crowd</i>-nya juga <i>dapet</i> pak, karena apa, dari luar kota, masuk ke Surabaya, <i>engga</i> jauh-jauh, mereka akan masuk ke Marina. Banyak orang yang luar kota itu yang masuk ke Marina. bukanya sampai jam malem, betul. Kita bukanya <i>udah kayak bener-bener</i> mall. Dan 365 hari. <i>udah engga</i> ada tutupnya,”</p>

4.2.3.4 Pembahasan *Rebranding Implementation Single Phase*

Gambar 4.5 juga menjelaskan mengenai *themes* 9, 10, dan 11 sebagai pembentuk fase dimensi *Rebranding Implementation*, yaitu *stakeholder coordination, integrated marketing programme, stakeholder tensions*. Mengenai representasi *quotes* pada *first-order categories* diterangkan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5. Representasi *Quotes* Berdasarkan *Rebranding Implementation Single Phase*

<i>theme 9 : stakeholder coordination (Enabler)</i>	
Mendapat kepercayaan shareholder	
Fransiska Maria Budiman	“saya sudah lama ya di PT Tridjaja, saya mulai kerja disini, sudah

	<p>25 tahun ini, mulai tahun 90, betul, Jadi ketika itu, saya, karena saya di Akuntansi, S1 nya, saya S1 di Akuntansi, jadi saya masuknya itu di <i>finance accounting</i>, sama prinsip saya kerja, kalau saya <i>ngajarin</i> karyawan saya untuk kerja jujur ya saya pun kerja pasti jujur,”</p> <p>“Ya akhirnya mungkin, pimpinan saya melihat itu, ya akhirnya pada tahun 2000 ada kejadian <i>take over</i> Sinar Fontana itu <i>kan, engga</i> ada orang yang dia bisa percaya, akhirnya saya yang ditarik disini,”</p>
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“karena pimpinan kita, bu Siska itu adalah orang lama di Tridjaja. Jadi dia mulai dari karyawan <i>staff</i> biasa, dari orang SPG-nya <i>marketing</i> sampai naik jabatan terus, sampai di posisi sekarang. Jadi dia mungkin bisa meyakinkan pimpinan, dan pimpinan tahu, <i>gimana sih</i> karakter kepemimpinannya bu Siska”</p>
Lingkungan kerja kondusif	
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“jadi jangan pernah ada <i>inhos</i>, sekuriti saya banyak yang <i>tua-tua</i>. Karena masuknya sudah lama-lama (sejak <i>jamannya</i> Sinar Fontana). Saya jarang <i>turn over</i>. Setahun itu saya bisa <i>ndak</i> ada yang keluar masuk.”</p> <p>“Mungkin karena, apa ya, bu Siska <i>care</i> sama karyawan. Kalau karyawan ada kesulitan apapun, kalau kita (karyawan) <i>nyampaiin</i>, pasti dia akan bantu cara jalan keluarnya. Itu bu Siska. Entah itu masalah keuangan, masalah apa, selama itu tidak dalam tanda kutip ya, tidak terlalu yang <i>neko-neko</i>, pasti bu Siska akan bantu.”</p>
Suprihatin	<p>“kalau dari <i>housekeeping</i> jarang (<i>turn over</i>) sekali mas, banyak yang <i>betah</i> disini itu, Jarang yang keluar masuk, jarang. Kadang kadang itu keluarnya, ya memang disini dari pertama itu seperti biro jodoh <i>gitu</i>,”</p>
Penyelesaian konflik	
Fransiska Maria Budiman	<p>“buat saya ya itu tadi prinsip saya, mereka harus bekerja dengan iklim usaha yang kondusif, jadi otomatis kalau ada perselisihan, biasanya <i>kan brand</i> sama <i>brand kan podo gengsi</i>-nya, saya selalu <i>bilang</i> sama mereka, buat apa,”</p> <p>“kerja kalau <i>njelekkkan brand</i>, itu bukan kerja yang bagus menurut saya, kerja dengan menjual keunggulan keunggulan produk nya kita, bersaing secara sehat itu jauh lebih bagus, lebih sehat, lebih terpuji,”</p> <p>“saya selalu mengajari, kapan saya mengajari? ketika terjadi perselisihan saya bisa kesempatan ketemu dengan mereka ya saya kasih tau, atau kadang ketika mereka datang, saya <i>ngobrol</i> ya saya</p>

	kasih tau,”
Trisna Prisanthi Indraningsih	“ada yang persaingan harga, ada yang pribadi, antara SPG-nya sama SPG-nya saingan sama sama produk itu, <i>kan</i> lama lama <i>owner</i> sama <i>owner</i> jadi turun tangan. Biasanya bu Siska kalau <i>degender</i> , tahu, biasanya dipanggil, diselesaikan dengan, kebijakannya <i>gimana kok</i> bisa permasalahannya sampai <i>segitu</i> .”
Faridah	“tapi kita, <i>any time</i> , kita bisa, kita bisa <i>ngomong</i> ke manajemen. Jadi, ya <i>udah</i> seperti orang tua kita <i>begitu</i> . Kita <i>kayak</i> ada <i>brand</i> baru, atau apa, atau kejadian apa <i>mendingan</i> kita <i>ngomong</i> . Kita kekeluargaan <i>sih</i> , kita lebih kekeluargaan. Jadi memang peraturan harus ditegakkan peraturan. Tapi kalau kita punya masalah dengan, misalnya dengan, toko sebelah, atau dengan <i>brand</i> apa, itu kita bisa <i>nyari</i> solusinya”
<i>theme 10 : integrated marketing programme (Enabler)</i>	
Event Tahunan	
Fransiska Maria Budiman	<p>“Saya <i>engga</i> pernah masuk iklan, baru setelah kita berkembang, kita bergabung kepada Asosiasi Pusat Belanja (APPBI), <i>nah</i> saya selalu mengikuti <i>event</i> nya mereka, mulai 2008 itulah, <i>clear positioning</i>-nya, mulai banyak <i>principle</i>, maksudnya banyak <i>brand-brand</i> masuk kesini, <i>nah</i> saya baru mulai <i>ngiklan</i>.”</p> <p>“Karena menurut saya, kalau saya beriklan, tapi dengan kondisi yang saya juga belum siap, orang pasti akan kecewa, Jadi saya membuktikan dulu, baru saya <i>declare</i>,”</p> <p>“<i>event</i> nya <i>mall</i> sendiri ada empat dalam satu tahun, yang satu lagi saya adakan <i>event</i> sendiri, itu dibulan Desember, itu cuman murni untuk membantu penjualan, karena akhir tahun ke awal tahun ini <i>kan closing</i> buku semua, jadi apa, <i>ngabisin</i> barang, atau apa, <i>nah</i> disitu saya bikin <i>exhibition</i>, untuk <i>mbantu</i> mereka,”</p> <p>“Kan mereka selama ini jualan di lantai 2 lantai 3, <i>lha</i> sekarang <i>tak biarkan</i> jualan di lantai 1, otomatis <i>kan</i> menarik orang untuk datang kesana, mendongkrak penjualannya mereka, lebih banyak kearah situ,”</p>
Budianto Japiter	“Kalau untuk <i>event</i> <i>sih</i> , kita setahun ada 4 kali. Itu ya, <i>Techno Fair</i> , itu Februari sama Maret. Untuk tanggal pastinya, <i>ndak</i> pasti, tergantung rapat asosiasi <i>mall</i> (Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia, wilayah Jawa Timur). Terus kedua itu ulang tahun Surabaya, <i>Surabaya Shopping Festival</i> , itu bulan Mei <i>full</i> , terus yang ketiga, <i>Surabaya Hot Sale</i> , biasanya habis lebaran, kalau tahun ini mungkin Agustus, tapi belum tahu pasti, jadi atau <i>ndak</i> . Terus

	<p>yang terakhir, ulang tahun Jawa Timur, kalau <i>ndak</i> salah, Oktober.”</p> <p>“soalnya kalau <i>event Surabaya Shopping Festival</i>, barusan itu, kalau <i>ndak</i> salah, sepuluh <i>mall</i> yang ikut, jadi <i>kan</i>, kalau seandainya biaya iklannya itu 1 M, dibagi 10 <i>kan</i> seratus juta, kalau <i>Techno Fair</i> atau <i>Surabaya Hot Sale</i>, yang ikut lima. Jadi kalau biaya iklannya 1 M ya dibagi 5 ya 200 juta, jadi itu tergantung pesertanya,”</p>
Faridah	<p>“<i>kalo</i> di, kalau di <i>mall</i> lain ya, mereka tidak akan, secara periodik, mereka Plasa Marina itu mengeluarkan suatu <i>budget</i>, <i>budget</i> untuk pameran.”</p> <p>“Atau promonya <i>masukin</i> koran apa segala. Itu juga kita, sangat mendukung”</p> <p>“Dan di Marina itu sering <i>ngadain</i>, untuk pameran di <i>hall</i> bawah. Jadi itu salah satu bentuk dukungan dari Plasa Marina <i>sih</i>, untuk kita, <i>tenant</i> bagaimana untuk bisa, ya, berkembang.”</p>
Hadiah Promosi	
Budianto Japiter	<p>“kalau promo <i>sih</i>, kita biasanya dari Marina sendiri <i>sih</i>, promonya ya, hadiah, biasanya tergantung asosiasi <i>sih</i>, kalau kita <i>meeting</i> ada hadiah bersama ya hadiah bersama, kalau <i>ndak</i> ada ya kita hadiah sendiri-sendiri, tergantung <i>mall</i>-nya biasanya. Kita bisa hadiah tunai atau hadiah langsung <i>merchandise</i>.”</p> <p>“ya ya, tapi selain itu ya, pihak <i>brand</i> pun biasanya promo sendiri, tapi kalau itu kita <i>ndak</i> bisa janjikan, <i>brand</i> mana yang apa, ya biasanya mereka <i>kan</i> tinggal <i>liat</i> aja. Kalau promo mereka sesuai dengan <i>event</i> kita ya berarti bisa masuk, kalau <i>ndak</i> ya <i>ndak</i> bisa”</p>
Faridah	<p>“Pameran itu dia juga, meskipun <i>tenant-tenant</i> juga bayar untuk pameran, tapi dia menyediakan sesuatu. Jadi misalnya <i>gimmick</i>-nya, <i>merchandise</i>, atau apa, yang disediakan oleh Marina. Jadi sangat mendukung.”</p>
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“kalau ada <i>event</i>, sebagai salah satu bentuk <i>support</i> kita ke pengunjung juga <i>tenant</i>, biasanya kita kasi undian. Kita <i>kan ndak</i> memilih <i>tenant</i> tertentu, semua pembelanjaan, minimal 100 ribu atau 500 ribu bisa tukar hadiah.”</p> <p>“Tapi kita <i>kan</i> beda beda, maksudnya tentang <i>event</i> apa, kita membikinkan hadiah tentang apa, itu <i>kan</i> selalu berganti <i>engganti</i> hadiahnya. Itu sebagai salah satu bentuk <i>support</i> kita ke <i>tenant</i>. Biar pengunjungnya juga (tertarik), mereka <i>kan</i> biasanya juga membanding bandingkan, semakin banyak pilihan semakin bagus.”</p>

<i>theme 11 : stakeholder tensions (barier)</i>	
Pembagian tugas dan wewenang	
Trisna Prisanthi Indraningsih	<p>“<i>kan</i> sudah ada bagiannya sendiri-sendiri. <i>marketing kan</i> juga untuk <i>tenant</i> sendiri. untuk pameran sendiri.”</p> <p>“jadi em apanya, biar <i>engga</i> pusing dibagi maksudnya <i>gini</i>. Lantai itu <i>kan</i> ada zonanya. (juga ada) tahap satu tahap dua. Tahap satu kontraknya habisnya bulan ini, tahap dua bulan ini. Jadi dia <i>engga</i> akan lewat <i>gitu lho</i>.”</p>
Suprihatin	<p>“kalau ya, maaf kalau yang dulu, mungkin <i>kan</i> belum maju <i>kayak</i> seperti sekarang mas ya, dulu itu <i>kan ga</i> ada yang namanya koordinator, chief, <i>kan ndak</i> ada, waktu saya kesini, cuman satu orang yang untuk <i>mbayari</i> gaji, apa, karyawan. Kalau sekarang <i>kan</i> ada.”</p>
Organisasi yang ringkas	
Budianto Japiter	<p>“biasanya kalau kita rapat itu rapat bersama, seluruh divisi, setiap jumat <i>gitu</i>, kalau rapat untuk sama <i>marketing sih</i>, biasanya langsung ada promo apa langsung <i>discuss, gitu sih</i>, bukan semacam rapat tersendiri.”</p> <p>“Lebih <i>kayak</i> diskusi lah, langsung ada promo <i>gimana</i>, terus siapa <i>aja</i> yang diundang untuk pameran, biasanya <i>brand brand</i> apa, yang mau turun”</p> <p>“kalau biaya <i>sih</i>, biasanya langsung <i>acc</i> dari bu Siska <i>sih</i>, jadi dari saya sendiri <i>sih</i> merasa <i>engga</i> terlalu di kontrol. Pokoknya ya sepanjang itu membawa manfaat ya <i>ndak</i> masalah. <i>Kayak event, event</i> ya, walaupun lumayan <i>gedhe</i> ya, kita ikut <i>biar</i> bisa narik pengunjung,”</p>
Suprihatin	<p>“ya, yang di <i>hall hall</i>, itu semua, terus kebersihan <i>lah</i>, itu <i>housekeeping</i>, ada sendiri, setiap divisi ada sendiri, parkir, <i>housekeeping, sekuriti, building, gardener. building</i> itu masalah bangunan,”</p> <p>“ada lagi, sebetulnya disini juga ada <i>sih</i> mas, ooh <i>ndak</i> ada <i>sih</i>, ini yang ditangani <i>housekeeping aja</i>, Trus kolam, <i>foodcourt</i>, jadi setiap divisi ada yang menangani, Cuman dari sini, <i>housekeeping, gardener, foodcourt</i> ini yang menangani manajernya bapak Sukirno, cuman yang CO - CO nya lain-lain, jadi yang bertanggungjawab dilapangan ada sendiri,”</p>

4.3. Interpretasi *complex process model* pada Proses *Rebranding* Plasa Marina

Penggunaan *categorical analysis* dengan cara pengembangan *first-order category*, *second-order themes*, dan *aggregate dimension*. *First-order category* didapat melalui serangkaian proses *in depth interview* dengan triangulasi, kemudian mengelompokkan kata yang sepadan sebagai pendekatan makna yang diteliti. *Second-order themes* merupakan *brainstorming* penulis terhadap enam *enablers* dan lima *barriers*. Strategi analisis kategorial berupaya untuk menyimpulkan hasil penelitian yang digunakan dengan mengembangkan konsep atau teori yang telah dibangun sedari awal penelitian dengan menghasilkan *aggregate dimension*. Terdapat empat fase dalam proses *rebranding* Plasa Marina dari pengembangan Miller, Merrilees dan Yakimova (2014) dan diproses pada *aggregate dimension* yaitu :

1. *Multi-phase sub Processes* yang terjadi pada banyak fase, terdiri dari adanya *strong rebranding leadership* dan penghindaran dari *autocratic rebranding approach*.
2. *Brand Revisioning* yang disusun dari penerapan *developing brand understanding*, penghindaran *narrow brand-revision* dan *inadequate research*.
3. *Stakeholder Buy-In* yang disusun dari penerapan *internal branding activities* dan *continuity of brand attributes* serta penghindaran dari *inadequate customer consideration*.
4. *Rebranding Implementation* terdiri dari penerapan *stakeholder coordination* dan *integrated marketing programme* serta penyelesaian *stakeholder tensions*.

Fase tentang tahapan *stakeholder buy-in* dan *rebranding implementation* dalam penelitian memperkuat penekanan manajemen strategis mutakhir, bahwa aspek pelaksanaan sama pentingnya dengan aspek formulasi strategis (Mankins dan Steele, 2005). Keempat *aggregate dimension* tersebut adalah fase yang terdapat dalam *complex process model of corporate rebranding* dalam *International Journal of Management Reviews* berjudul *Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process*.

4.3.1. Analisis Multi-Phase Sub Processes

Kepemimpinan transformasional menjadi hal yang menarik dibahas mengenai kaitannya dengan *rebranding* (Bass dkk., 2003). Kepemimpinan muncul sebagai isu utama dalam *rebranding* karena kepemimpinan yang kuat dapat menjadi *enabler* utama keberhasilan *rebranding* karena memiliki pengalaman strategis yang relevan dan komitmen untuk menyukseskan *rebranding*. Sedangkan pendekatan *rebranding* dengan gaya otokratis mendominasi kegagalan *rebranding*. Studi mengenai proses *rebranding* dengan peran kepemimpinan menggambarkan perlakuan atau kebijakan pemimpin sebagai salah satu dari banyak variabel yang berkontribusi terhadap keberhasilan *rebranding*. Hal yang menarik untuk saat ini bahwa, seorang pemimpin dapat lebih dikenal publik sebagai pengaruh atas kepemimpinannya dalam *branding* perusahaan (Merrilees dan Frazer 2013; Morhart dkk., 2009).

1. Adanya *Strong Rebranding Leadership*

Kepemimpinan yang kuat dalam suatu organisasi umumnya memiliki lebih banyak pengalaman strategis dan komitmen untuk mendukung kesuksesan *rebranding* perusahaan melalui fungsi-fungsi strategis (Hankinson 1998; Moore and

Birtwistle 2004). Fransiska Maria Budiman selaku *General Manager* di Plasa Marina diidentifikasi oleh manajer tingkat atas, karyawan senior dan pengisi *tenant handphone* sebagai orang yang peduli dan tegas. Pemaknaan peduli terbentuk dari penemuan enam buah kata *care*, lima buah kata kekeluargaan dan 18 kata keluarga. Sedangkan kategori tegas didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* tegas tujuh kata, *cut* lima kata, dan tidak takut lima kata.

Peduli terhadap keberlangsungan kerja karyawannya, dengan memberikan bantuan yang diperlukan. Kepedulian itu juga terlihat dari kerjasama yang baik dengan *tenant*. Namun disisi lain, sosok pimpinan Plasa Marina juga dapat bersikap tegas dalam menegakkan aturan demi terwujudnya tujuan yang ingin dicapai. Berani dan tidak takut menghukum karyawan yang berbuat curang dan memaksa penyewa *tenant* untuk taat membayar pajak.

Kepedulian dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Begitu juga dengan ketegasan yang dapat menjadi alasan bagi pengisi *tenant* untuk tunduk pada aturan yang berlaku, dengan begitu kepemimpinan dapat melibatkan seluruh pemangku kepentingan di perusahaan. Beberapa peneliti lain seperti Mitchell dan Kirkup (2003) dan Rucci, Kim, Quinn (1998) menambahkan bahwa kepemimpinan yang memiliki komitmen kuat terhadap *rebranding* perusahaan akan melibatkan seluruh *stakeholder* perusahaan dalam *brand re-vision* (fase 1) dan *brand strategy implementation* (fase 3) untuk mengembangkan dukungan terhadap merek yang baru (fase 2). Sosok pimpinan juga digambarkan oleh manajer tingkat atas, manajer level menengah, dan pengisi *tenant* sebagai pemimpin yang visioner dan memiliki keyakinan yang kuat.

Pemaknaan keyakinan kuat terbentuk dari lima kata membuktikan, satu untuk kata gigih dan bijaksana lima buah kata menunjukkan. Sedangkan kategori visioner didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* visi sembilan kata. Visi yang dapat dipahami oleh pemangku kepentingan karena pemimpin memiliki keyakinan kuat dan komitmen untuk mewujudkannya.

2. Penghindaran *Autocratic Rebranding Approach*

Pemaknaan turun kebawah terbentuk dari penemuan tujuh kata turun dan lima kata hubungan dengan *tenant*. Sedangkan kategori mendengar keluhan didapat dari pemaknaan terhadap *qoute ngomong* sebelas kata, *ngobrol* sembilan kata. Hubungan yang baik antara manajemen tingkat atas dengan beragam kelompok kepentingan ditandai dengan kedekatan hubungan mereka. Kedekatan ini hadir karena pimpinan Plasa Marina turun kebawah, membantu menyelesaikan konflik antar *tenant* dan antar karyawan. Hal lain yang patut dicermati adalah penerapan kebijakan yang tidak *autocratic*, misalnya terkait biaya sewa, yang kenaikannya dapat dikompromikan terlebih dahulu, apalagi bila terjadi kondisi krisis. Penyerapan aspirasi lain sebagai bentuk penolakan terhadap penerapan pendekatan yang *autocratic* adalah senantiasa mendengar keluhan *tenant* terhadap permasalahan yang dihadapi misalnya terkait *brand handphone* baru yang masuk, persaingan harga dengan toko sebelah, SPG yang rebutan pengunjung, dan sebagainya.

Brand perusahaan cenderung lebih sentral dan strategis dan dikendalikan oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi seperti *Chief Executive Officer* (Hatch dan Schultz, 2003) sehingga keputusan untuk mengubah citra *brand* dan asosiasinya sering diambil oleh segelintir orang, umumnya manajemen tingkat atas tersebut

(Brierley, 2002; Griffin, 2002). Memang benar keputusan strategis perusahaan mengenai *brand* merupakan wewenang manajemen tingkat puncak, namun dalam pelaksanaannya melibatkan semua pemangku kepentingan perusahaan (Bergstrom dkk., 2002). Pendekatan turun kebawah untuk dekat dengan *tenant*, karyawan maupun pengunjung serta kemampuan mendengar kegelisahan mereka membuat manajemen tingkat atas sebagai pengambil kebijakan menghindari pendekatan *rebranding* autokrasi.

4.3.2. Analisis *Brand Revisioning Single Phase*

Pengembangan mengenai pemahaman *brand* adalah masalah kedua yang dihadapi pemasar dalam proses *rebranding*. Pemahaman terhadap *brand* yang benar menjadi faktor berpengaruh dalam upaya *rebranding* perusahaan, dan menjadi awal untuk menanggulangi penghalang utama perumusan visi kembali sebuah *brand* yang sempit. Banyak studi yang menyoroti mengenai perusahaan yang memandu perumusan visi kembali sebuah *brand*, untuk meneliti berbagai macam kelompok pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal. Cara yang sederhana yang biasa dilakukan adalah membatasi arti dari *brand* yang direvisi atau dirumuskan kembali visinya menjadi lebih sempit. Namun, dalam pemahaman jangka panjang yang lebih luas, organisasi atau perusahaan yang merevisi *brand* mau tidak mau harus mengadopsi perspektif manajemen yang lebih strategis. Pihak manajemen perlu memperhatikan efek kinerja terhadap peningkatan *brand* dari awal hingga akhir proses *rebranding*. Manfaat kinerja yang lebih besar dapat dikaitkan dengan keberhasilan yang lebih tinggi. Lebih berani perusahaan atau organisasi menyusun

kembali visi *brand* dengan menerima masukan dan kebutuhan *stakeholder* makin baik pendirian tentang visi tersebut. Begitu juga sebaliknya, semakin sempit makna revisi *brand* perusahaan menghasilkan manfaat kinerja yang rendah. Hal tersebut dikarenakan tidak hanya menyajikan pelanggan nilai yang terbatas, tetapi juga menghambat keterlibatan *staff* dalam kepemilikan terhadap *brand*.

1. *Developing brand understanding*

Di era seperti saat ini, makna *brand* tidak dapat dikontrol oleh hanya manajer saja, melainkan bersama sama diciptakan melalui interaksi berkelanjutan antara pengguna *brand* (Pitt dkk., 2006). Interaksi tersebut terjalin antara konsumen dengan organisasi, dengan konsumen lainnya, dan dengan pengguna brand, jika misalnya, konsumen melihat *brand* telah meninggalkan janji intinya sehingga dapat membuat reaksi signifikan dan dianggap sudah tidak otentik lagi (Holt, 2004;. Thompson dkk, 2006). Tentu perusahaan akan melakukan survey untuk meneliti pemahaman internal terhadap *brand* (Herstein dkk. ,2008; Rhee and Han, 2006). Perusahaan melibatkan *stakeholder* terkait seperti ; pelanggan, karyawan dan manajer dalam pelaksanaan survey tersebut (Bradbury and Catley, 2007; Rhee and Han, 2006).

Pemaknaan analisa kompetitif terbentuk dari penemuan tiga kata analisa, dua kata strategi, sembilan kata positioning dan 49 kata fokus. Hal yang pertama dilakukan oleh Fransiska Marina, sebagai pemimpin di Plasa Marina mengawali perubahan adalah dengan membentuk pemahaman tentang *brand* baru. Terdapat tiga langkah yang dilakukan, yang pertama mengalisa posisi kompetitif terlebih dahulu, kemudian memasuki pasar teknologi dan yang terakhir yakni mengembangkan posisi di pinggir kota menjadi lebih strategis. Sedangkan kategori pasar teknologi dibentuk dari

pemaknaan terhadap *qoute* teknologi 17 kata, *gadget* 13 kata, IT 35 kata, *handphone* 148 kata, dan komputer 14 kata. Saat diberikan amanah untuk menjalankan Plasa Marina, memimpin perubahan dari Sinar Fontana, General Manager baru penunjukan pemegang saham PT. Tridjaja Kartika ini mengalisa terlebih dahulu keunggulan maupun kelemahan Plasa Marina menggunakan alat analisa SWOT.

Saat itu *Galaxy Mall* baru selesai dibangun, sedangkan Tunjungan Plaza struktur bangunannya sudah besar dan Pasar Atom yang sudah sangat *iconic* sekali sebagai pusat belanja tionghoa. Untuk bersaing dengan *one stop shopping mall* seperti mereka, akan kesulitan. Disaat yang sama, telah berdiri pula *mall* tematik khusus *technology* : Hi-Tech Mall di jalan Kusuma Bangsa dan WTC di kawasan jalan Pemuda. Pihak pengelola beralih ke *mall* tematik namun juga melihat *competitive advantages* yang dimiliki Plasa Marina dibandingkan Hi-Tech *Mall* dan WTC. Keunggulan Plasa Marina adalah pada struktur bangunan dan desain interior. Perbedaan yang bentuk oleh pihak pengelola selanjutnya mengenai jam buka, pemilihan *brand* penyewa *tenant*, kebersihan, iklim persaingan usaha, dan keamanan.

Pihak pengelola menyasar segmen baru dengan membentuk *positioning* baru, sehingga nanti tercipta *brand* baru yang diinginkan. Pengunjung menganggap pihak pengelola sudah sangat cerdas menganalisa kondisi yang dialami saat itu, namun mereka juga tidak mengerti bagaimana proses *rebranding*, bagaimana proses perubahan itu terjadi. Menurut penyewa *tenant*, terdapat *missmanagement* dari pengelola sebelumnya, sehingga Sinar Fontana kurang bagus kinerjanya. Langkah berikutnya adalah dengan betul-betul memanfaatkan keunggulan akses yang

dimiliki. Pemaknaan lokasi pintu masuk kota pada kategori terbentuk dari penemuan dua kata lokasi strategis, dua kata jl. Ahmad Yani, sepuluh kata pinggiran kota dan empat kata tengah kota. Posisi secara geografis memang kurang berada di tengah kota, kurang *iconic*. Lokasi yang berada di pinggir kota, dekat dengan jalan utama masuk kota Surabaya yaitu jalan Ahmad Yani, benar benar dimanfaatkan oleh pihak pengelola. Pengunjung dari luar kota dan pekerja/pelajar dari dan di kota satelit yang keluar masuk kota, menjadi target *market* Plasa Marina.

2. *Avoid Narrow brand re-vision*

Kunci untuk strategi *positioning* menurut Rust dkk (2005) serta Barlow dan Stewart (2004) adalah layanan brand, bukan hanya penyampaian melalui gambar dan nama. Seperti Milner dan Meerrilees (2011) bahwa menyusun kembali penggunaan dan layanan *brand* pada perusahaan disebut sebagai *brand re-vision*. Bahkan Kotler (2003) menyatakan, meskipun tidak spesifik tentang *brand re-vision*, bahwa keterampilan yang paling khas dari pemasar profesional adalah kemampuan untuk menciptakan dan memelihara brand, *branding* adalah seni dan landasan marketing. Terkadang perubahan *brand* yang diterapkan perusahaan masih dalam lingkup yang sempit, hal ini akan membatasi potensi *brand* yang baru untuk mencapai nilai yang lebih menarik namun berbeda (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014).

Repositioning adalah tahap yang paling rumit dan sangat menentukan dari proses *rebranding* perusahaan. Manajemen dituntut untuk dapat mengelola visi *brand* baru agar tidak sempit dan bias makna. Manajemen dituntut untuk tidak *narrow brand re-vision*. Hal ini disadari oleh manajemen Plasa Marina untuk membuat perbedaan yang sangat berarti dengan *mall* teknologi lain. Perbedaan itu terlihat dalam hal :

kebersihan dan interior *mall*, keamanan, jam buka, disiplin, ketiadaan calo, iklim persaingan usaha, bersifat retail, segmentasi, service center, dan *foodcourt*.

Dalam kebersihan dan *interior mall*, pengunjung *mall* seorang karyawan lembaga donor asing mengatakan bahwa Plasa Marina sampai memperhatikan intensitas cahaya lampu, kesejukan pendingin ruangan, dan *design* interior. Pemaknaan kebersihan dan interior terbentuk dari penemuan 21 buah kata kebersihan, tiga kata kamar mandi, tujuh kata toilet, dan tigabelas kata tertata. Jika dibandingkan dengan *mall* teknologi lain seperti WTC atau Hi-Tech *Mall*, Plasa Marina sangat berbeda, bukan hanya pasar yang dibuat elektronik saja, tapi lebih dari sekedar itu. Penyewa *tenant* juga menyetujui pendapat ini, beliau juga menambahkan hal lain terkait dengan design bangunan, seperti kereta dorong bayi yang dapat masuk.

Kategori keamanan didapat dari pemaknaan terhadap *goute* enam kata keamanan dan empat kata aman. Dalam hal keamanan, manajemen Plasa Marina mengalokasikan biaya yang cukup besar untuk keamanan. Hal tersebut untuk memperkuat layanan kemanan yang diberikan kepada pengunjung dan kepada penyewa *tenant*. Penyewa *tenant* mengatakan kepada penulis, bahwa yang bersangkutan pernah mengalami kasus pencurian, namun karena keamanan di Plasa Marina sangat kuat, pencuri dapat ditangkap dan barang curiannya dapat dikembalikan.

Dalam kedisiplinan, manajemen Plasa Marina selalu mengingatkan semua *stakeholder* terkait seperti karyawan, pengunjung maupun penyewa *tenant* untuk taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Pemaknaan disiplin terbentuk dari penemuan empat kata disiplin, tiga kata taat dan dua belas kata ketat. *General Manager* Plasa Marina menganjurkan kepada karyawan untuk jujur dalam bekerja. Penyewa *tenant*

juga dituntut untuk taat membayar pajak, bahkan pihak pengelola memberikan *space* di *hall* untuk membayar pajak reklame. Kewajiban selanjutnya yang harus dipenuhi pihak penyewa *tenant* adalah dalam hal disiplin buka dan tutup toko. Tidak boleh telat, dan tidak boleh libur, kecuali tanggal merah. Jika kedatangan melanggar peraturan ini, maka pihak penyewa *tenant* dikenai sanksi, berupa denda dan surat peringatan. Penyewa *tenant* menyambut baik disiplin yang digalakkan, dan menyadari bahwa hanya yang niat dan serius saja yang menyewa *tenant* di Plasa Marina.



Gambar 4.6 Ruang yang Terkena Pajak Reklame
Sumber: data pribadi

Dalam iklim persaingan usaha, pengunjung *mall* sependapat dengan kondisi pasar yang dibiarkan bersaing secara sehat. Bersaing menjual kualitas dan keunggulan layanan antar penyewa *tenant*. Pemaknaan iklim usaha terbentuk dari penemuan empat belas kata persaingan sehat dan 23 kata saingan harga. Namun menurut pihak pengelola, mereka membatasi terjadinya persaingan di tingkat harga, karena menurut pihak pengelola hal tersebut malah membuat penyewa *tenant* kesulitan membayar sewa, membayar upah karyawan, dan memperoleh keuntungan. Penyewa *tenant* juga mengakui yang namanya berwirausaha tentu untuk mengambil keuntungan, namun tidak memungkiri juga ada kemungkinan untuk rugi.

Kategori ketiadaan calo didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* sepuluh kata calo, dua kata *belantik* dan tiga kata makelar. Dalam hal ketiadaan calo, manajemen Plasa Marina berusaha untuk menegakkan aturan demi terwujudnya iklim usaha yang kondusif, salah satunya dengan memberantas calo atau makelar yang tidak resmi. Pengisi *tenant* handphone mengatakan hal tersebut membantu mereka dan membuat iklim usaha menjadi sehat. Sehingga pengelola memilih pasar *retail*, perbedaan selanjutnya yang ditenkan oleh pihak pengelola adalah Plasa Marina sebagai *mall* teknologi yang menjual langsung ke *end user customer*. Bukan tempat *supplier* pedagang yang untuk dijual kembali. Kategori *retail* didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* tujuh kata *retail*. Oleh sebab itu, kenyamanan dan kebersihan bangunan *mall* benar-benar diperhatikan. Menurut penyewa *tenant*, dengan lebih mengkhususkan pada *retail technology*, penyewa *tenant* dapat mendapatkan harga jual *retail* yang lebih tinggi dari tempat lainnya.

Kategori jam buka didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* tujuh kata jam buka. Dalam hal jam buka, Plasa Marina juga membedakan diri dengan pusat belanja lain dalam hal operasional. Buka dan tutup pusat belanja. *Mall technology* lain memilih untuk buka pada pukul 09.00 WIB dan tutup di petang hari, maka Plasa Marina memilih beroperasi dari pukul 10.00 WIB hingga pukul 22.00 WIB. Manajer personalia dan penyewa *tenant* menambahkan, jam operasional dalam sehari dua belas jam penuh, sama seperti *one stop shopping mall* pada umumnya.

Dalam hal *service center*, untuk perihal *service center* pihak pengelola juga sangat ketat menerapkan regulasi. Pihak penyewa *tenant* disarankan hanya menjual *brand* handphone tertentu yang sudah membuka *service center*-nya di Plasa Marina. Pemaknaan *service center* terbentuk dari penemuan 28 kata *sercive center*. Manajer

tingkat atas menambahkan bahwa kegiatan *branding* atau promosi, baik itu melalui reklame maupun pameran di *hall*, hanya dapat dilakukan oleh *brand* yang sudah ada *service center* di Plasa Marina. Seperti penuturan *supervisor* marketing, hal tersebut dimaksudkan untuk menjaga layanan *after sales*-nya. Beliau menambahkan, bahwa sebagian besar masyarakat kita, pembeli *handphone*, akan kembali ke toko yang bersangkutan untuk klaim garansi bila mengalami kerusakan. Dari pihak penyewa *tenant* sendiri mengatakan, bahwa hal tersebut lebih memudahkan kerja mereka.

Pemaknaan *foodcourt* terbentuk dari penemuan empat belas kata *foodcourt* dan 23 kata makanan. Dalam pembahasan mengenai *foodcourt*, hadirnya *foodcourt* bukan berarti melemahkan posisi Plasa Marina sebagai *mall technology*. Penjelasan dari pengunjung malah mendukung hadirnya *foodcourt*, karena di daerah Margorejo sangat sedikit pusat penjual makanan. Hal tersebut juga menjadi pembeda dengan *mall technology* lain. Pengunjung yang lain menambahkan bahwa mengelilingi Plasa untuk mencari *handphone* yang ingin dibeli itu melelahkan. Pengunjung juga butuh makan, minum atau camilan. Pemilik *tenant* juga menambahkan bahwa hadirnya *foodcourt* dapat menjadi tempat tunggu yang menyenangkan bagi pengunjung yang mengantar kerabat atau temannya.



Gambar 4.7 Tenant Makanan

Sumber: data pribadi

Sehingga pembahasan mengenai segmentasi, setelah semua perbedaan (kebersihan & interior bangunan, keamanan, disiplin, iklim persaingan usaha, ketiadaan calo, *retail*, jam buka, *service center*, dan *foodcourt*) diatas telah dibentuk, pihak manajemen menentukan target *market* yang dituju. Kategori segmentasi didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* lima belas kata segementasi dan enam kata *target market*. Pemimpin Plasa Marina lebih menyasar segmen menengah keatas sebagai pemenuhan pertumbuhan *middle class* yang tinggi. Bagian marketing menambahkan demografi khusus yang menjadi target segmen manajemen. Kelas pekerja dari dan di kota satelit yang mengakses jalan Ahmad Yani dan tidak ada waktu untuk berkunjung saat jam kerja adalah demografi tersebut. Menurut pengunjung yang juga pekerja menyetujui pendapat tersebut, dengan memberikan contoh *brand* yang membuka service centernya di Plasa Marina adalah *brand middle up*.

3. *Inadequate research*

Inadequate research berarti kurang memadainya penelitian mengenai perubahan brand. Keterbatasan riset akan mengurangi fase *brand re-visioning* dan *stakeholder buy-in* (Boyle, 2002; Sonenshein, 2010). Pemaknaan mengukur peluang terbentuk dari penemuan sepuluh buah kata *timing* dan enam kata *trend*. Ketika penelitian yang dihasilkan kurang, maka pengembangan merek baru yang direvisi dapat terhambat (Sonenshein, 2010; Stuart and Muzellec, 2004). Tentu saja berdampak terhadap penghalang lain seperti perubahan dalam lingkup yang sempit yang akan membatasi potensi *brand* (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014) dan gagalnya peran pemimpin mengawal proses *rebranding* (Hatch dan Schultz, 2003).

Manajemen Plasa Marina dapat menghindari potensi kegagalan *rebranding* perusahaan karena menggunakan pendekatan riset yang cukup memadai. Riset sederhana yang dilakukan adalah dengan melihat potensi pasar teknologi dan kondisi perekonomian terkini. Begitu juga dengan pengembangan berkelanjutan, pihak pengelola juga selalu melihat kondisi yang terjadi saat ini. Fransiska Maria Budiman, *General Manager* Plasa Marina selalu mengatakan ketepatan *timing* dalam merumuskan dan merilis kebijakan, agar dapat dipahami dan diterima oleh *stakeholder* lain. Seperti dikonfirmasi oleh penyewa *tenant*, dari peraturan pihak pengelola dapat dibaca, dapat dipahami untuk bergerak kearah yang sama.

4.3.3. Analisis Stakeholder Buy-In Single Phase

Stakeholder buy-in muncul sebagai fase penting untuk membedakan hasil *rebranding* yang kuat dan lemah. Fase ini menjelaskan bahwa *stakeholder buy-in* memiliki sub-dimensi ; kegiatan *branding* internal, kelangsungan elemen *brand* dan kelemahan pemahaman tentang *customer*. Fase ini juga menawarkan pemahaman yang lebih dalam dari masing-masing sub-dimensi. *Branding* internal dapat mendorong karyawan dan manajer untuk mendukung strategi baru. Dukungan tersebut tidak hanya mencakup perilaku, tetapi juga komitmen untuk memahami tentang *brand re-vision* perusahaan. Dalam pemahaman yang lebih luas, akan lebih terasa pengaruhnya *stakeholder buy-in* dibandingkan dengan mekanisme kepemimpinan dalam *rebranding*.

Mengingat bahwa *stakeholder buy-in* melibatkan beberapa kelompok *stakeholder* untuk bekerja sama mencapai hasil *rebranding* yang efektif.

Mengeksplorasi kemungkinan manfaat yang dapat dihasilkan dari *co-creation* proses *rebranding* dalam pelibatan *stakeholder*. Seperti penuturan Payne dkk. (2009) tentang proses *co-creation* untuk *brand* yang muncul. Penelitian untuk kasus *rebranding* dengan pendekatan *co-creation* relatif jarang. Namun, beberapa studi memuji manfaat dari pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif dengan melibatkan beragam *stakeholder* sebagai pendekatan inovatif untuk *rebranding* perusahaan (Miller dan Merrilees, 2013).

Perubahan dalam manajemen memiliki banyak kesamaan dengan *rebranding* dalam penggunaan konsep seperti transformasi, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan karyawan, dan menggunakan pendekatan baru dalam budaya (Kotter, 1996). Seperti upaya manajemen perubahan yang memiliki potensi untuk gagal, pelajaran yang didapat diambil juga dapat tidak begitu jelas (Higgs dan Rowland, 2005). Hal yang masuk ke ranah fungsional, seperti kepemimpinan (Gill, 2003), komunikasi (Zorn dkk., 2000) atau memahami resistensi terhadap perubahan (Huy, 2011), memberikan perspektif baru dalam melihat proses *rebranding*.

Tingkat kegagalan yang tinggi dari proyek manajemen perubahan masa lalu mungkin dikarenakan penggunaan konsep yang terlalu sederhana, sehingga untuk saat ini diperlukan konsep yang kompleks. Skema yang kompleks ini memasukkan pandangan yang lebih luas dari kepemimpinan, yakni dengan mengukur keberhasilan yang mungkin terletak dari *framing* atau kapasitas untuk mengelola. Keberhasilan manajemen perubahan tentu melibatkan pandangan kepemimpinan transformasional (Higgs dan Rowland, 2011). Sejumlah contoh lain dari pendekatan manajemen

perubahan yang lebih kompleks juga mungkin diterapkan pada kasus *rebranding* (Lozano 2012; Starke dkk 2011).

1. Internal *branding* activities

Peneliti lain seperti Grove dkk (2003) serta Lovelock dan Jip (1996) mengingatkan bahwa karyawan memainkan peran yang penting dalam kepuasan dan layanan kepada pelanggan demi tercapainya tujuan perusahaan. Proses internalisasi *branding* dapat dilakukan dengan komunikasi internal dan pelatihan bagi karyawan (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014). Internal *branding* melibatkan semua *stakeholder* perusahaan seperti manajer, karyawan, pelanggan untuk mendukung dan bertanggungjawab agar terlaksananya *rebranding* perusahaan (Merrilees dan Miller, 2008; Schultz dan Hatch, 2003).

Hal yang pertama dilakukan oleh pemimpin dalam internalisasi *positioning* baru adalah uji coba pasar. Kategori uji coba market didapat dari pemaknaan terhadap *route step* empat kata, langkah empat kata, bertahap delapan kata dan coba pasar sepuluh kata. Secara bertahap melalui tabel periodik waktu, jumlah *tenant* ditambah, hingga akhirnya menambah jumlah lantai. Saat pasar yang diujicobakan telah berkembang, saat itu *tenant* mulai berebut masuk untuk dapat menyewa di Plaza Marina. Menurut salah satu pengisi *tenant* hal tersebut karena adanya kesempatan yang diberikan pengelola untuk dapat menangkap peluang. Pengisi *tenant* yang pada awalnya hanya coba-coba, namun karena pasar senantiasa tumbuh, kesempatan untuk tumbuh juga besar.

Pemaknaan komitmen diawal terbentuk dari penemuan dua buah kata komitmen dan 21 kata percaya. Pada awal masa transisi, cara yang dilakukan pihak pengelola

untuk dapat dukungan dari internal (karyawan) adalah dengan memberikan mereka kepastian. Kepastian bahwa perubahan yang akan dituju memberikan dampak yang baik untuk karyawan. Seperti dikatakan karyawan senior, yang pada saat sengketa antara pihak kelompok usaha PT. Tridjaja Kartika dengan PT Sinar Fontana Jaya, karyawan yang bersangkutan langsung meminta kepastian masa depan kerja, namun pihak pengelola memberikan syarat memulai dari awal dan berkomitmen untuk menyukseskan *rebranding* perusahaan. Pihak pengelola juga tidak melanggar kesepakatan diawal, bahwa mereka tidak menggunakan jasa *outsourcing*.

Kategori menegakkan aturan dengan kompromi didapat dari pemaknaan terhadap *route* peraturan yang longgar empat kata dan niat dua kata. Hal yang sama dilakukan pihak pengelola kepada calon pengisi *tenant* mereka. Pengelola Plasa Marina memberikan kepercayaan diawal untuk bekerja sama, memberikan iklim persaingan usaha yang kondusif. Sehingga pengisi *tenant* dapat meraih keuntungan berjualan di Plasa Marina. Internalisasi diawal yang dilakukan pihak pengelola dengan pihak pengisi *tenant* adalah menegakkan aturan untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan. Menurut pengisi *tenant*, hal tersebut membawa dampak, bahwa yang benar benar serius saja yang bekerjasama di Plasa Marina.

Menurut pengisi *tenant* yang lain, aturan yang ditegakkan tidak selamanya begitu ketat untuk diterapkan. Jika dibandingkan dengan *mall-mall* lain, seperti Tunjungan Plaza (*sales marketing* tidak boleh masuk) atau Galaxy Mall (tanggal merah atau libur nasional harus izin untuk tidak buka), Plasa Marina relatif lebih longgar dengan memberikan keluasaan pada pengisi *tenant*. Hal yang sama juga terjadi dalam penentuan biaya sewa. Seperti disampaikan *General Manager* Plasa Marina,

meskipun pengelola punya hak menentukan biaya sewa, tapi juga harus dilihat kondisi perekonomian (pertumbuhan ekonomi dan kenaikan inflasi) terkini agar dapat diterima oleh penyewa *tenant*. Terakhir yang dilakukan oleh pihak pengelola untuk meningkatkan keterampilan dan kompetitif karyawan adalah dengan mengadakan *training* pengembangan diri. Kategori training didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* training tiga belas kata. Hal tersebut digunakan untuk internalisasi nilai nilai dan budaya baru perusahaan.



Gambar 4.8 Sertifikat Pelatihan Karyawan
Sumber: data pribadi

2. Continuity of *brand* attributes

Hatch dan Schultz (2003) juga berpendapat bahwa kampanye *rebranding* perusahaan sering gagal karena manajer tidak mengawali dengan penilaian yang jelas dan tidak menentukan perubahan yang diinginkan. *brand* baru yang terbentuk hasil *rebranding* harus tetap menjaga berkelanjutan hubungan dengan *brand* sebelumnya (Alford, 1998; Stuart and Muzellec, 2004). Hal Ini dilakukan agar konsumen dapat mengetahui ada keterkaitan antara atribut merek baru dengan yang lama.

Pemaknaan keberlanjutan nama grup usaha terbentuk dari penemuan sembilan belas buah kata PT. Tridjaja Kartika dan tujuh kata Margorejo Indah. Perubahan

yang begitu drastis dari Sinar Fontana ke Plasa Marina tentu menimbulkan banyak rasa heran dibenak masyarakat. Setelah pengambilalihan kembali, kepemilikan atas pusat belanja di kawasan Margorejo dari PT Sinar Fontana Jaya ke PT. Tridjaja Kartika tentu menghasilkan perubahan yang drastis pula. Seperti perubahan manajemen pusat belanja, perubahan komposisi karyawan, bahkan yang paling *extreme* perubahan *positioning mall*. Namun dari pihak pengelola tetap melanjutkan beberapa hal yang baik. Nama kelompok usaha, yang disesuaikan dengan nama daerah setempat dipilih. Menurut manajer personalia, Marina merupakan singkatan dari Margorejo Indah. Disana terdapat apartemen, namanya Puncak Marina dimiliki oleh kelompok Tridjaja Kartika. Sehingga terdapat pusat belanja diberi nama yang sesuai yakni Plasa Marina. Karyawan senior yang sudah 25 tahun bekerja menjelaskan, bahwa penggunaan nama Plasa Marina (Margorejo Indah) melanjutkan nama Margorejo Indah Sport Center (MISC), pusat belanja sebelum diambil alih oleh Sinar Group.



Gambar 4.9 Kawasan Terpadu PT. Tridjaja Kartika
Sumber: data pribadi

Sedangkan kategori inovasi didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* inovasi sebelas kata. Inovasi lain yang sederhana namun memiliki dampak yang baik adalah perawatan gedung dan bangunan, dengan memperbaiki keramik, langit-langit,

kebersihan taman dan pejalan kaki agar tidak terlihat kumuh dan kotor. Akhirnya, loyalitas *brand* dapat menjadi variabel yang dapat dipertimbangkan terhadap sikap terhadap perubahan logo. Bahkan, menurut Pimentel dan Heckler (2003), jika kesamaan antara elemen *brand* lama dan baru yang tinggi, pelanggan setia dapat menerima lebih mudah perubahan logo karena efek keakraban yang telah terjalin.

3. *Inadequate customer consideration*

Di era seperti saat ini, makna *brand* tidak dapat dikontrol oleh hanya manajer saja, melainkan bersama sama diciptakan melalui interaksi berkelanjutan antara pengguna *brand* (Pitt dkk., 2006). Dalam beberapa kasus *rebranding*, faktor yang mengawali dapat dimulai dari konsumen, seperti kasus Dunlop Volley sehingga Beverland dan Ewing (2005) menyarankan *brand* yang bisa dilihat sebagai dialog dua arah, bukan komunikasi *top-down*. Kecenderungan konsumen harus tetap dipertimbangkan. Dalam beberapa kasus, *stakeholder* bisa mengurangi dukungannya pada keputusan *rebranding* ketika konsumen diabaikan (Bradbury dan Catley, 2007; Cucchiara, 2008; Finney dan Scherrebeck-Hansen, 2010).



Gambar 4.10 Pengunjung di Hall

Sumber: data pribadi

Pemaknaan respon pengunjung terdiri dari penemuan 38 buah kata pengunjung dan lima belas kata customer. Bagi masyarakat Surabaya yang sudah mengenal terlebih dahulu Sinar Fontana, kemudian berubah menjadi Plasa Marina memiliki respon yang sangat luar biasa atas perubahan yang terjadi. Diturunkan oleh penyewa *tenant* dari interaksinya dengan pengunjung dan kerabat dari penyewa *tenant*, bahwa pengunjung Plasa Marina tidak mengira perubahannya sedemikian indah. Bahkan pimpinan manajemen Plasa Marina ketika berinteraksi dengan pengunjung saat event tertentu sangat tidak menyangka respon dan sambutan yang diberikan pengunjung.

4.3.4. Analisis *Rebranding Implementation Single Phase*

Dalam fase yang terakhir, *stakeholder tensions* dapat memicu sebagai penghalang utama untuk tercapainya *rebranding* perusahaan. Bias atas kebijakan adalah alasan umum ketegangan antar *stakeholder* yang terjadi pada proses *rebranding*. Hubungan manajemen yang lebih baik dengan *stakeholder* dapat menjadi solusi awal yang efektif. Secara lebih khusus, pendekatan partisipatif dan kolaboratif dengan berbagai *stakeholder* yang diusulkan dari bawah dapat menjadi koordinasi yang baik untuk mengurangi ketegangan antar *stakeholder* yang timbul. Hingga pada akhirnya, saat *repositioning brand* baru telah jelas, menjadi tugas manajemen untuk memperkenalkannya pada khayalak yang lebih luas. Fungsi komunikasi pada publik dengan beragam program yang menyeluruh disebut dengan *integrated marketing programme*.

1. *Stakeholder coordination*

Budaya dan struktur organisasi menjadi sangat penting, tidak sebatas pelaksanaan, tetapi juga sebagai esensi *brand* itu sendiri, yakni sebuah ekspresi elemen dari organisasi untuk memainkan peran dalam proses internalisasi *brand* sebagai bagian dari corporate *branding* (Bergstrom dkk, 2002;. Gapp dan Merrilees, 2006; Vallaster dan de Chernatony, 2006). Pada kasus tertentu, untuk mendukung keberhasilan *rebranding* para *stakeholder* dalam internal perusahaan harus selalu berkoordinasi untuk menetapkan strategi (Doyle, 2004; Merrilees dan Miller, 2008).

Pemaknaan mendapat kepercayaan *shareholder* terbentuk dari penemuan dua belas kata *owner*, tiga belas kata pimpinan dan tiga kata orang lama. Koordinasi yang pertama dilakukan oleh pihak pengelola adalah dengan mendapat izin pemilik usaha (*shareholder*). Pasca akuisisi *mall* oleh PT. Tridjaja Kartika dari PT Sinar Fontana Jaya, *General Manager* Plasa Marina yang diangkat adalah orang lama di PT. Tridjaja Kartika dan memiliki integritas. Dijelaskan oleh karyawan senior dan manajer tingkat atas, sehingga pemilik usaha memberikan kepercayaan kepada pimpinan yang baru ini.

Langkah kedua yang dilakukan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sedangkan kategori lingkungan kerja kondusif didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* nyaman dua puluh kata dan kondusif empat kata. Yakni dengan memberikan kepastian kerja pada karyawan yang baru bergabung, dan komitmen pada pengisi *tenant* awal awal. Menurut karyawan senior dan pengisi *tenant* awal awal, pihak pengelola terlihat sungguh sungguh mengawali proses *repositioning* mall. Hal itu ditandai dengan tidak diberlakukannya *outsourcing* dalam

fungsi bisnis sekunder (kebersihan, parkir, pemeliharaan gedung, dan lain lain) Plasa Marina, hal yang sering kita lihat saat ini di organisasi manapun.



Gambar 4.11 Karyawan di Plasa Marina
Sumber: data pribadi

Penyelesaian yang memuaskan kedua belah pihak, *win-win solution*, adalah bentuk selanjutnya yang dilakukan oleh pihak pengelola terhadap konflik yang terjadi antar *stakeholder*. Kategori penyelesaian konflik didapat dari pemaknaan terhadap *qoute* solusi dua kata dan selesai enam buah kata. Menurut penyewa *tenant*, hal tersebut menandakan bahwa solusi atas segala permasalahan dapat dicari. Sangat mungkin untuk mengawali pembicaraan dengan pihak pengelola, karena pihak pengelola sangat terbuka.

2. *Integrated marketing programme*

Rebranding dilakukan melalui perubahan dalam identitas visual yang dikomunikasikan melalui media komunikasi perusahaan (Stuart dan Muzellec, 2004). *brand* perusahaan yang benar - benar tervisualisasi, merupakan ekspresi verbal dan menjadi bagian dari perilaku organisasi yang unik (Knox dan Bickerton, 2003) yang dikomunikasikan melalui pengalaman dan interaksi antar personel serta disebarakan dari mulut ke mulut (de Chernatony, 1999; Balmer dan Gray, 2003). Strategi pemasaran yang terintegrasi ini menjadi bagian yang penting dalam *rebranding* perusahaan (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003) dapat dilakukan

melalui iklan, penjualan personal, hubungan masyarakat dan pengembangan elemen merek seperti nama dan logo (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014).

Pemaknaan event tahunan terbentuk dari penemuan dua puluh empat kata *event* dan dua puluh kata pameran. Pihak manajemen sangat menjaga perihal *image* yang diperkenalkan ke publik. Pengelola Plasa Marina memastikan dengan bergabung ke Asosiasi Pusat Belanja (APPBI) dapat memperkuat *brand* baru mereka, dan dapat menyelenggarakan *event* yang besar dengan partisipasi masyarakat luas. Asosiasi Pengelola Pusat Belanja di wilayah Surabaya memiliki empat acara tahunan yang besar, yaitu : *Techno Fair*, *Surabaya Shopping Festival*, *Surabaya Hot Sale*, yang terakhir *East Java Shopping and Cultural Carnival*. Plasa Marina juga menambah satu *event* khusus diakhir tahun, dengan mengadakan pameran di *hall* bawah bertujuan untuk meningkatkan penjualan *tenantnya*.



Gambar 4.12 Suasana Event Exhibition

Sumber: data pribadi

Sedangkan kategori hadiah promosi didapat dari pemaknaan terhadap *quote* promosi sebanyak 27 kata dan hadiah *merchandise* sebelah kata. Selain rajin mengadakan *event*, pihak pengelola juga aktif menyemarakkan *event* dengan memberikan tambahan hadiah, baik berupa undian, *gimmick merchandise*, maupun hadiah uang tunai langsung kelipatan pembelian. Menurut pengisi *tenant*, hal ini

adalah *support* dari pengelola yang mendukung terciptanya *image* dan dukungan pada *tenant*.

3. *Stakeholder tensions*

Selama pemisahan tugas dan tanggungjawab, bagian keuangan lebih mementingkan tentang posisi keuangan, sedangkan bagian lain terlalu fokus pada peluncuran *brand* perusahaan baru daripada tentang investasi waktu dalam membangun dialog dengan staf dan pelanggan mengenai *rebranding* akan terjadi miopia pemangku kepentingan (Gotsi dan Andriopoulos, 2007). Sehingga sangat rentan terjadinya perbedaan kepentingan diantara para *stakeholder* dalam proses menerapkan *rebranding* perusahaan (Finney dan Scherrebeck-Hansen, 2010; Gold dan Gold, 2008). Hal yang seperti tersebut tidak terjadi.

Pemaknaan pembagian tugas dan wewenang terbentuk dari penemuan enam buah kata divisi dan dua puluh kata bagian. Pembagian tugas dan wewenang menjadi jelas oleh manajemen personalia Plasa Marina. Hal ini di konfirmasi oleh manajer tingkat atas dan karyawan senior bagian *housekeeping*, yang menjelaskan bahwa pembagian tugas dan wewenang sudah berdasarkan tugas dan fungsi yang harus dijalankan.

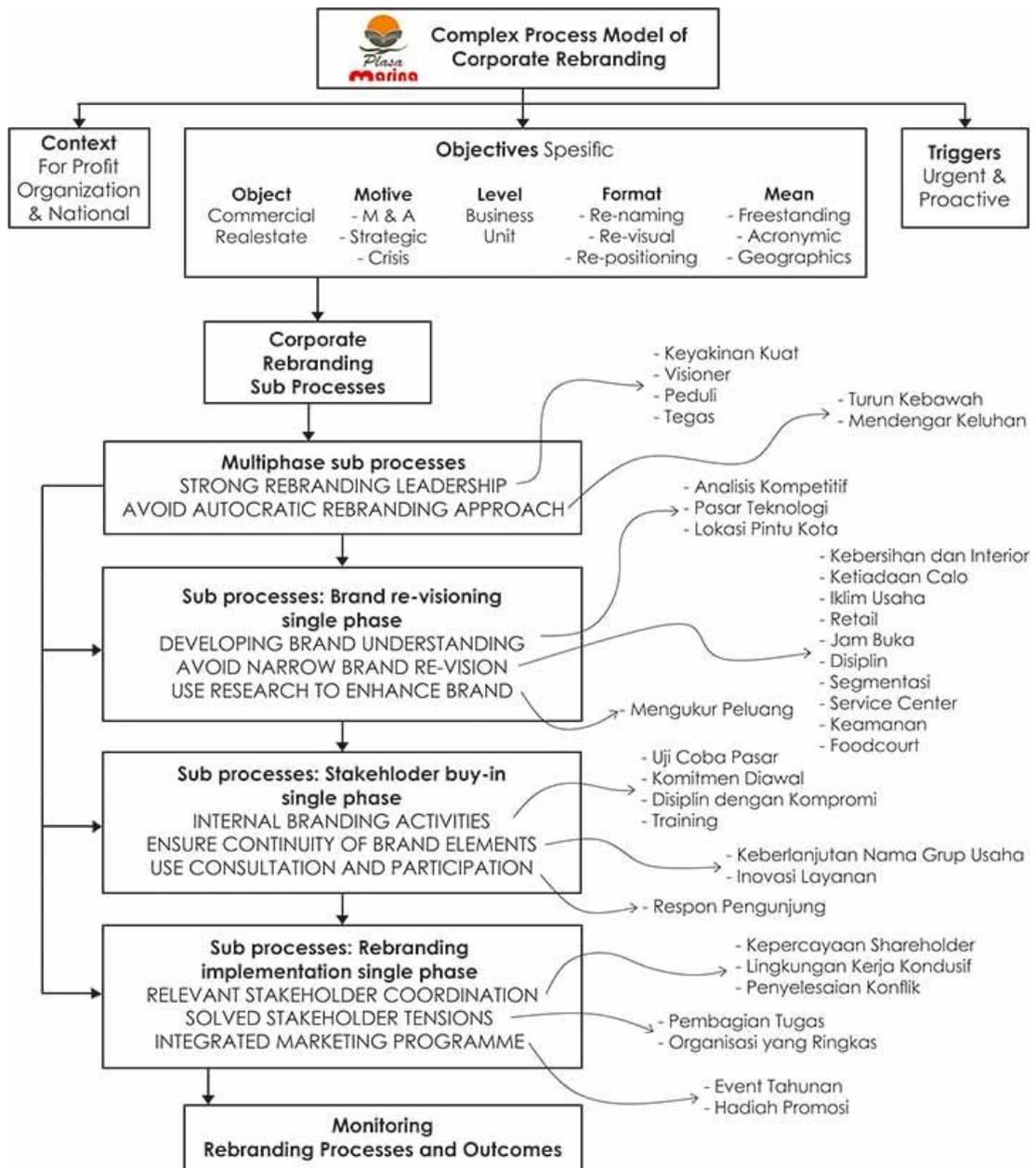
Sedangkan kategori organisasi yang ringkas didapat dari pemaknaan terhadap *route* langsung sebanyak 21 kata. Pemisahan ini berjalan efektif, karena bentuk organisasi yang ringkas. Cenderung melebar bukan tinggi keatas. Alur birokrasi menjadi lebih sederhana, dan pemimpin tingkat atas dapat langsung dijangkau koordinasinya dengan *staff* level terbawah. Hal ini dijelaskan oleh *supervisor* marketing yang tidak memerlukan izin yang sulit dalam penganggaran untuk promosi dan *marketing*, karena pimpinan perusahaan turun kebawah langsung

memonitor dan memberi dukungan. Begitu juga dengan karyawan senior yang menjelaskan pembagian tugas menjadi lebih jelas tanpa ada yang rangkap kerja.

4.4. Kerangka *complex process model* pada Proses *Rebranding* Plasa Marina

Pada kerangka *complex process model* yang mempresentasikan hasil analisis mengenai metode proses *rebranding* pada Plasa Marina didasarkan pada hasil pengungkapan pendapat penulis yang diperoleh melalui kajian literatur dan wawancara.





Gambar 4.13 complex process model rebranding Plasa Marina dengan Representasi Qoutes

Sumber: Miller, Merrilees dan Yakimova (2014), diolah peneliti

Pada sub-bab ini, selain menampilkan *complex process model rebranding* penulis juga menyajikan penjelasan secara ringkas dari analisa dan intepresi pada sub-bab sebelumnya untuk mempermudah pembaca dalam memahami pembahasan

penelitian. Kolom isi merupakan ringkasan dari *qoute* dari triangulasi interview. Penjelasan tiap tabel mengikuti pembahasan fase pada judul tabel.

Tabel 4.6. Penjelasan ringkas *complex process model* pada Pembahasan Dimensi *Multi-Phase Sub Process*

Tema Pokok	Kategori	Isi
<i>Strong Rebranding Leadership</i>	Keyakinan Kuat	akan membuktikan dan menunjukkan Marina berbeda dengan Hi-Tech Mall & WTC
	Visioner	pandai melihat peluang
	Peduli	membantu cari solusi
	Tegas	menghukum yang bersalah
<i>Avoid Autocratic Rebranding Approach</i>	Turun Kebawah	lewat dan mengajak berbincang
	Mendengar Keluhan	tempat <i>curhat tenant</i> dan karyawan

Sumber: data diolah peneliti

Tabel 4.7. Penjelasan ringkas *complex process model* pada Pembahasan Dimensi *brand Revisioning Single Phase*

Tema Pokok	Kategori	Isi
<i>Developing brand Understanding</i>	Analisis Kompetitif	analisa SWOT, tidak mungkin bersaing dengan <i>one stop shopping mall</i>
	Pasar Teknologi	teknologi tidak bakal habis
	Lokasi Pintu Kota	pasar pekerja lintas kota
<i>Avoid Narrow brand Re-Vision</i>	Kebersihan dan Interior	kamar mandi, intensitas cahaya lampu, kesejukan pendingin ruangan, akses kereta dorong
	Keamanan	CCTV lengkap dan petugas yang sigap
	Disiplin	bayar pajak dan jam operasional
	Iklim Usaha	meminimalisir perang harga
	Ketidaan Calo	tidak tarik-tarikan dan membuat nyaman pengunjung
	Retail	jual satuan tidak dalam jumlah banyak
	Jam Buka	pukul 10.00 WIB hingga pukul 22.00 WIB
	Service Center	kewajiban buka service center untuk promosi lebih
	<i>Foodcourt</i>	<i>tenant</i> makanan di lantai 1
Segmentasi	menengah keatas	
<i>Use Research to Enhance Brand</i>	Mengukur Peluang	<i>timing</i> , melihat situasi kondisi

Sumber: data diolah peneliti

Tabel 4.8. Penjelasan ringkas process model pada Pembahasan Dimensi Stakeholder Buy-In Single Phase

Tema Pokok	Kategori	Isi
Internal branding Activities	Uji Coba Pasar	secara bertahap mencoba
	Komitmen Diawal	iklim kerja yang kondusif, tidak diberlakukannya <i>outsourcing</i>
	Disiplin dengan Kompromi	ada hal yang ketat ada hal yang longgar
	Training	internalisasi budaya baru
Ensure Continuity of brand Elements	Keberlanjutan Nama Usaha Grup	penggunaan nama Margorego Indah (Marina)
	Inovasi Layanan	renovasi bangunann dan sistem sewa lahan
Use Consultation and Participation	Respon Pengunjung	heran dan takjub dengan perubahan yang terjadi

Sumber: data diolah peneliti

Tabel 4.9. Penjelasan ringkas process model pada Pembahasan Dimensi Rebranding Implementation Single Phase

Tema Pokok	Kategori	Isi
Relevant Stakeholder Coordination	Kepercayaan Shareholder	jujur dan loyal dalam bekerja
	Lingkungan Kerja Kondusif	<i>turn over</i> yang rendah
	Penyelesaian Konflik	<i>Win-win solution</i>
Solved Stakeholder Tensions	Pembagian Tugas	struktur organisasi modern yang tugas dan wewenangnya jelas
	Organisasi yang Ringkas	rentang organisasi yang melebar, supervisi pimpinan
Integrated Marketing Programme	Event Tahunan	anggaran event tahunan asosiasi (APPBI)
	Hadiah dan Promosi	hadiah undian dan <i>merchandise</i>

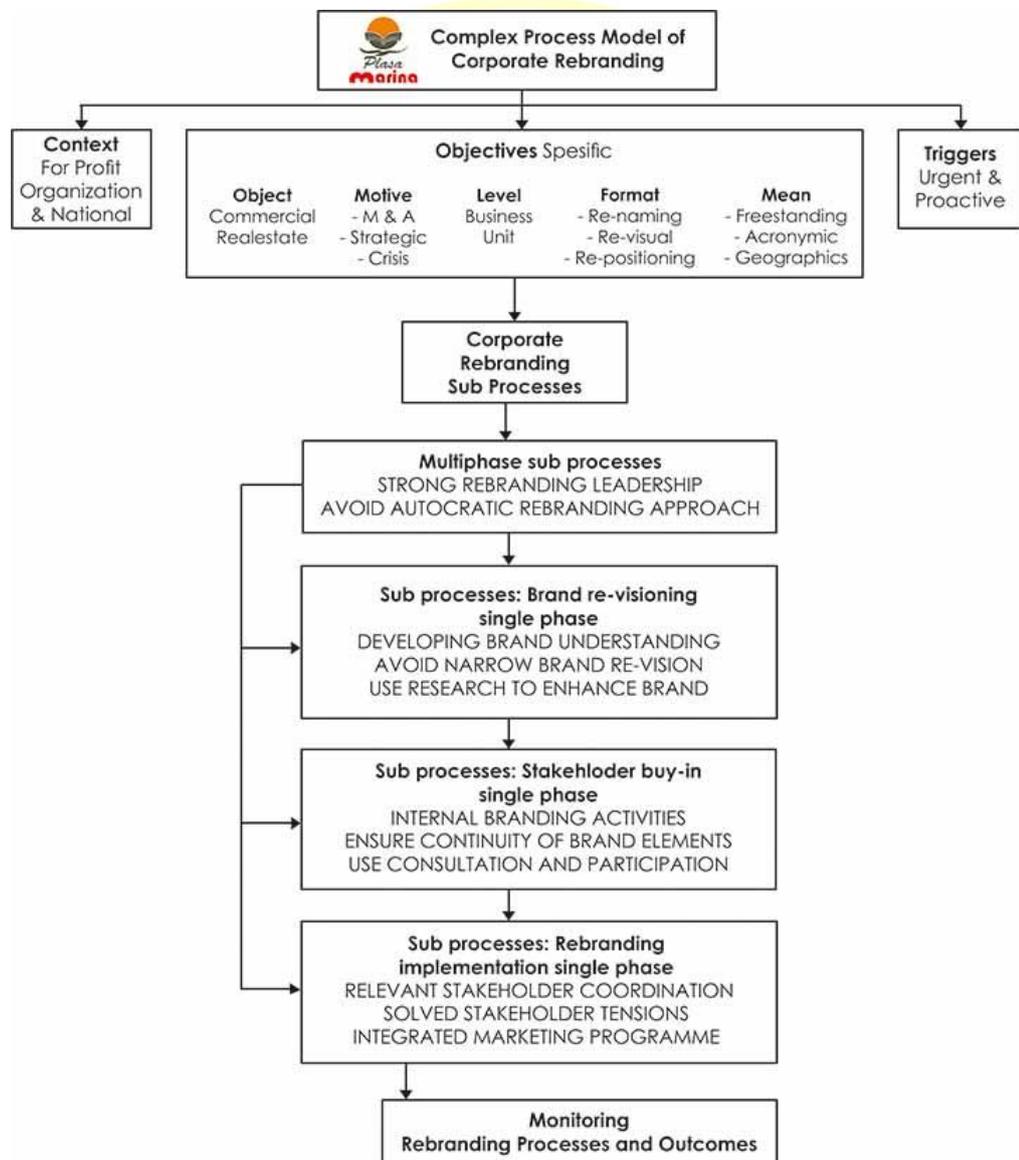
Sumber: data diolah peneliti

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian proses *rebranding* Plasa Marina mengikuti model pada Gambar 5.1 yang menjelaskan strategi Plasa Marina sebagai objek penelitian dalam menerapkan *rebranding* berdasarkan *complex processes model*.



Gambar 5.1 *complex process model rebranding* Plasa Marina

Sumber: Miller, Merrilees dan Yakimova (2014), diolah peneliti

Penulis membaginya dalam dua hasil analisis. Pembahasan mengenai konteks *rebranding* dan sub-proses.

Konteks *rebranding* pada Plasa Marina dibahas mengenai :

1. *Objek Rebranding*

Pusat belanja yang merupakan sub sektor properti komersial.

2. *Motif Rebranding*

- a. Perubahan struktur kepemilikan perusahaan
- b. Perubahan strategi perusahaan
- c. Perubahan citra yang sudah tidak relevan
- d. Perubahan lingkungan eksternal

3. *Level Rebranding*

Rebranding pada unit bisnis.

4. *Format Rebranding*

Pemenuhan syarat *rebranding* yang terdiri dari : *renaming, revisual, repositioning*.

5. *Format Renaming*

Kategori *freestanding*, Marina merupakan akronim dan berbasis geografis.

6. *Triggers*

Proaktif dan dalam kondisi yang mendesak.

Sedangkan pada sub-proses membahas :

1. *Multiphase sub processes*

Fase yang terjadi di fase lain dan dipengaruhi oleh *strong rebranding leadership*, dan *avoid autocratic rebranding approach*.

2. *Brand Re-visioning Single Phase*

Fase pertama dari proses *rebranding*, yakni menyusun strategi *brand* yang terdiri dari *developing brand understanding*, *avoid narrow brand re-vision*, dan *use research to enhance brand*.

3. *Stakeholder Buy-in Single Phase*

Fase yang berada ditengah proses *rebranding*, karena melibatkan seluruh *stakeholder* untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan dengan mempertimbangkan *internal branding activities*, *ensure continuity of brand elements*, dan *use consultation and participation*.

4. *Rebranding Impelementation Single Phase*

Fase terakhir dari proses *rebranding* yaitu memastikan program berjalan dan menyelesaikan konflik pelaksana program dengan cara *relevenat stakeholder coordination*, *solved stakeholder tensions*, dan *integrated marketing programme*.

5.2. Saran

5.2.1. Implikasi Manajerial

Industri yang dijadikan objek penelitian *rebranding* oleh penulis adalah industri properti dengan sub-kategori kawasan komersial dengan bentuk pusat belanja. Saran

diberikan kepada perusahaan di sektor yang sama yang ingin menerapkan *rebranding* dengan menerapkan strategi :

1. Perusahaan perlu menentukan sosok pimpinan dengan kepemimpinan yang kuat namun tidak autokrasi dalam menentukan kebijakan perusahaan, faktor kepemimpinan ini sangat berpengaruh karena mempengaruhi fase-fase lain.
2. Langkah yang digunakan untuk menyusun strategi *brand*, untuk memenangkan persaingan adalah dengan mempertimbangkan kejelasan *brand* yang akan dikembangkan, menghindari bias penyusunan visi kembali *brand*, dan menggunakan riset untuk mengembangkan *brand*
3. Pemimpin perusahaan dalam proses *rebranding* diharapkan mampu melibatkan beragam stakeholder untuk mewujudkan visi perubahan dengan mempertimbangkan aktivitas *branding* internal, memastikan keberlanjutan elemen *brand*, dan menggunakan pendekatan yang terukur untuk partisipasi stakeholder.
4. Untuk memastikan program *rebranding* berjalan sesuai rencana, perusahaan harus dapat menyelesaikan konflik diantara pelaksana program, dengan cara koordinasi yang baik diantara stakeholder dan mampu mencari solusi atas permasalahan antar stakeholder yang terjadi.
5. Langkah terakhir yang dilakukan adalah dengan mengampanyekan perubahan yang terjadi melalui program marketing yang terintegrasi.

Penulis juga merekomendasikan manajemen Plasa Marina dalam melaksanakan *rebranding* pusat belanjanya harus konsisten dan terus menerus memikirkan keberlanjutan gagasan *technology* dan senantiasa berinovasi dengan melibatkan

pemangku kepentingan yang lebih luas (seperti toko *retail technology* yang lebih kecil, situs *e-commerce*, *brand handphone*, atau komunitas *gadget* dan lain lain) khususnya untuk memperkuat *positioning* yang telah direncanakan. Penguatan *positioning* juga dapat dilakukan dengan *integrated marketing communication* dengan mengelola *website* khusus *mall* yang terintegrasi dengan gelaran *shopping festival* yang diselenggarakan bersama asosiasi.

5.2.2. Implikasi Akademis

1. Penelitian tentang *rebranding* biasanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengukur pengaruh antar variabel eksternal. Sedangkan penelitian ini membahas *rebranding* sebagai sebuah proses dengan menggunakan pendekatan kualitatif.
2. Penelitian yang membahas mengenai proses *rebranding* dengan objek yang berada di Indonesia, sebelumnya objek penelitian mengenai proses *rebranding* kebanyakan berada di luar Indonesia.
3. Objek penelitian pertama mengenai proses *rebranding* pada industri properti dengan sub-kategori kawasan komersial dengan bentuk pusat belanja.
4. Penelitian studi kasus menggunakan interview ini mengembangkan *complex processes model rebranding* dengan meletakkan *enablers* dan *barriers* kedalam fase-fase dalam proses *rebranding*, sesuai dengan rekomendasi Miller dkk. (2014).

5.2.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki keterbatasan pada waktu. Pertama proses *rebranding* Plasa Marina dilakukan pada tahun 2004 hingga 2007, dimulai sebelas tahun lalu dari

penelitian ini dilakukan, sehingga bias data dan analisa kemungkinan terjadi. Persoalan waktu yang kedua adalah tentang jangka waktu proses rebranding yang memakan waktu tiga tahun, bahkan dapat dihitung empat tahun jika memasukkan kampanye rebranding yang terintegrasi. Bagi peneliti strata sarjana tentu kesulitan apabila meneliti selama proses berlangsung. Keterbatasan selanjutnya adalah tentang sumber sekunder yang masih minim. Tidak seperti pusat perbelanjaan lain (Hi-Tech, Grand City, dan Tunjungan Plaza) yang berita mengenai kabar bisnis terkait dapat ditelusuri melalui media, sangat jarang media mengulas mengenai rebranding Plasa Marina, kecuali kasus sengketa pengelolanya dan kebakaran. Hal tersebut ditambah dengan pihak pengelola yang kurang cakap mengelola bauran informasinya, seperti sejarah, visi dan misi perusahaan, logo.

5.2.4. Arah Penelitian Selanjutnya

1. Memperluas objek penelitian *rebranding* bukan hanya pada sektor properti sub-kategori pusat belanja saja namun juga pada industri lain dengan ketersediaan data yang mencukupi.
2. Memilih objek penelitian yang tidak terlampau lama agar tidak terjadi bias pada penelitian, namun juga tidak terlalu baru, karena keberhasilan rebranding memerlukan waktu yang cukup.
3. Sesuai dengan Miller dkk. (2014), bahwa penelitian mengenai proses rebranding selanjutnya dapat dilakukan pada industri lain dengan menggunakan pendekatan studi kasus dengan melibatkan banyak stakeholder seperti kelompok/asosiasi, pesaing usaha, regulator (pemerintah dan lembaga terkait) dan lain lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. dan Joachimsthaler, E. 2000. The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4): 8.
- Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity Capitalizing on The Value of A Brand Name*. New York: The Free Press.
- Afandi, Achmad Syaiful. 2014. APPBI Harus Menjadi Payung Peneduh UMKM. [Online] tersedia di <http://mediacenter.malangkota.go.id/tag/dinas-koperasi-dan-ukm-kota-malang/> [diakses pada 24 September 2015].
- Aimé-Garnier, I., Roux, E. 2006. *Brand Name Changes: the Effect of Merging and Rupture Strategies on Consumer's Attitude Using the Social Representation Framework*. Annual Conference of the European Marketing Academy, Athens, Greece.
- Alford, P. 1998. Positioning the destination product – can regional tourist boards learn from private sector practice?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7: 53–68.
- AlShebil, Saleh Abdulaziz., Abdul Rasheed, Hussam Al-Shammari. April 28-29, 2007. Battling Boycotts. *The Wall Street Journal*, R1,R6 & R11.
- Amaluddin. 2015. Sebulan, Omzet SSF Surabaya Capai Rp12 Triliun. [Online] tersedia di <http://jatim.metrotvnews.com/read/2015/06/08/134321/sebulan-omzet-ssf-surabaya-capai-rp12-triliun> [diakses pada 24 September 2015].
- Amujo, O.C. dan Otubanjo, O. 2012. Leveraging rebranding of ‘unattractive’ nation brands to stimulate post-disaster tourism. *Tourist Studies*, 12: 87–105.
- Andrade, G., Mitchell, M., Stafford E. 2001. New evidence and perspectives on mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2): 103 – 120.
- Andrews, Melanie dan Daekwan Kim. 2007. Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. *International Marketing Review*, 24(3): 350-372.
- Andyono, Y. 2006. *Indonesia Shopping Center*. Jakarta : PT.Griya Asri Prima
- Anggraini, Lilian. 2010. *Tinjauan Hukum Islam terhadap Hukum Sewa Beli Komputer di Hi-Tech Mall*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya UIN Sunan Ampel.

- Avisena, Muhammad. 2015. APPBI Dukung Perluasan Akses Pasar Buah Dan Sayur Lokal. [Online] tersedia di <http://industri.bisnis.com/read/20150615/99/443627/appbi-dukung-perluasan-akses-pasar-buah-dan-sayur-lokal>____[diakses pada 25 November 2015].
- Bahadir, S. C., Bharadwaj, S. G., & Srivastava, R. K. 2008. Financial value of brands in mergers and acquisitions: Is value in the eye of the beholder?. *Journal of Marketing*, 72:49 –64.
- Balmer, J.M.T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 248-91.
- Balmer, J.M.T. dan Greyser, S.A. 2006. Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): 730-41.
- Balmer, J.M.T. dan Wilson, A.M. 1998. Corporate identity: there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management and Organisations*, 28 (3): 12-31.
- Barlow, J. dan Stewart P. 2004. *Branded Customer Service*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. dan Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied. Psychology*, 88: 207–218.
- Bellman, Lawrence M. 2005. Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one?. *Business Horizons* 48: 215 — 222.
- Benady, A. 2002. What's in a change?' Financial Times, London.
- Bennet, R., dan Rundle-Thiele, S. 2005. The brand loyalty life cycle: implications for marketers. *Brand Management*, 12(4):250– 63.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. dan Crothers, S. 2002. Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 133-42.
- Berita 87. 2015. Surabaya akan optimalkan destinasi wisata belanja. [Online] tersedia di http://berita87.com/news_detail.php?cat=3&id=535_[diakses pada 24 September 2015].
- Beritasatu. 2015. Surabaya Masuk Lima Kawasan Properti Potensial di Asia. [Online] tersedia di <http://www.beritasatu.com/forum-bisnis/242949-surabaya->

masuk-lima-kawasan-properti-potensial-di-asia.html____[diakses pada 24 September 2015].

- Berry, L.L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal Academy of Marketing Science*, 28: 128–137.
- Beverland, M. dan Ewing, M. 2005. Slowing the adoption and diffusion process to enhance brand repositioning: the consumer driven repositioning of Dunlop Volley. *Business Horizons*, 48: 385-91.
- Blasberg , J. dan Vishwanath, V. 2003. Making cool brands hot. *Harvard Business Review*, June: 2-3.
- Bontour A, Lehu J-M. 2002. *Lifting de Marques*. Paris: Editions d'Organisation.
- Boyle, E. 2002. The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of Shell Retail's forecourts. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30: 251–263.
- Boze, B.V. dan Patton, C.R. 1995. The future of consumer branding as seen from the picture today. *The Journal of Consumer Marketing*, 12(4): 20.
- Bradbury, T. dan Catley, B. 2007. Committing regicide: rebranding the Football Kings. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9: 11–22.
- Bramwell, B. dan Rawding, L. 1996. Tourism Marketing Image of Industrial Cities. *Journal of Tourism Research*, 23(1): 201-221.
- Brierley, S. 15 Agustus, 2002. The cult of the manager and the rise of stupidity. *Marketing Week*, hlm. 23.
- Broniarczyk, S.M. dan Alba, J.W. 1994. The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research*, 31(2): 214-28.
- Brook, S. 3 October, 2002. The pitfalls of rebranding, *Financial Times*, 15.
- Brymer, Charles. September, 2003. Brands and Branding, *The Economist*, hlm. 65-77
- Burberry. 2003. Annual Report. London: Burberry Group.
- Buzzell RD, Gale BT. 1987. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Callian, S.U.K. 14 Juni, 2002. UK postal service restores its old name, records a loss. *Wall Street Journal*, A10.

- Capron, L., & Hlland, J. 1999. Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2): 41– 54.
- Chapleo, Chris. 2010. What Defines ‘Successful’ University Brands?” *International Journal of Public Sector Management*, 23 (2): 169 – 183.
- Chooper, Donald R dan Schindler, Pamela S. 2011. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Ciputra, Pra. 2008. *Visio-Entrepreneursip Driven Property Development fot the People* . ‘Makalah disajikan dalam Orasi Ilmiah Universitas Tarumanegara’. Jakarta.
- Clavin, P. 1999. Operation Eircom. *Sunday Business Post*.
- Collange, V. 2008. The impact of a brand name substitution on product evaluation and purchase intention. *Rech. Appl. Mark.*, 23 (2): 1 – 18.
- _____. 2015. Consumer reaction to service rebranding.. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22: 178 – 186.
- Collins, L. 1977. A name to conjure with: a discussion of the naming of new brands. *European Jornal Marketing*, 11(5):339– 62.
- Cornelissen, J. 2011. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. third ed. London : Sage Publications.
- Csaba, F.F. dan Askegaard, S. 1999. Malls and the Orchestration of the Shopping Experience in A Historical Perspective. *Advances in Consumer Research*, 26: 34-40.
- Cucchiara, M. 2008. Re-branding urban schools: urban revitalization, social status, and marketing public schools to the upper middle class. *Journal of Education Policy*, 23: 165–179.
- Daly, A. dan Moloney, D. 2004. Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 12: 30–36.
- de Chernatony, L. dan Dall’Olmo Riley, F. 1998. Defining a brand: beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14: 417-43.
- Debo, Laurens G., Toktay, L., Beril Van Wassenhove, Luk N,. 2005. Market segmentation and product technology selection for remanufacturable products. *Management Science*, 51(8): 1193–205.

- Detikfinance. 2015. Ini 3 Kota Terbaik untuk Investasi Properti. [Online] tersedia di <http://finance.detik.com/read/2015/08/24/070553/2999105/1658/2/ini-3-kota-terbaik-untuk-investasi-properti> [diakses pada 24 September 2015].
- Dickson, M. 2002. Aviva arriva. *Financial Times*, London.
- _____. 2003. High street bank's bold rebranding, *Financial Times*.
- Doyle, S.A. 2004. Urban regeneration in New York: gardens and grocers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32: 582–586.
- Dubey, J dan Babu, G. 2011. Rebranding Strategies. *Asian Management Review*,
- Dunham, K. J. 15 November, 2011. KPMG Consulting Inc. picks bearing point for its new names. *Wall Street Journal*, SB10.
- Easter, B.A. dan Leoni, E. 2008. A collegiate athletic brand transformation: rebranding a native American brand identity. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 3: 100–118.
- Edmondson, R. 2002. A case of mistaken identity: governance, guardianship and the ScreenSound saga. *Journal of Australian Society of Archivists*, 30(1): 30–46.
- Einwiller, S. dan Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding an empirical study. *Corporate Communications*, 7 (2): 100.
- Eisenhardt, Kathleen M. Dan Graebner, Melissa E. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 1 (50): 25- 32.
- Elliot, Stuart. 2009. Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging. [Online] tersedia di http://www.nytimes.com/2009/02/23/business/media/23adcol.html?_r=0 [diakses pada 19 Desember 2015].
- Ellwood, I. 2006. *The essential brand book: over 100 techniques to increase brand value*. 2nd ed. London: Kogan Page
- Ettenson, R., & Knowles, J. 2006. Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan Management Review*, 47(4): 39– 49.
- Europe Intelligence Wire. 2004. Brand new name game.
- Evenett, S.J. 2003. The cross border mergers and acquisitions wave of the late 1990s', in R.E. Baldwin and A.L. Winters, *Challenges to Globalization*. Chicago: University of Chicago Press.

- Ewing, MT., Jevons, CP., Khalil, EL. 2009. Brand death: a developmental model of senescence. *Journal of Business Research*, 62: 332–338.
- Fatkhurohman, Taufik. 2013. Listrik Naik, Harga Barang di Mall Juga Naik. [Online] tersedia di <http://www.suarasurabaya.net/fokus/11/2013/116759-Listrik-Naik,-Harga-Barang-di-Mall-Juga-Naik> [diakses pada 24 September 2015].
- Finney, S. dan Scherrebeck-Hansen, M. 2010. Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16: 1–20.
- Flick, Uwe, Von Kardorff, Ernst, Steinke, Ines. 2004. *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publication.
- Fombrun, C., Van Riel, C. 2004. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. London : Prentice Hall/Financial Time.
- Gapp, R. dan Merrilees, B. 2006. Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: a healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2): 162-76.
- Gatra News. 2013. Asosiasi Usulkan Insentif Daerah kepada Pengelola Mall Bersih Bajakan [Online] tersedia di <http://www.gatra.com/nusantara-1/jawa-1/35149-barang-bajakan-segera-dilarang-masuk-mall-jakarta.html> [diakses pada 24 September 2015].
- Gaurav, Kunal. 2008. *Rebranding: Concept, Cases and Applications*. Hyderabad : The Icfai University Press.
- Gill, R. 2003. Change Management or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3: 307–318.
- Gioia, Dennis A. 2010. Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1): 1-46.
- Girard, L. 15 April, 2003. Quand l'entreprise change de nom pour tourner le dos a son passe. *Le Monde*.
- Gold, J.R. dan Gold, M.M. 2008. Olympic cities: regeneration, city branding and changing urban agendas. *Geography Compass*, 2: 300–318.

- Gotsi, M. dan Andriopoulos, C. 2007. Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12: 341–355.
- Griffin, J.J. 2002. To brand or not to brand? Trade-offs in corporate branding decisions. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3): 228.
- Gronhaug, K., Hem, L., dan Lines, R. 2002. Exploring the impact of product category risk and consumer knowledge in brand extensions. *Journal of Brand Management*, 9(6):463 — 476.
- Grossman, Gene M., Shapiro, Carl. 1984. Informative advertising with differentiated products. *Review Economy Studies*, 51(164):63–81.
- Groucutt, J. 2006. The life, death and resuscitation of brands. *Handbook of Business Strategy*; hlm. 101–6.
- Grove, S.J., R.P. Fisk dan J, Joby. 2003. The future of services marketing: forecasts from ten services experts. *Journal of Services Marketing*, 17(2): 107–21.
- Haig, M. 2003. *Brand Failures*. London : Kogan Page.
- _____. 2011. *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. 2nd ed. London : Kogan Page
- Håkansson, H., dan Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55(2): 133–139.
- Hankinson, P. dan Hankinson, G. 1998. The role of organizational structure in successful global brand management: a case study of the Pierre Smirnoff company. *Journal of Brand Management*, 6: 29–43.
- Harrison, B. 2002. O2 disputes report critical of rebranding drive. *Irish Times*.
- Hasan, Rizal. 2013. Jelang Imlek, Volume Pengunjung Pasar Atom Capai 30 Persen [Online] tersedia di <http://www.lensaindonesia.com/2013/01/25/jelang-imlek-volume-pengunjung-pasar-atom-capai-30-persen.html>__[diakses pada 24 September 2015].
- Hatch, M.J. dan Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8): 1041-64.
- Hedberg, A. 2001. Brand New World, *Marketing Week*, 23/51: 34-36.

- Hem, Leif E., dan Nina M. Iversen. 2004. How to Develop a Destination Brand Logo: A Qualitative and Quantitative Approach. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 4(2): 83 -106.
- Hemnes, T.M.S. 1987. Perspectives of a trademark attorney on the branding of innovative products. *The Journal of Product Innovation Management*, 4(3): 217.
- Hemsley-Brown, Jane, dan Shivonne Goonawardana. 2007. Brand Harmonization in the International Higher Education Market. *Journal of Business Research*, 60 (9): 942 – 948.
- Henderson, PW dan Cote, JA. 1998. Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62: 14–30
- Hidayat, M. Risyal. 2010. Kebakaran Sinar Supermarket. [Online] tersedia di <http://www.antaranews.com/foto/9468/kebakaran-sinar-supermarket> [diakses pada 24 September 2015]
- Higgs, M. dan Rowland, D. 2005. All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5: 121–151.
- Hijzen, A., Görg, H., M. Manchin. 2008. Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs. *European Economic Review*, 52(5): 849–866.
- Hines, Andy. 2011. *Consumer Shift: How Changing Values are Reshaping the Consumer Landscape*. Arizona: No Limit Publishing
- Hise, R.T. 1991, July-August. Evaluating marketing assets in mergers and acquisitions. *Journal of Business Strategy*, 46-51.
- Holt, Douglas B. 2004. *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business School Press.
- Homburg, Christian, dan Bucerius, Matthias. 2005. A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1): 95-113.
- Huy, Q.N. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32: 1387–1410.
- Hynes, N. 2009. Colour and meaning in corporate logos: an empirical study. *Journal Brand Management*, 16(8):545– 55.

- ICSC. 2004. *ISCS's Dictionary Shopping Center Definitions Terms*. New York: International Council of Shopping Center.
- Ind, N. 2001. *Living the Brand*, London: Kogan Page.
- _____. 2003. *Beyond Branding How The New Values of Transpx Agency and Integrity Are Changing The World of Brands*. London: Kogan Page.
- Industribisnis. 2014. APPBI Nilai Permendag No.70 Kurang Pas Diterapkan. [Online] tersedia di <http://industri.bisnis.com/read/20140106/12/195698/appbi-nilai-permendag-no.70-kurang-pas-diterapkan> [diakses pada 24 September 2015].
- International Council of Shopping Center. Tanpa tahun. Shopping Center Definition. [Online] tersedia di <http://www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions99.pdf> [diakses pada 24 September 2015].
- Jaakko Aspara, Hanna-Mari Aula, Janne Tienari & Henrikki Tikkanen. 2014. Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, 17(6): 522-552,
- Jaju, A., Joiner, C. dan Reddy, S.K. 2006. Consumer evaluations of corporate brand redeployment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 206–215.
- Japarianto, E. dan Sugiono Sugiharto. 2012. Pengaruh Shopping Lifestyle dan Fashion Involvement terhadap Impulse Buying Behaviour Masyarakat High Income Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 32-41.
- Jarvis, S. 2001. What changing a name involves today. *Marketing News*, 35 (7): 1.
- Jevons, Colin. 2006. Universities: A Prime Example of Branding Gone Wrong.” *Journal of Product & Brand Management*, 15 (7): 466 – 467.
- Juntunen, Mari., Saila Saraniemi, Riitta Jussila. 2009. *Corporate re-branding as a process*, Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management, Athens, Greece.
- Kabarbisnis. 2015. Jaga Mall, Pakuwon Gandeng Polrestabes Surabaya. [Online] tersedia di <http://www.kabarbisnis.com/photo/286103/jaga-mall--pakuwon-gandeng-polrestabes-surabaya> [diakses pada 25 November 2015].
- Kaikati, J.G. 2003. Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of Product and Brand Management*, 12: 477–490.
- Kapferer, J.N. 1992. *Strategic Brand Management*. London: , Kogan Page.

- _____. 1998. *Strategic Brand Management*. London : Kogan Page.
- _____. 2002. *Ce qui va Changer les Marques*, Paris: Editions Organisation.
- _____. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. fourth ed. London : Kogan Page.
- Kasali, Rhenald. 2000. *Membidik pasar Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kates, Charlene dan Goh, Steven M. 2003. Brand morphing. *Journal Advertising*; 32:59–69.
- Keller, Kevin Lane. 2000. *Building and managing corporate brand equity*, in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford : Oxford University Press,
- _____. 2003. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- _____. 2003. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 2013. *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Essex: Pearson Education Limited.
- _____. 1993. Conceptualizing, measuring , and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57:1 – 22.
- Keller, KL., Heckler, SE., Houston, MJ. 1998. The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal Marketing*, 62(1):48–56.
- Khermouch, G. and Howard, T. 1999, “Does beverage innovation mean Pepsi One, or Sobe and RC Edge?”, *Brandweek*, 40: 20.
- Kiley, D. February 19, 2007. Ford goes back to the future. *Business Week*, 11.
- Klink, RR. 2001. Creating meaningful new brand names: a study of semantics and sound symbolism. *Journal Marketing Theory Practice*. 9(2):27–34.
- Knox, S. dan Bickerton, D. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8): 998-10016.
- Knudsen, T. R., Finskud, L., Tornblom R, Hogna E. 1997. Brand consolidation makes a lot of economic sense. *McKinsey Quarterly*, 4, 189-193.

- Kohli, Chiranjeev S., Harich, Katrin R., Leuthesser, Lance. 2005. Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names. *Journal of Business Research*, 58: 1506–1515
- Kohli, SC., Suri, R. 2000. Brand names that work: a study of the effectiveness of different types of brand names. *Marketing Management Journal*, 10(2):112–20.
- Kominfo Jatim. 2011. Jelang Lebaran Pengunjung Mal DIperkirakan Naik 30 Persen. [Online] tersedia di <http://kominfo.jatimprov.go.id/watch/27943> [diakses pada 24 September 2015].
- Kompas. 2013. Mal di Malang Wajib Putar Musik Gending. [Online] tersedia di <http://regional.kompas.com/read/2013/04/03/15285894/Mal.di.Malang.Wajib.Putar.Musik.Gending> [diakses pada 24 September 2015].
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2014. *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2012. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 2002. *Principles of marketing*. 3rd European. England ; New York : Prentice Hall.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krishnan, H. A., Hitt, M. A., dan Park, D. 2007. Acquisition premiums, subsequent workforce reductions and post-acquisition performance. *Journal of Management Studies*, 44(5): 709–732.
- Krisprimandoyo, D. Agung. 2012. *Pengaruh Corporate Rebranding terhadap Loyalitas Penghuni CitraLand Surabaya melalui Brand Associations, Kepuasan, dan Reputasi Perusahaan*. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Kristatiani, Adrea. 2013. Surabaya Fashion Mall. [Online] tersedia di <http://ayorek.org/2013/04/surabaya-fashion-mall/#sthash.Qt57ez7x.dpbs> [diakses pada 25 November 2015].
- Krucken, Georg., dan Frank Meier. 2006. *Turning the University into an Organizational Actor. In Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press.

- Kumar, S., dan Blomqvist, K. Hansted. 2004 . Merger and acquisitions: Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32 (2): 20-27.
- Kusuma, Hendra. 2014. Pusat Perbelanjaan Bisa Sumbang Devisa Negara. [Online] tersedia di <http://economy.okezone.com/read/2014/10/15/320/1052493/pusat-perbelanjaan-bisa-sumbang-devisa-negara> [diakses pada 24 September 2015].
- Kyle, Robert, Marie Spondek, dan Floyd Baird. 2005. *Property Management*. Chicago : Dearborn.
- Lambkin, M.C. dan Muzellec, L. 2010. Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39: 1234–1239.
- Lamont, J. 2003. Name game threatens Thales. *Financial Times*.
- Lensa Metro. 2014. 15 Negara di MTF 2014. [Online] tersedia di <http://lensamagz.co.id/2014/05/15-negara-di-mtf-2014.html> [diakses pada 24 September 2015].
- Lentschner, K. 2001. Behind the new wave of corporate rebranding. *Christian Science Monitor*, hlm. 16.
- Lentz, P., Schumann, J. H., Nijssen, E. & Lentz, P. 2005. *Scale development and implications for brand management*. Proceedings of 2006 AMA Winter Educators' Conference, St. Petersburg, USA.
- LePla, F.J. dan Parker, L.M. 1999. *Integrated Branding: Becoming Brand-driven Through Companywide Action*. Westport, CT : Quorum Books.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Loken, B. dan Roedder John, D. 1993. Dilluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?. *Journal of Marketing*, 57 (3): 71-84.
- Lokononto, Dwi Eko. 2014. Sengketa Plaza Marina Tuntas, Budi Said Fokus Usaha. [Online] tersedia di http://m.beritajatim.com/ekonomi/219810/sengketa-plaza-marina-tuntas,budi-said-fokus-usaha.html#.Vkrx8_krJhE [diakses pada 24 September 2015].
- Lomax, W. dan Mador, M. 2006. Corporate re-branding: from normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14: 82–95.
- Lovelock, C.H. dan Jip, G.S. 1996. Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2): 64–86.

- Lozano, R. 2012. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, doi: 10.1002/csr.1290
- Malholtra, Naresh K. 1999. *Marketing Research: an Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall
- Mankins, M.C. dan Steele, R. 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83: 64–72
- Mariampolski, H.Y. 2001. *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Marista, Didia. 2014. *Corporate Rebranding melalui Promotional Tools (Studi Kasus pada Waralaba PT. Coffee Toffee Indonesia)*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Airlangga.
- McDonald, M.H.B., de Chernatony, L. dan Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 335-53.
- McGurk, H. 2002. Is brand new always a good move for companies, *The News Letter*, 6.
- Melewar, T.C., Gotsi, M. and Andriopoulos, C. 2012. Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46: 600–608.
- Melewar, TC., Hussey. G., Srivoravilai, N. 2005. Corporate visual identity: the rebranding of France Télécom. *Brand Management*, 12(5):379 –94.
- Merrilees, B. dan Frazer, L. 2013. Internal branding: franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66: 158–164.
- Merrilees, B. dan Miller, D. 2013. Rebuilding community corporate brands: a total stakeholder involvement approach. *Journal of Business Research*, 66: 172–179.
- _____. 2008. Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing* , 42: 537–552.
- _____. 2011. Corporate rebranding. In Burke, R.J., Martin, G. and Cooper, C.L. (eds), *Corporate Reputation*. Farnham: Gower, pp. 281–303.
- Middleton, Simon. 2010. *Build a Brand in 30 Days*. Chichester: Capstone Publishing

- Miller, D., Merrilees, B. dan Yakimova, R. 2014. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Review*, 16: 265-289.
- Mitchell, A. dan Kirkup, M. 2003. Retail development and urban regeneration: a case study of Castle Vale. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31: 451–458.
- Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1): 99-105.
- Moore, C.M. dan Birtwistle, G. 2004. The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32: 412–422.
- Morhart, F.M., Herzog, W. dan Tomczac, T. 2009. Brand specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73: 122–142.
- Mouzas, S. 2006. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10): 1124–1132.
- Muller, B., Kocher, B. dan Crettaz, A. 2012. The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66: 82–88.
- Muller-Seitz, G. 2012. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14: 428–443.
- Murphy, J. 1992. *Branding: A Key Marketing Tool*. London: Macmillan.
- Muzellec, L. dan Lambkin, M. 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40: 803–824.
- Muzellec, L., M. Doogan dan M. Lambkin. 2003. Corporate rebranding an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2): 31 –40.
- MZ, Andi. 2015. Pusat Perbelanjaan Menopang Sektor Properti Jakarta. [Online] tersedia di <http://www.infonitas.com/megapolitan/pusat-perbelanjaan-menopang-sektor-properti-jakarta/9152> [diakses pada 24 September 2015].
- Nag, Rajiv dan Gioia, Dennis A. 2012. From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-specific Use of Knowledge as a Resource. *Academy of Management Journal*, 55 (2): 421-457.
- Nair, B. 2003. Keeping Track of the Mall Count. *The ISCS (International Council of Shopping Center) Research Quarterly*, 10 (2).

- Nathan, Hodge. 29 September, 2011. Contractor Triesto Shed Blackwater Past. *Wall Street Journal*, B.1.
- Nijssen, E.J. 1999. Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing*, 33 (5/6): 450-70.
- Owen, R. 2003. Personal interview with Rich Owen, Chief Executive Officer, Redox. West Chester, OH.
- Palmer, C. 1999. The high-risk, big-reward world of brand revitalization. *Beverage World*, 118
- Palmiere, J. E. 2004. Using intuition and instinct to turn around Gap. *WWD*, 188(106), 6B.
- Pappalardo, Janis K. 1999. The role of consumer research and consumer advocacy in defining and promoting the consumer interest. *Journal Public Policy Market*, 18(1):123-4.
- Pavia, T.M. dan J.A. Costa. 1993. The winning number –consumer perceptions of alpha-numeric brand names. *Journal of Marketing*, 57(3): 85-98.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. dan Knox, S. 2009. Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62: 379-389.
- Perkins, A.G. 1995. Corporate identity: what's in a name?. *Harvard Business Review*, 73(2)
- Phelps, C., Heidl, R. dan Wadhwa, A. 2012. Knowledge, networks, and knowledge networks: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38: 1115-1166.
- Pimentel R, Heckler S. 2003. *Changes in logo designs: chasing the elusive butterfly curve*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pitt, LF., Watson, RT., Berthon, PR., Wynne, D., Zinkhan G. 2006. The penguin's window: corporate brands from an OS perspective. *Journal Academy Marketing Science*, 34:115-27.
- Pittard, N., Ewing, M., Jevons, C. 2007. Aesthetic theory and logo design: examining consumer response to proportion across culture. *International Marketing Review*, 24(4): 457- 73.

- Pramudita, Reza Tri. 2015. *Pengaruh Rebranding dan Negara Asal terhadap Kredibilitas Merek*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Prayoga, L. 12 Maret, 2008. Mall untuk Wisata, Kenapa Tidak?. *Indonesia Tourism News*, 11.
- PriceWaterhouseCooper. 2007. *Producing value: Global industrial manufacturing mergers and acquisitions*. 2005/2007 (29)
- Purnomosidi, Lukman. 2014. *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Struktur Modal, Good Corporate Governance, dan Fundamental Makro terhadap Kinerja Keuangan serta Implikasinya pada Nilai Perusahaan*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Rao, A.R., Qu, L. dan Ruekert, R.W. 1999, Signalling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36 (22): 258-68.
- Ries, A. dan J. Trout. 2001. *Positioning; the Battle for your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rosiani, Diajeng Ayu. 2014. *Nilai yang Dihasilkan Perceived Quality Pasca Rebranding PO. Sumber Kencono pada Pengguna PO. Sumber Kencono*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Airlangga.
- Rucci, A.J., Kirn, S. dan Quinn, R.T. 1998. The employee–customer–profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76: 82–97.
- Rust, Roland T., Zeithaml, Valerie A. 2004. Lemon Katherine N. Customer centred brand management. *Harvard Business Review*, 82:110–8.
- Sage, A. 2002. What's in a name? Just ask the man behind the launching of a thousand new identities. *The Times*, hlm. 54–5.
- Sandhipermana, R. 2006. *Analisis Pengaruh Rebranding Perusahaan Terhadap Citra Merek Perusahaan*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Schultz, D.E. dan Hatch, M.J. 2001. Are the strategic stars aligned for your brand?. *Harvard Business Review*, February: 129-34.
- _____. 2003. The cycles of corporate branding: the case of the LEGO Company. *California Management Review*, 46: 6–26.

- Schwering, R.E. 2003. Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool. *Leadership & Organization*, 24: 361–370.
- Scott, B. 4 November, 2003. Personal interview with Barbara Scott, Chief Marketing Officer, Hush Puppies, div. of Wolverine Worldwide. *Rockford MI*.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Semans, D. 2004. The brand you save. *Marketing Management*, 13(3): 29—32.
- Shah, S. K. dan Corley, K. G. 2006. Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, 43: 1821–1835.
- Shaked, John., Sutton, Avner. 1981. Heterogeneous consumers and product differentiation in a market for professional services. *European Economy Review*, 15(2):59–177.
- Shetty, A.S. 2011. The rush for corporate rebranding in India: rejuvenation with a rationale or irrational exuberance?. *IUP Journal of Business Strategy*, 8: 53–62.
- Sonenshein, S. 2010. We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53: 477–512.
- Starke, F.A., Sharma, G., Mauws, M.K., Dyck, B. dan Dass, P. 2011. Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes. *Journal of Organizational Change Management*, 24: 29–50.
- Stern, B.B. 2006. What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2): 216-23.
- Strauss, A. dan Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Edisi 2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stuart, H. dan Muzellec, L. 2004. Corporate makeovers: can a hyena be rebranded?. *Journal of Brand Management*, 11 (6): 472-82.
- Sullivan, M. 1990. Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business*, 63(3): 309-29.
- Summers, D. 29 September, 1994. Living Life to the Max. *Financial Times* : 15

- Sumual, David. 2013. Bubble Properti ?. [Online] tersedia di <http://davidsumual.blog.kontan.co.id/2013/06/03/bubble-properti/> [diakses pada 24 September 2015].
- Surabaya View. 2010. Mal Juga Siap Ganti Kerugian [Online] tersedia di <http://surabayaview.co.id/2010/07/mal-juga-siap-ganti-kerugian.html> [diakses pada 24 September 2015].
- Surabayakita . 2010. Ketua APPBI Jatim Kembali Dijabat Didi. [Online] tersedia di http://www.surabayakita.com/index.php?option=com_content&view=article&id=851:ketua-appbi-jatim-kembali-dijabat-didi&catid=59:ekonomi-bisnis&Itemid=201 [diakses pada 24 September 2015].
- _____. 2015. Kaza City Mal Jadi Pasar Kreatif Anak Muda. [Online] tersedia di http://www.surabayakita.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10108:kaza-city-mal-jadi-pasar-kreatif-anak-muda&catid=59:ekonomi-bisnis&Itemid=201 [diakses pada 24 September 2015].
- SWA. 2009. Menghidupkan Mal yang Mati Suri. [Online] tersedia di <http://swa.co.id/listed-articles/menghidupkan-mal-yang-mati-suri> [diakses pada 4 April 2015].
- Tan, L. April, 2009. The new way of lifestyle. *Grand Indonesia Magazine*, 4.
- Tellis, GJ. 2004. *Effective advertising: understanding when, how and why advertising works*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Tharenou, P., Donohue, R. dan Cooper, B. 2007. *Management Research Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, Sunil dan Chiranjeew Kohli. 2009. A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52: 377—386.
- Thompson, Aric., Rindfleisch, Craig J., Arsel, Zeynep. 2006. Emotional branding and the strategic value of the doppelganger brand image. *Journal of Marketing*, 70:50–64.
- Tomkins, R. 2002. The true cost of dropping names. *Financial Times* hlm. 21.
- Turley, L. dan P. Moore. 1995. Brand name strategies in the service sector. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4): 42–50.
- Uggla, H. 2006. The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): 785-802.

- Urde, M.1999. Brand orientation: a mindset into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15: 117–133.
- Vallaster, C. dan Lindgreen, A. 2011. Corporate brand strategy formation: brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40: 1133–1143.
- Walsh, MF., Winterich, KP., Mittal, V. 2010. Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal Product Brand Management*, 19(2): 76–84.
- Wansink, B. 1997. Making old brands new. *American Demographics*, 19(12): 53—58.
- West, R. May, 1997. Slicker Cities. *Marketing Business*, 10-14.
- Widarti, Peni. 2014. APPBI: Jatim Perlu Tambah Mal Baru. [Online] tersedia di <http://surabaya.bisnis.com/read/20140929/11/74880/appbi-jatim-perlu-tambah-mal-baru> [diakses pada 24 September 2015].
- Wiggins, J. 2003. A new identity for a new life. *Financial Times*.
- Williams, H. August, 1994. Cities Bid to Make their Marque. *Management Today*, 33-33.
- Wilson, A.M. 2001. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 353-67.
- Wiraspati, Rangga. 2013. BCG: Pertumbuhan Kelas Menengah Atas Indonesia Meluas ke Daerah. [Online] tersedia di <http://swa.co.id/videos/cmcs-middle-class-workshop-series-2013> [diakses pada 24 September 2015].
- Wiryomartono, Bagoes. 1995. *Seni Bangunan dan Seni Binakota di Indonesia: Kajian Mengenai Konsep, Struktur, dan Elemen Fisik Kota sejak Peradaban Hindu-Buddha, Islam Hingga Sekarang*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wurtzebach, Charles H. dan Mike E. Miles. 1994. *Modern Real Estate*. New York : John Wiley and Son Inc.
- Yang, Sung-Un, Sue Westcott Alessandri, dan Denni F. Kinsey. 2008. An Integrative Analysis of Reputation and Relational Quality: A Study of University – Student Relationships. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18 (2): 145 – 170.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press.

- _____. 2003. *Introduction, in Case Study Research*. London: SAGE Publications
- Yuniar, Maria. 2014. Orang Indonesia ke Mal Hanya untuk Bergaya. [Online] tersedia di <http://bisnis.tempo.co/read/news/2014/01/16/090545472/orang-indonesia-ke-mal-hanya-untuk-bergaya> [diakses pada 24 September 2015].
- Zikmund, William G. 2003. *Business Research Methods*. Ohio: Thomson Learning.
- Zorn, T.E., Page, D.J. dan Cheney, G. 2000. Nuts about change: multiple perspectives on change oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13: 515–566



Lampiran 1 Interview Guideline

1.1 Latar Belakang

Sektor properti masih tetap tumbuh dan dilihat dari kontribusinya terhadap agregat ekonomi nasional, dengan pertumbuhan sektor konstruksi antara 6,6-7,5% cukup signifikan berdampak terhadap ekonomi RI yang tumbuh 6% (www.kontan.co.id). Pengaruhnya berdampak terhadap penyerapan tenaga kerja yang juga cukup signifikan, paling tidak 6% dari total tenaga kerja langsung terserap dan juga 4% terserap oleh sektor derivatifnya (Purnomosidi, 2014). Masih dalam Purnomosidi (2014), sektor properti sangat erat hubungannya dengan sekitar 240-270 industri seperti semen, kayu, kabel, pipa, keramik, *furniture*, jasa arsitek, jasa interior, sampai jasa keuangan (*hedge fund*).

Pusat perbelanjaan, hotel dan restoran yang merupakan sub-sektor properti juga masuk menjadi tiga pilar utama penyangga Pendapatan Asli Daerah (PAD) kota Surabaya. Pembahasan mengenai pusat perbelanjaan tidak terlepas dari properti, seperti penjelasan Kyle dkk. (2005) yang membagi *real estate* dalam empat klasifikasi dan menempatkan pusat perbelanjaan kedalam *Commercial real estate* karena termasuk didalamnya berbagai tipe dari kekayaan yang menghasilkan pendapatan. Tumbuhnya sektor properti juga ditandai dengan tumbuhnya *middle income class* di Indonesia. Berdasarkan hasil survei Center for Middle-Class Consumer Studies (CMCS) bahwa 39,8% kelas menengah lebih memilih untuk berinvestasi di sector properti.

Indonesia *Tourism News* (2013) melansir bahwa kehadiran *mall* di Surabaya telah mengukuhkan jati diri sebagai kota perdagangan. Kelahiran *shopping mall* di Surabaya diawali dengan adanya Tunjungan Plaza, yang disusul Delta Plaza dan Surabaya *Mall* pada tahun 1986 dan secara perlahan diikuti pusat-pusat perbelanjaan *modern* lainnya hingga mencapai booming pada periode tahun 2005-sekarang. Menurut data Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) saat ini di Jawa Timur sendiri APPBI membawahi sebanyak 35 *mall* dengan perkiraan perputaran uang perbulannya mencapai Rp 7 triliun (www.suarasurabaya.net). Dua puluh tiga

mall berada di Surabaya dengan jumlah pengunjung sekitar 50% dari total penduduk Surabaya yang berjumlah 3 juta orang (www.bisnis.com). Oleh karenanya, masih dimungkinkan penambahan *mall* di Surabaya, begitu juga di kota/kabupaten lain di Jawa Timur yang masih sedikit pusat perbelanjaannya (www.kabarbisnis.com).

Pusat perbelanjaan memiliki peran yang cukup signifikan dalam menyelamatkan devisa penduduk Indonesia yang menginginkan *brand* tertentu, dengan tidak harus ke luar negeri untuk dapat membelinya, bahkan dapat menyerap turis (www.economy.okezone.com). Kenaikan jumlah pengunjung pusat perbelanjaan terjadi saat momen momen penting, dapat karena *special occasion*, hari besar keagamaan, dapat juga dengan *special event* yang diselenggarakan asosiasi beserta pemerintah (www.kabarbisnis.com; www.lensaindonesia.com). Kontribusi lainnya terlihat dari Penyelenggaraan Perparkiran dan Retribusi Parkir (www.surabayaview.com), turut melestarikan kebudayaan daerah, dengan memutar musik Gending khas Malang setiap sebelum buka dan menjelang tutup *mall* setiap hari (www.kompas.com), juga semangat besar untuk pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (www.mediacentermalangkota.go.id), menangani masalah pelanggaran HKI dengan pembebasan peredaran software/DVD palsu (www.gatra.com) dan memberikan dukungan untuk memperluas akses pasar di pusat perbelanjaan modern bagi produk-produk lokal dan hasil-hasil pertanian dalam negeri (www.bisnis.com)

Anggota APPBI sendiri terbagi dalam beberapa segmen. Penyedia produk lokal, juga ada yang menyediakan barang impor. Sedangkan untuk positioning *mall* segmen menengah ke atas, terdapat campuran *tenant*, berisi produk lokal juga produk impor (www.industri.bisnis.com). Fenomena tersebut menjadikan *mall* menerapkan strategi segmentasi yang berbeda dengan lainnya, juga mendorong pelaku usaha untuk menerapkan *positioning* dan *differentiation*, agar dapat mengelompokkan pengunjung *mall* potensial yang memiliki kesamaan karakter dan kebutuhan dalam membelanjakan uangnya (Kasali, 2000). Segmentasi itu terlihat dari perbedaan *item fashion* yang dikenakan pengunjung pusat perbelanjaan di Royal Plaza, Surabaya Town Square, Galaxy Mall, dan Tunjungan Plaza (www.ayorek.org).

Tabel 1.1 Segmentasi Mall di Surabaya

No	Nama Pusat Perbelanjaan	Segmentasi	Konsep
1	Royal Plaza	Menengah, beragam jenis produk	<i>one stop shopping mall</i>
2	Galaxy Mall	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk branded	<i>one stop shopping mall</i>
3	Grand City Mall	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk branded	<i>world clas/international mall</i>
4	Surabaya Town Square	Menengah keatas, bisnis kuliner & hiburan 80% dan produk 20%	<i>one stop entertainment mall</i>
5	Pasar Atom Mall	Khusus etnis Tionghoa, menjual kebutuhan Imlek dan budaya Tiongkok lain	<i>Chinese Mall</i>
6	Ciputra World Surabaya	Menengah keatas, menjual beragam jenis produk branded	<i>world clas/international mall</i>
7	Hi-Tech Mall	Menengah, Teknologi Informasi	<i>Technology Theme Mall</i>
8	WTC	Menengah, Komunikasi Telekomunikasi	<i>Technology Theme Mall</i>
9	Plasa Marina	Menengah ketas, Teknologi dan Komunikasi	<i>Technology Theme Mall</i>

Sumber: diolah peneliti

Pusat perbelanjaan lain dengan segmentasi khusus adalah Kaza City Mall. Mall yang merupakan rebranding dari Pasar Kapas Krampung kini mereposisi segmen pengunjungnya, dengan menjadi alternatif wisata kreatif di Surabaya, khususnya untuk mewadahi industri kreatif anak muda Surabaya dan sekitarnya (www.surabayakita.com). Mall lain yang memiliki segmen khusus dan hasil dari rebranding adalah Hi-Tech Mall Surabaya yang masuk ke bisnis Teknologi dan Informasi (www.swa.co.id). Fenomena perubahan nama dan reposisi segmentasi ini dapat disebut sebagai rebranding perusahaan (Haig, 2003). Muzellec dan Lambkin (2006), adalah peneliti yang paling sering dikutip untuk rebranding, menjelaskan bahwa pada dasarnya, kampanye rebranding perusahaan yang revolusioner berusaha untuk mendefinisikan kembali identitas merek sebuah perusahaan, dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut terdiri dari struktur perusahaan, strategi dan kinerja (Muzellec dan Lambkin, 2006).

Tabel 1.2 Rebranding *Mall* di Surabaya

No	Nama Pusat Perbelanjaan Lama	Nama Pusat Perbelanjaan Baru	Positioning Baru
1	Pasar Kapas Krampung	Kaza City <i>Mall</i>	wisata kreatif di Surabaya, khususnya untuk mewadahi industri kreatif anak muda Surabaya dan sekitarnya
2	THR Mall	Hi-Tech Mall	segmen bisnis Teknologi dan Informasi
3	Sinar Fontana	Plasa Marina	Ritel Teknologi dan Komunikasi

Sumber: diolah peneliti

Hi-Tech *Mall* adalah hasil rebranding dari THR *Mall*, selain namanya yang berubah, pusat perbelanjaannya turut mereposisi segmennya ke penjualan produk teknologi dan informasi. Namun bukan berarti, proses rebranding Hi-Tech *Mall* dapat dilalui begitu saja. Kegagalan rebranding juga pernah dialami pusat perbelanjaan di Surabaya tersebut. Pusat perbelanjaan yang dulunya bernama Surabaya *Mall* dibangun kembali untuk menghidupkan THR (Taman Hiburan Rakyat) Surabaya menjadi pusat perbelanjaan, seni, hiburan bagi semua penduduk Jawa Timur (Anggraini, 2010). Lokasi yang bersebelahan, namun nama Surabaya *Mall* kurang populer, karena nama THR yang lebih legendaris, masyarakat lebih mengenal THR *Mall* daripada Surabaya *Mall* (www.swa.co.id). Kegagalan rebranding perusahaan yang dipublikasikan dalam jurnal penelitian jelas menggambarkan bahwa rebranding perusahaan adalah proses yang penuh risiko (Hatch dan Schultz, 2003). Dalam bahasa lain, rebranding adalah proses yang tidak sederhana dan mudah (Callian, 2002).

Pusat perbelanjaan lain di Surabaya yang merubah nama dan mereposisi segmentasinya adalah Plasa Marina. Setelah terjadi kebakaran yang melahap bangunan *mall* (www.antaranews.com) dan sidang di pengadilan atas sengketa kepemilikan (www.beritajatim.com) kemudian terjadi pergantian kepemilikan dari PT. Sinar Fontana Raya ke PT. Tridjaja Kartika, terjadi pula perubahan konsep pusat perbelanjaan *one stop shopping mall* menjadi ritel Handphone dan Teknologi Informasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana persaingan yang sedang terjadi diantara pusat perbelanjaan (Mall, Plaza, Town Square) di Surabaya saat perekonomian dan pembangunan meningkat?
2. Bagaimana proses rebranding Plasa Marina menghadapi persaingan berbagai pusat perbelanjaan di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui persaingan antar yang sedang terjadi diantara pusat perbelanjaan (Mall, Plaza, Town Square) di Surabaya.
2. Untuk mengetahui proses rebranding Plasa Marina dalam menghadapi persaingan berbagai pusat perbelanjaan di Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah dan juga tujuan penelitian, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat membagi hasil pengamatan mengenai analisa penerapan *rebranding* pusat perbelanjaan dalam menghadapi persaingan bisnis pusat perbelanjaan yang semakin kompetitif
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen perusahaan untuk menerapkan strategi rebranding dalam menghadapi persaingan, khususnya bisnis pusat perbelanjaan
3. Melalui penelitian ini, peneliti berharap memberikan sumbangan pemikiran kepada praktisi pemasaran tentang penerapan strategi rebranding pada perusahaan yang bergerak di bidang pusat perbelanjaan.

1.5 Desain Penelitian

Peneliti menggunakan metode pendekatan eksplanatori dalam melakukan riset kualitatif. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari Yin (2003, 2011) bahwa penelitian studi kasus tepat digunakan pada penelitian yang bersifat eksplanatori, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menggali penjelasan mengenai kasualitas dan proses yang terkandung di dalam objek yang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang menjawab pertanyaan “bagaimana (how)” atau “mengapa (why)” yang diajukan, peneliti tidak mendapatkan kontrol yang penuh terhadap peristiwa, dan fokus risetnya pada fenomena kontemporer yang terjadi (Yin, 2003). Yin (2003), Eisenhardt dan Graebner (2007) bahkan mengemukakan pendapat bahwa temuan-temuan dalam studi kasus dapat dibuat generalisasi sehingga membentuk teori.

1.6 Daftar Pertanyaan

1. Mengapa PT Tridjaja memilih untuk merubah segmentasi pusat perbelanjaannya ketika mengakuisisi Sinar Fontana (*rebranding* ; red), lalu mengapa segmen handphone yang dipilih (Muzellec dan Lambkin, 2006) ?
2. Rebranding yang bagaimana yang dilakukan (Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003 ; Stuart dan Muzellec 2004)?
3. Bagaimana proses rebranding Sinar Fontana menjadi Plaza Marina (Merrilees dan Miller, 2008 ; Aidan Daly & Deirdre Moloney, 2004 ; Kapferer, 1992 ; Gaurav, 2008)?
4. Tahapan tahapan apa saja yang dilalui selama proses rebranding tersebut (Miller, Merrilees dan Yakimova, 2014
5. Lalu bagaimana anda merilis rebranding tersebut? Dengan program marketing yang bagaimana (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003) ?
6. Bagaimana dengan respon pemilik, karyawan dan pelanggan, mengingat perubahan strategi dan segmentasi bisnis cukup berisiko (Edmonson, 2002 ?
7. Hambatan apa yang terjadi selama proses perubahan itu dan bagaimana solusi yang ditempuh (Schwering, 2003)? Padahal disisi lain kita melihat beberapa mall lain gagal, seperti Mall Surabaya menjadi THR Mall (swa.co.id, 2009)

8. Perubahan terhadap logo (redesign), apa filosofi bentuk logo dan realitas kompleks perusahaan yang berpengaruh kemudian terhadap kampanye/iklan perusahaan (Murphy dan Rowe, 1988; Schmitt dan Simonson, 1997) ?
9. Kemudian untuk perubahan nama (renaming), pilihan apa yang digunakan? Memilih nama yang deskriptif supaya mudah mengkomunikasikannya (Murphy, 1992), atau menggunakan nama asosiatif yang menyampaikan asosiasi nilai (Allaha dan Patton, 1995; Sage, 2002) atau bahkan menggunakan nama *freestanding* yang abstrak untuk holding perusahaan yang luas (Hemnes, 1987; Pavia dan Costa, 1993) ?

Pertanyaan tersebut terbagi dan ditujukan khusus kepada :

a. Untuk manajemen

1. Mengapa melakukan rebranding (Muzellec dan Lambkin, 2006) ?
2. Rebranding yang bagaimana (Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003 ; Stuart dan Muzellec 2004)?
3. Bagaimana proses rebranding Sinar Fontana menjadi Plaza Marina (Merrilees dan Miller, 2008 ; Aidan Daly & Deirdre Moloney, 2004 ; Kapferer, 1992 ; Gaurav, 2008)?
4. Apa pemicu keberhasilan dan penghambat perusahaan melakukan rebranding (Schwering, 2003)? Padahal disisi lain kita melihat beberapa mall lain gagal, seperti Mall Surabaya menjadi THR Mall (swa.co.id, 2009)
5. Lalu bagaimana anda merilis rebranding tersebut? Dengan program marketing yang bagaimana (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003) ?

b. Untuk karyawan

1. Apa yang menyebabkan anda memilih bertahan ditengah disini, ditengah perubahan strategi bisnis perusahaan dari Sinar Fontana yang generik menjadi Plaza Marina yang khusus handpone (Edmonson, 2002)?
2. Bagaimana kondisi internal perusahaan saat proses rebranding terjadi (internal rebranding) dan apa yang anda dapatkan (pelatihan, *insight*, atau pemutusan hubungan kerja) (Merrilees dan Miller, 2008) ?

3. Apa posisi anda dan kontribusi untuk perusahaan dalam proses rebranding (Doyle, 2004; Merrilees dan Miller, 2008).?
4. Sosok yang seperti apa pimpinan di perusahaan saat proses rebranding berlangsung (Mitchell dan Kirkup, 2003 ; Rucci, Kim, Quinn, 1998) ?
5. Hambatan apa yang terjadi selama Anda bekerja baik sebelum dan ketika di PT. Tridjaja saat perubahan pusat perbelanjaan itu terjadi (Merrilees dan Miller, 2008) ?
6. Layanan apa yang Anda peroleh dari perusahaan tempat Anda bekerja ? apa sisi positif dan negatif yang Anda terima selama bekerja di Plasa Marina (Rust et al, 2005;. Barlow dan Stewart, 2004)?
7. Apa usulan Anda untuk kebaikan karier kerja dan keberlangsungan perusahaan (Herstein *et al.* ,2008; Rhee and Han, 2006) ?

c. Untuk tenant terbesar

1. Mengapa membuka lapak besar disini? Apakah cukup menguntungkan dan berdampak (Edmonson, 2002) ?
2. Anda menikmati layanan apa dari pengelola pusat perbelanjaan (Rust et al, 2005;. Barlow dan Stewart, 2004)?
3. Anda memperoleh informasi dari mana bahwa plasa marina menyewakan tenant? Dalam bentuk yang bagaimana (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003)?
4. Apakah anda tidak khawatir terhadap image masa lalu fountain court yang masih melekat pada pengunjung plasa marina (Alford, 1998; Stuart and Muzellec, 2004)?
5. Lalu apa alasan anda tetap mempertahankan tenant jualan disini? Kenapa tidak tertarik pindah atau membuka cabang juga di WTC atau Hi-Tech Mall (Keller, 2003 ; Muzellec dan Lambkin, 2006) ?

d. Untuk tenant pertama

1. Prospek apa yang dilihat pertama kali dari rebranding Fountain Court menjadi Plaza Marina (Edmonson, 2002)?

2. Anda memperoleh informasi dari mana bahwa plaza marina meyewakan tenant? Dalam bentuk yang bagaimana (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003)?
3. Anda menikmati layanan apa dari pengelola pusat perbelanjaan (Rust et al, 2005; Barlow dan Stewart, 2004)?
4. Apakah anda tidak khawatir terhadap image masa lalu fountain court yang masih melekat pada pengunjung plaza marina (Alford, 1998; Stuart and Muzellec, 2004)?
5. Lalu apa alasan anda tetap mempertahankan tenant jualan disini? Kenapa tidak tertarik buka juga di WTC atau Hi-Tech Mall (Keller, 2003 ; Muzellec dan Lambkin, 2006) ?

e. Untuk pelanggan

1. Mengapa memilih berbelanja disini (Edmonson, 2002)?
2. Layanan apa yang membedakannya dengan berbelanja di WTC atau Hi Tech (Rust et al, 2005;. Barlow dan Stewart, 2004)?
3. Anda memperoleh informasi dari mana bahwa plaza marina adalah pusat perbelanjaan telepon seluler? Dalam bentuk yang bagaimana (Easter dan Leoni, 2008; Kaikati, 2003)?
4. Bagaimana menurut pendapat anda perubahan dari Fountain Court menjadi Plaza Marina ? apakah cukup membingungkan atau jelas diterima (Perkins, 1995)?
5. Bagaimana pendapat anda bahwa terdapat sisa sisa dari Fountain Court berupa gerai makanan dan minuman (Alford, 1998; Stuart and Muzellec, 2004) ?

Lampiran 2 Hasil wawancara narasumber GM Plasa Marina

Nama : Fransiska Maria Budiman

Jabatan : GM Plasa Marina

P : selamat pagi bu,

N : iya pagi, gimana?

P : saya sangat takjub dan tertarik sekali atas apa yang anda lakukan,

N : iya, apa yang mau ditanyakan,

P : ada banyak bu, ga pa pa? Hehe

N : ya, coba *aja*,

Seperti yang itu (*interview guidelines*) ya,

P : iya, kira kira seperti itu,

N : *engga*, soalnya *kan*, pertanyaanya hampir mirip mirip, jawabannya mestinya mirip mirip, *gitu*,

P : iya,

Apa yang, bagaimana ceritanya bu, awal awal, ketika perubahan ini terjadi, tahun 2000an?

N : ehm, ya karena saya menganalisa posisi, *mall* nya saya, pada saat itu, lebih banyak saya pakai metode analisisnya SWOT ya,

Em, ketika saya harus bersaing dengan *mall mall fashion*, artinya yang *one stop shopping mall*, yang pada saat itu *kan*, kita punya saingan *Galaxy Mall*,

P : TP?

N : iya, tunjungan plaza *kan*,

Masih *Galaxy Mall 1 kan* ya kalau *engga* salah, waktu itu dan Tunjungan Plaza,

Kita tidak akan mampu bersaing, dan Pasar Atom itu ya,

Pasar atom soalnya udah jadi *trademark* nya (*tionghoa mall*) asia tenggara,

P : itu 2000 berapa itu bu?

N : kami memulainya 2000. Antara tahun 2000 sampai 2004, 2003 itu saya masih mengacu *mall* pada umumnya. Jadi masih, masih, masih, aa, *make product* ya,

Aa, tadi setelah saya pelajari, kami mempunyai keterbatasan dengan struktur

P : bangunan ?

N : bangunan, betul, iya,

Ini *kan* bangunan sudah lama,

P : sejak kapan bu?

N : waduh ini sudah sejak dari tahun 80 berapa ini,

P : delapan puluhan ya bu?

N : iya, sudah lama ini, bangunan ini,

Dulu *kan* Margo Rejo Indah Sport Center (MISC),

P : ooh dulu khususnya buat olahraga?

N : iya, buat olahraga

P : habis itu?

N : terus berubah tiga lantai itu kalau *engga* salah itu tahun sembilan puluh berapa

P : 98-97?

N : *engga*, 94-an

P : sebelumnya,

N : *iyak*,

Itu bangunan 3 lantai, tapi dulu *kan* namanya Sinar Fontana,

Tau ya?

P : kurang *ngerti* bu, hehehe,

N : itu historinya, mungkin kamu belum lahir,

Jadi ketika itu ya, kita tidak bisa bersaing pasti melawan *mall mall* yang besar besar, karena *kan engga* mungkin kita robohkan total terus mendirikan lagi, *kan* biayanya juga banyak,

Ya akhirnya dengan apa yang ada kita harus bisa berusaha *kan*, kemudian saya pada saat itu melihat, Hi-Tech *Mall* dan WTC,

P : itu udah ada ya bu 2004?

N : sudah ada,

P : sudah lama ?,

N : sudah,

Hi-Tech *Mall* dan WTC itu adalah *mall* yang fokus tematik ke teknologi, cuman yang satu komputer yang satu *handphone*,

Sebenarnya pada saat itu saya melihat, Hi-Tech *Mall* dan WTC *engga* bagus bagus sekali, kalau dibandingkan dengan Marina pada saat itu ya, *tetep* Marina strukturnya, bangunannya lebih bagus,

WTC itu dulunya pusat perkantoran, terus kemudian dia berubah jadi pusat *handphone*, saya juga melihat, eem, *engga* terlalu bagus juga penataannya,

*Telephone berdering,

Sebentar ya,

Sebentar ya, sorry,

Akhirnya saya berpikiran, kenapa *kok*, tidak berubah menjadi mereka,

Jadi saya akhirnya melihatnya, mereka yang lebih, istilahnya..

P : *positioning* nya jelas?

N : lokasi mungkin mereka lebih bagus dari pada saya, karena mereka *kan* di pusat kota, saya *kan* pinggiran kota, istilahnya, tapi bangunan menurut saya lebih bagus saya punya,

terus jam operasional, pada saat itu kita sudah beroperasi sudah sampai jam 10. Mereka hanya sampai sore saja, *nah* saya melihat celah itu,

terus yang satu hanya punya komputer, yang satu hanya punya *handphone* , sehingga saya mau mencoba untuk membentuk, *handphone* dan

P : komputer,

N : komputer,

ya pada saat itu kita pasti perlu, *step by step*, ibaratnya secara bertahap ya,

ya saya tidak merubah total semua, jadi, ibaratnya saya mencoba *market*,

pertama dari 80 unit stand, terus saya tambahin saya tambahin saya tambahin,

itu mulai berubah tahun 2004,

P : itu mulai 2004 ya bu?

N : ya, sampai ternyata ya,

Pada saat itu mungkin *timing*nya juga tepat, *handphone* dan IT, gimana pada saat itu, ini menjadi tren sudah,

Jadi maksudnya, mulai orang itu menyadari, bahwa komunikasi itu penting, sudah merasakan enak maksudnya, di jalan bisa telepon, kalau dulu masih ada telepon umum *kan*,

tapi lama kelamaan, saya melihat peluang, peluang kedepan itu orang pasti membutuhkan ini,

nah jadi, dari 2005 sampai 2007 itu saya berubah *step by step*, untuk menjadi pusat teknologi,

P : pusat teknologi dan IT?

N : *computer and communication*,

kenapa juga saya berfokus ke teknologi? Karena menurut saya, teknologi itu *engga* pernah mati, dan selalu berinovasi, jadi menurut saya itu *retail* yang *engga* pernah mati,

terus kemudian saya juga mengamati, bahwa Hi-Tech Mall dan WTC, bergerakinya juga di distribusi barang,

P : *whole sale* berarti?

N : iya, jadi saya membedakan diri untuk saya bergerak di bidang *retail*.

P : langkah langkahnya itu bagaimana bu? Atau, prosesnya yang dulu Sinar Fontana itu diakuisisi kembali atau?

N : iya di akuisisi,

P : diakuisisi, kemudian manajemennya juga berganti,

N : itu terjadi di tahun 2000,

P : berarti ketika di pegang Sinar Fontana juga modelnya *one stop shopping mall* begitu bu?

N : iya iya, masih seperti itu,

Pada saat itu mereka ada peristiwa kebakaran, jadi saat itu ya mencari *tenant* susah sekali,

Jadi tahun 2000 saya hanya beroperasi di lantai 1 saja,

P : langkah langkah untuk berubah itu *kan* sulit ya bu, meyakinkan banyak pihak, bagaimana cara ibu untuk meyakinkan *owner*? *Shareholder*?

N : ya *engga* ada, mereka ya percaya *aja* dengan saya, percaya *aja*,

Ya saya presentasikan ke kamu, itu juga yang saya presentasikan ke *owner* pada waktu itu, ya karena teknologi akan berkembang, nantinya dan akan semakin berkembang,

P : butuh anggaran yang lebih besar bu untuk berpindah itu?

N : *enggga* juga, paling ya bangun *stand gitu aja*,

P : untuk promosi, eem, mengenalkan ‘ini *lho* Plasa Marina baru’?

N : saya *enggga* pernah berpromosi waktu itu, karena kita juga dana minim sekali, jadi saya *enggga* pernah berpromosi,

Saya hanya, hanya meyakinkan diri bahwa, awalnya memang tidak dipercaya,

Awalnya orang masih melihat, Hi-Tech *Mall* dan WTC, tapi saya tidak pernah peduli dengan persepsi orang, yang penting bagi saya, saya akan membuktikan, saya akan bekerja dengan baik, dan saya akan membawa Marina ini suatu kebanggaan buat karyawan, dan buat *tenant tenant* yang sudah men-*support* saya sejak awal,

Jadi ya saya, *easy going aja, ngikuti aja*,

Yang penting bagi saya, saya bisa menunjukkan bahwa Marina harus berbeda dengan Hi-Tech *Mall* dan WTC

P : perbedaannya itu dalam hal apa saja bu, selain jam operasional?

N : kamu merasa lebih nyaman *kan* disini?

P : iya

N : kita *enggga* ada *belantik*,

P : iya, *belantik* itu apa bu? Hehe,

N : kita *enggga* ada makelar *kan*?

P : iya,

N : kalau wtc *kan* banyak makelar makelar, ya *kan*, betul *enggga*?

P : betul,

N : saya selalu menjaga, menjaga keamanan, keamanan pengunjung keamanan pemilik stand,

Jadi disini saya kadang kadang, hampir *enggga* ada kejadian, stand dibobol, itu *enggga* ada, kalau ditempat lain itu mungkin banyak,

P : laporannya dari cece farida juga begitu bu, dulu mungkin ya, terus langsung ketangkep katanya,

N : ya, saya punya sistem keamanan disini kuat sekali,

Jadi saya ya, ya mencoba untuk membedakan diri dan biarkan orang yang melihat sendiri, saya cuman itu *aja* prinsipnya,

P : proses perubahan ini, yang tadi itu bagaimana bu?

N : ya bertahap, setelah ini berkembang, setelah 80 stand berkembang, maksudnya mereka sudah ada *market*-nya, saya tambah lagi 40 stand, nanti 40 stand ini satu tahun sudah berkembang, saya tambah lagi,

P : terus tambah lantai?

N : iya tambah lantai, sampai akhirnya final itu 2007.

P : 2007 keisi semua?

N : 2007 saya buka lantai 3, full *handphone* 80 unit,

Tapi pada saat itu orang sudah banyak yang berebut di kita, dalam satu dua hari 80 unit stand itu sudah tersewa semua,

P : proses dulu untuk mengajak *tenant* untuk buka pertama kali itu bagaimana bu?

N : memang kepercayaan itu tidak ada, tapi saya ya berusaha untuk meyakinkan mereka, maksudnya ee, apa namanya,

“Saya punya konsep seperti ini, berbeda dengan ini ini ini”

Tapi ya sebetulnya, *timing* yang menentukan, karena pada saat itu banyak anak anak yang sudah baru lulus lulus sekolah, biasanya sama ibu bapaknya, ini dimodalin buka *handphone*, larinya mereka ke *handphone*,

Jadi *timing*-nya juga tepat, pada saat itu, dimana komunikasi mulai berkembang,

Dimana saat itu, anak anak mulai dibawain *handphone*, dari kalangan yang mampu, trus satu dua tahun kemudian, hampir semua orang kayak pedagang semua bawa *handphone*, tukang sayur bawa *handphone*, siapapun bawa *handphone*,

Jadi itu *timing*-nya, jadi *market*-nya saat itu, *timing*-nya, *market*-nya memang besar, pada saat itu,

P : jadi yang anda janjikan pada pengisi *tenant* awal awal adalah pasar?

N : ya *bener*, saya selalu komitmen kalau kerja, *engga* pernah *engga* komitmen,

Karena modal saya ya cuman itu *aja*,

Saya butuh *tenant*-nya percaya saya atau *engga*, *gitu aja*,

Saya *engga* pernah masuk iklan,

Baru setelah kita berkembang, kita bergabung kepada Asosiasi Pusat Belanja (APPBI), *nah* saya selalu mengikuti *event* nya mereka,

P : 2000 berapa itu bu?

N : mulai 2008 itulah,

P : berarti udah *clear positioning*-nya, sudah

N : *clear positioning*-nya, mulai banyak *principle*, maksudnya banyak *brand brand* masuk kesini, *nah* saya baru mulai *ngiklan*,

Karena menurut saya, kalau saya beriklan, tapi dengan kondisi yang saya juga belum siap, orang pasti akan kecewa,

Jadi saya membuktikan dulu, baru saya *declare*,

P : 2008 bu ya, prosesnya kira kira 4 tahun?

N : 2004 ke 2007, 2007 sudah mulai kita, mulai kelihatan bahwa banyak orang yang mencari saya,

Dan banyak *brand* yang menaruh *service center*-nya disini, tapi saya juga menentukan, *market* saya siapa,

P : *nah* ini bu,

N : *market* saya, saya maunya adalah yang *middle* ke atas,

Makanya saya kalau milih bukan *handphone* *handphone* China, dulu *kan* banyak *handphone* China yang berguguran, pada saat itu saya *engga* mau ikut *trend*-nya,

Makanya *service center* yang ada di saya, *service center* yang Sony,

P : Apple, Samsung,

N : iya, Apple ada, trus Samsung juga,

P : Oppo,

N : yak Oppo, oppo *kan* baru baru ini *aja*,

Brand china yang saya pilih saat ini pun, aslinya sudah ada disana,

Kalau dulu *kan* kita boleh *ngimport* sendiri terus *nempelin brand* sendiri, *nah* itu *kan* kacau, itu saya *engga* mau ikut ikutan,

P : berarti harus dari merekanya ya yang turun?

N : iya,

kalau saat ini *brand* China yang ada di Indonesia harus *bener bener* yang berkualitas dan sudah ada *market* di China,

jadi orang China nya sendiri yang datang ke Indonesia yang membuka *market*-nya,

kalau dulu *kan engga*, banyak orang Indonesia yang mendatangkan, tapi mereka tidak siap pada saat itu, dan akhirnya berguguran,

P : kalau Xiaomi bu bagaimana?

N : ooh kalau Xiaomi sudah jadi *market leader* disana,

P : iya, tertarik mendatangkan kesini juga?

N : eem, saya tidak bisa tarik mereka, karena mereka punya konsep tidak jual secara *real* kepada *customer*, mereka menghubungkan *online*, mereka *kan* tidak perlu gerai

P : kalau ini bu, *service center*nya aja bu?

N : mungkin *service center*-nya. Tapi *kan* Xiaomi di Indonesia masih belum, belum melirik lah, pasarnya masih besar di Singapura sama China,

P : iya, dia nomor satu disana ya,

N : iya, *uhuk uhuk

P : dan hal yang saya *highlight* adalah *support* dari karyawan dan *tenant*, gimana anda, kemudian memupuk rasa persatuan diantara para *tenant* dan karyawan? Saya *denger denger tenant* itu kalau sampai *ribut* ibu (FranSiska) itu sampai turun, bagaimana itu ceritanya?

N : saya itu waktu di 2004, saya memberikan kepercayaan kepada calon *tenant* saya, saya akan membuat iklim kerja mereka menjadi kondusif, dan itu menurut saya penting,

Orang butuh, butuh nyaman, dalam bekerja, itu juga saya terapkan pada karyawan, saya selalu menekankan kepada mereka, selama mereka jujur dalam bekerjanya, maka saya juga tidak akan meng-*cut* mereka, makanya karyawan saya disini lama lama semua,

P : iya,

N : iya, mungkin tau ya datanya ya, karyawan saya disini lama lama semua,

Tapi saya selalu mendidik mereka, bahwa modal utamanya bekerja itu adalah satu, jujur juara satu, kalau kerja sudah *ndak* jujur, *engga* perlu,

Jadi kalau mereka *engga* punya salah, ya saya *engga* punya alasan untuk nge-*cut* mereka,

Mall lain mungkin agak takut dengan PHK, nanti *ngasih* pesangon, saya *engga* pernah takut, karena saya kerja, prinsip saya, saya harus *fair*,

Kalau saya yang salah nge-*cut* mereka, ya saya harus perhatikan nasib mereka, tapi kalau mereka yang salah, sampe *tak cut* ya itu tanggungjawabnya mereka, dan dalam aturan Depnaker kalau mereka mencuri, *engga* ada aturan saya harus *ngasih* pesangon *kan*, kecuali *diem diem* perusahaan saya bangkrut *tak cut*-i semua ya saya harus PHK *ngasih* mereka pesangon,

Ya saya juga memberikan *safety* kepada mereka, bahwa kalian bekerja untuk diri kalian sendiri, bukan untuk Plasa Marina bukan untuk saya, karena setiap orang

punya keluarga butuh uang, butuh makan, jadi kalau mereka mau kerja jangka panjang ya mereka harus mampu menjaga diri dengan baik, kerjanya dengan baik,

Begitu juga dengan *tenant*, saya *ngajarin tenant* juga, ketika kita *gathering* atau apa, saya selalu *bilang* sama *tenant*, bahwa orang jualan itu satu, *engga* boleh *mbujuki* orang, *image* itu nomor satu, *image* itu *engga* bisa diukur sama uang, *engga* bisa juga dibeli sama uang, *image* harus diciptakan sendiri, dari masing masing, *nah* tinggal mereka, mau seirama atau *engga* dengan saya,

P : *Gathering* itu tiap bulan atau setahun berapa kali bu?

N : *engga* saya jarang sekali, cuman saya *tu*, hubungan saya dengan *tenant* itu baik, jadi ketika saya lewat, kadang saya *ngobrol* , saya tanya ke mereka, kesulitannya apa, kadang kalau,

buat saya ya itu tadi prinsip saya, mereka harus bekerja dengna iklim usaha yang kondusif, jadi otomatis kalau ada perselisihan, biasanya *kan brand* sama *brand kan podo gengsi*-nya, saya selalu *bilang* sama mereka, buat apa,

kerja kalau *njelekkkan brand*, itu bukan kerja yang bagus menurut saya,

kerja dengan menjual keunggulan keunggulan produk nya kita, bersaing secara sehat itu jauh lebih bagus, lebih sehat, lebih terpuji,

saya selalu mengajari,

kapan saya mengajari? ketika terjadi perselisihan saya bisa kesempatan ketemu dengan mereka ya saya kasih tau, atau kadang ketika mereka datang, saya *ngobrol* ya saya kasih tau,

ya saya modal kerja cuman itu *aja*, melakukannya tulus *aja*, *gitu aja*,

orang bisa lihat *kok* kita tulus apa *engga*,

P : dari apa bu terlihat tulus atau tidak?

N : kamu *ngobrol* dengan saya, *image* kamu bagaimana dengan saya?

P : em, anda pekerja keras, *cak cek*, *cepat* begitu, kemudian *visioner*,

N : kamu punya perasaan *kan*, maksudnya kamu bisa merasakan *kan*, *ngobrol* dengan saya tipikal saya orangnya bagaimana,

Nah *tenant* saya disini berkumpul dengan saya sudah tahunan, tentu mereka bisa merasakan saya bekerjanya tulus atau *engga*,

Setiap apa yang saya *omongkan*, selalu terbuhtinya adalah seperti itu, jadi mereka bisa tahu, saya *engga* cuman asal *ngomong*, jadi mereka percaya sekali sama saya, tapi ya saya *engga* pernah *mbujuki* mereka, kalau saya *ngomong* A ya A, saya *ngomong* B ya B, saya *ngomong* bagus ya bagus,

P : darimana anda punya pandangan seperti ini bu?

N : *lho engga*, menurut saya itu dari hati nya kita *aja ya*, itu *engga* bisa di itu ya, ya tergantung hati nya orang masing masing, hehe

P : hehe, tempaan atau model pengkaderan kerja yang bagaimana membentuk anda menjadi, apa namanya, pekerja keras, jujur dan bagus?

N : mungkin, dari orang tua saya ya, yang mengajarkan kita untuk selalu seperti itu, buat jadi orang *engga* boleh putus asa, jadi orang harus berjuang, ya demikianlah, seperti itu,

P : trus kemudian, banyak *mall* itu *kan* meng-*outsource* bagian bagian pentingnya, em sorry, bagian bagian yang mungkin bukan bisnis intinya, seperti parkir, kebersihan, mengapa Plasa Marina *kok tetep*?

N : ya itu tadi, karena saya punya janji, dengan semua karyawan saya, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, saya juga *engga* perlu cari *outsourcing*, dan saya *engga* pernah takut dengan saya harus *ngasih* pesangon ketika saya mem-PHK,

Kalau memang saya yang dengan terpaksa harus mem-PHK mereka, ya saya akan penuhi kewajiban saya, bukan karena kesalahan ya, dilihat dari situasi kondisi ya, ya saya harus penuhi kewajiban saya,

Tapi saya sebaliknya juga *bilang* ke karyawan saya, kalau kamu selama kerjamu baik, kamu juga tidak akan kita PHK, kalau kamu bikin salah, ya saya minta maaf,

P : ada bu *gitu*, beberapa karyawan yang diberhentikan karena punya salah?

N : ooh ada, saya pernah PHK orang parkir saya, ada sekitar, yang saya PHK 4 orang, yang saya pindahkan mutasi ada sekitar 15 orang,

P : mutasi keluar?

N : mutasi karena tingkat kesalahannya ya, mutasi ke bagian *housekeeping*, atau kebagian apa, jadi *engga* saya tempatkan lagi mereka di parkir,

P : jadi hambatannya apa saja bu kalau boleh dibilang setelah peristiwa itu?

N : ya dulu *kan* saya parkir masih manual, istiahnya dengan karcis, tapi sejak ada peristiwa itu mereka satu grup *kongkalikong*, dan *ketahuan* saya, *makanya* saya kasih sistem

P : IT?

N : IT,

P : ERP begitu ya?

N : ya,

P : kalau hambatan hambatan lain bu, selain dari pihak karyawan tadi, *tenant* juga?

N : kalau internal hampir saya bisa *solve* semua ya problem nya,

Kalau eksternal ya pengunjung, banyak lah, semakin kita besar itu semakin kita harus berhati hati, tapi ya *tetep* prinsip saya, misalnya ada kejadian di area pabrik *kan* sering, kecelakaan atau apa, kehilangan atau apa, misalnya, saya juga akan selesaikan secara kekeluargaan,

Yang penting buat saya, kalau terjadi sesuatu itu, misalnya, misalnya saya *engga* minta, misalnya,

Anak lari *nabrak* kaca, kacanya pecah, sampai dia luka, itu bukan salahnya *building* manajemennya *kan*, kalau dia lari lari *kepreset nabrak* kaca, misalnya,

Saya akan bertanggung jawab, terhadap kecelakaan ini, bukan karena untuk *image* nya Marina bukan, itu karena hati nurani saya yang *engga* bisa,

Jadi saya merasa, *engga* ada artinya uang yang dikeluarkan untuk biaya pengobatan itu dengan penderitaan yang dirasakan,

Apalagi saya punya kolam renang, *kadang kan* banyak orang renang licin *kepleset*, lari lari *kepleset*, luka, kepalanya ini, kakinya patah, *sampe* ini, itu banyak sekali, tapi kalau kolam renang saya asuransikan, tapi kalau ini (*building*) *engga*, *pokoknya* saya *engga* mau cari siapa yang salah siapa yang *bener*, *wes* itu *aja*,

Tapi kalau kasus pencurian, di Marina, mobilnya orang dicuri, saya pasti akan usut, karena saya juga *engga* mau *disalahkan*,

P : pernah bu ada *kayak* begitu?

N : ada yang terakhir tapi itu sudah jelas jelas kita dimanfaatkan, orangnya hanya perlu laporan untuk *ngeklaim* asuransi *aja*, tapi ya saya serahkan kepada pihak kepolisian, karena dari CCTV saya *kelihatan engga* masuk akal semua, tapi kalau itu masuk akal kita juga biarkan, untuk kita negosiasi, yang penting prinsip kerja saya kita *engga* mau merugikan.

Kalau salah ya kita harus *akui* salah, kalau *bener* ya kita *tetep* bertahan kalau kita *bener*, saya *engga* pernah. Ketika saya merasa saya *bener*, saya akan *mati-matian* akan *bilang* *bener*, tapi kalau dalam peristiwa itu ya memang pihak saya yang salah, saya akan *akui* mas, saya salah.

P : proses tadi, pencarian, em, ide, *brainstorming* ide yang pake analisis SWOT itu, itu bu Siska menggunakan tim atau bagaimana bu?

N : *engga*, saya soalnya pernah sekolah ya, dulu saya belajar tentang teknik itu,

P : berarti murni dari bu Siska kemudian diaplikasikan di Plasa Marina?

N : saya pernah sekolah, saya pernah dapat ilmu itu, ya akhirnya saya menerapkannya,

Secara *general* saya bisa mengambil inti *keyword*-nya dari sekolah itu,

Saya banyak banyak belajar ke manajemen, waktu itu, karena saya *ngambilnya kan* magister manajemen, jadi saya akhirnya, apa namanya, melihat ada *keyword* yang *dapet* pada saat itu, semua orang harus berinovasi, setiap usaha harus berinovasi, inovasi itu bukan menciptakan hal yang baru ya,

Misalnya kita di plasa *aja*, kita bisa berinovasi, dengan apa, merenovasi, mengganti keramik, itu termasuk inovasi, ngerti *kan* inovasi itu? Kalau itu juga termasuk inovasi tau kan?

P : iya bu,

N : jadi inovasi itu bukan menciptakan sesuatu yang *engga* ada menjadi ada, bukan, atau mengembangkan sesuatu, ya, itu bisa diterapkan disegala bidang,

P : bagaimana cara mengukur keberhasilan ini, apakah ada *sempet* survey buat pengunjung begitu bu? Bahwa *image* Plasa Marina yang baru sudah terbentuk?

N : *engga* ada, itu dari mulut ke mulut *aja*, saya

Setiap ngadakan undian itu, saya juga berinteraksi dengan, kadang kadang saya tunggu di di meja *customer service*-nya saya coba berinteraksi dengan *customer*, saya tanya mereka,

Saya tanya kepada mereka,

P : itu dari kapan sampe kapan bu? Saat ini juga?

N : ya kadang, sampe saat ini juga lakukan itu, karena saya ingin tahu, saya selalu tanya kepada mereka,

“ Ibu atau bapak sudah sering ke Plasa Marina? ”, kalau mereka *bilang* sering, *wes* ini berarti *customer* loyal saya,

P : berarti anda langsung turun mencari data?

N : ya, ya *ndak* usah banyak banyak lah, 10 *customer* saya tanya, kalau 10 *customer* jawabannya sudah sering, berarti Marina sudah ada dihatinya mereka,

Pertanyaan kedua yang saya lakukan, tinggalnya dimana, supaya saya tahu, jangkauan *market* saya sudah sampai kemana,

P : paling jauh sampai mana bu?

N : saya rasa Jawa Timur kita sudah jadi *trend* setter ya, Marina ya,

Jawa Timur saya rasa, Marina, sudah tahu semua lah, orang orang,

P : saya *kan* juga melihat, bahwa *tenant* itu juga pada kepingin untuk menambah *tenant*nya disini bu,

N : menambah stand nya *toh*, tapi mereka *engga* bisa dapat,

P : ya itu bagaimana bu?

N : ya karena mereka merasa enak sekali berdagang di Marina,

P : em, ada rencana untuk dikembangkan lagi bu mungkin?

N : ada, tapi nanti dulu, saya soalnya kalau mengembangkan itu selalu melihat kondisi, kalau saat ini kita mau kembangkan apa bisa, *wong* sekarang *lho*, lesu semua ekonominya, *timingnya engga pas*,

Timing itu penting,

P : melihat *timing* yang pas itu bagaimana bu?

N : ya lihatlah sekarang, *kan* bisa *ngobrol* sama *tenant*, kita *kan* juga bisa lihat, pengunjung *mall* tidak berkurang, tapi saya *kan* bisa *ngobrol* sama *tenant* saya, penjualanmu bagaimana, lebaran tahun lalu dengan lebaran tahun ini *sales*-mu bagaimana,

Daripada bayar riset mahal mahal, *wong* riset *lho* bisa dilakukan sendiri, tambah lebih enak, *kayak* kamu lah, *ngobrol* gini sama saya, *lha iya tho*,

Ya saya juga *ngobrol* sama *tenant* saya, saya bayar lembaga riset, belum tentu *bener*, tapi kalau saya *ngobrol* sendiri, mereka bisa menyampaikan *unek-uneknya* ke saya, *kan gitu*,

P : khusus untuk kolam renang, ini *kan* termasuk peninggalan dari dulu juga, dan dilihat Marina sebagai *mall* IT dan HP, ini *kan* agak tidak *related* gitu bu, bagaimana

N : oke, kenapa kolam renang dipertahankan,

Sebetulnya saya sudah *ndak* kepingin mempertahankan, lain kali kalau momennya pas, saya akan perluas *mall* nya di kolam renang, cuman saya itu sejak dulu, saya itu kerjasama dengan sekolah sekolah, untuk ekstrakurikuler nya, tahu *kan*,

Anak anak SD, *PlayGroup*, SMP hampir SMU itu di Surabaya itu kerjasama sama saya, SMP SD, kalau ekstrakurikuler itu disini,

dalam hati saya juga ada beban juga, kalau nutup mereka ini mau *ekskul* dimana, ayo coba bisa *dicariin* tempat buat mereka, yang layak, yang layak, cuman Sun City *aja*, tapi begitu jauhnya Surabaya ke Sidoarjo, *masak* mereka mau renang di Waterpark Citra Land, bayar berapa, dimana lagi, *engga* ada lagi *kan*, Pasar Atom ada, tapi ya Pasar Atom liat *aja*, kolam renang nya layak atau *engga*, *engga* ada lagi *kan*,

P : berarti *sales* nya ini bagus bu? Em, kolam renang ini,

N : ooh, bagus sekali, kolam renang saya,

P : apa dia *include* dari puncak Marina?

N : berbeda, punya Marina, puncak punya kolam renang pribadi sendiri,

P : terus yang terakhir, pasar *online* bu, apa yang anda lihat dari pergeseran *trend* ini, orang semakin belinya di *online*, Lazada menjual 5000 Lenovo a600 selama 5 menit,

N : itu tidak bisa kita buktikan, seperti Xiaomi saya juga pernah baca, terakhir mereka ketahuan, mereka mem-*blow up* nya terlalu ..

P : heboh,

N : heboh, padahal kenyataannya *ndak* seperti itu,

Yang jelas bagi saya, kalau di luar negeri memang iya, karena orangnya sudah *modern* semua, kalau di Indonesia saya bukan *ngomong* mereka tidak *modern*, tapi orang di Indonesia itu sudah *kulino* untuk kalau beli *engga megang* itu *kok engga* enak,

Terus di Indonesia ini banyak sekali penipuan penipuan, betul tidak,

Jadi ibaratnya itu, *mesti* rasanya *mesti megang* itu *lho* baru *lego*, betul *lho* ya

Jadi menurut saya sih, saya *engga* tahu sampai kapan Indonesia siap untuk *online*, tapi yang jelas menurut saya tidak dalam jangka waktu dekat, karena mereka masih butuh,

Buktinya sekarang, banyak *mall* di bangun dimana mana, padahal jual baju *online* juga sudah banyak *kan*,

Tapi kenapa *mall* berkembang terus, bangun terus, ya rasanya *engga sreg aja* kalau *engga* lihat barang, itu baju, lha ini *lho* barang mahal,

Bayangkan anda sendiri berani *engga* beli *online*? Hehe

P : saya termasuk pelanggan *online* bu, tapi kalau untuk *handphone* dan barang *high involvement* lain belum tentu, hehe

N : belum tentu *kan*, kenapa?

P : em, kepercayaan,

N : *nah* itu, kepercayaan itu susah diterapkan di Indonesia ini menurut saya, betul *ndak*,

Saya *lho*, *ngadakan* undian, ini sudah *bener bener* undian, mereka juga sudah *ngisi* kupon, ketika saya tarik undiannya keluar, kita hubungi orangnya, mereka *ngomong* apa,

Engga wes engga, saya *engga* percaya saya *engga* percaya, ditutup telponnya, *lho* padahal mereka sudah merasa *ngisi* kupon *lho*, *engga* percaya,

Karena banyak orang yang memanfaatkan itu untuk penipuan,

Coba search di google, *online* ini, banyak alamat, *bener engga* alamatnya, belum tentu *bener*,

P : iya bu, *fake*,

N : fiktif semua, betul tidak,

P : *he'em*,

N : nah, apalagi barang mahal,

P : orang akan banyak berpikir tentunya,

N : berpikir,

Orang yang pikirannya *modern*, yang sudah profesional, mungkin yang dia bisa, itu *aja ya ketar ketir kok*,

Menurut saya masalah kepercayaan ini agak kurangnya di Indonesia,

P : jadi *tetep* yakin bahwa Plasa Marina *tetep* punya *market*,

N : *tetep* yakin, bahwa pasar *retail* tidak akan pernah mati,

Kalau pasar distribusi, dari awal 2004 saya menjalankan Marina, saya sudah *kerasa* distribusi itu adalah yang *kelibas* nomor satu, karena apa, kalau orang distribusi untuk dijual kembali, ya *tho*,

Kamu *engga* perlu periksa barangnya, yang penting kamu kenal sama distributornya, bisa main telpon, saya order minim 10 unit, order ini, tolong ya kirim, pembayarannya transfer, karena dia disana harus jual kembali,

tapi kalau pasar *retail*, *engga* bisa, kecuali kamu sudah kenal sama satu toko, langganan disini, ketika kamu butuh barang apa, ya kamu tinggal *telpon*, *iso* kirim *engga* ya, ke tempat saya, nanti pembayaran *tak* transfer, *lha* itu kalau sudah kenal *apik*, tapi berapa banyak orang yang seperti itu,

jadi menurut saya, yang namanya pasar *retail engga* pernah mati,

P : apalagi teknologi?

N : ya, orang butuh *experience*, orang butuh *nyoba nyoba*, *megang megang*,

Lho, saya dulu juga *engga nyangka*, saya sendiri sampai hari ini, segini banyaknya pengunjungnya Plasa Marina, beli *handphone kuabeh ta*, pasti beli *handphone* semua *tho*,

Kebayang *engga*, segitu banyaknya pengunjung beli *handphone* semua, ya mereka *kepingin* lihat lihat, *kepingin nyoba nyoba*, ya apalagi kalau sekarang, memang ada spesifikasi, bisa dibaca di internet, foto sekian sekian, tapi ya *pengen nyoba tho*, *bener engga* hasil fotonya ini *apik*, *pengen* pasti,

Jadi menurut saya, orang itu butuh pengalaman, pengalaman untuk dia, *nyoba, megang*, lihat bentuknya, *lho* kalau lihat dari gambar, yo apik, tapi *bener engga*, hasilnya seperti itu,

Gambar *lho* bisa, di, pancaran cahaya, bisa itu, alus apa *engga, handphonenya macem macem*, bahannya bagus *engga*, plastik atau apa, *kan macem macem*,

P : menyangkut pengalaman, setahun berapa kali bu mengadakan *eksibisi*,

N : yang rutin empat kali, tapi saya bisa mengadakan lima kali,

P : itu terlalu penuh atau mungkin masih sedikit?

N : *engga, event nya mall* sendiri ada empat dalam satu tahun, yang satu lagi saya adakan *event* sendiri, itu dibulan Desember, itu cuman murni untuk membantu penjualan, karena akhir tahun ke awal tahun ini *kan closing* buku semua, jadi apa, *ngabisin* barang, atau apa, *nah* disitu saya bikin *exhibition*, untuk *mbantu* mereka,

P : bentuk *exhibition* ini termasuk *nyoba* pengalaman bagi pengunjung *gitu* bu ya?

N : em, bukan, kalau *eksibition*, lebih ke arah yang membantu *tenant* saya, supaya maksudnya mereka,

Kan mereka selama ini jualan di lantai 2 lantai 3, *lha* sekarang *tak biarkan* jualan di lantai 1, otomatis *kan* menarik orang untuk datang kesana, mendongkrak penjualannya mereka, lebih banyak kearah situ,

P : di lantai 1 juga, saya lihat banyak *tenant* makanan dan bank bu,

N : ya, karena bank itu, tidak hanya dia di WTC dan Hi-Tech *kan*,

Jadi kalau tadi saya *kan* cuman cerita IT sama *handphone*,

Itu kalau *engga* salah saya lakukan di 2011, kalau *engga* salah 2000, atasnya 2010 lah, dua tahun *kok*, itu baru 2 tahun, restoran baru 2 tahun

P : *brand brand* besar kayak McD?

N : ooh kalau McD sudah lama, tapi yang resto resto di lantai 1 lah,

P : Excelso, Bumbu Desa,

N : ya *kayak gitu gitu* itu lah ya,

Itu, karena saya juga mengamati *mall* besar,

Kalau kamu *ngemall*, pasti ketika masuk ke *mall* itu kamu pasti *mindset* nya itu sudah, sudah melihat bagaimana, maksudnya apa ya keunggulannya *mall* ini, otomatis itu akan nganalisa sendiri,

Sejak kita, menurut saya ekonomi, saat ini kita harus *bener bener*, bisa *manage income* kita ya, *ndak* bisa lagi *ngawur ngawuran* foya-foya kayak seperti dulu, sekarang ini *jaman* hidup susah semua,

Sekolah mahal, semua mahal, betul ya,

Jadi seolah kamu harus mengolah *income*-mu itu dengan selektif, betul *engga*, ya *kan*,

Kalau *handphone*, saya rasa semua orang sudah menganggap ini kebutuhan hidup,

P : barang *primer* malah,

N : betul ya, barang *primer*,

Jadi mau *engga* mau pasti kamu akan beli,

Cuman ada orang yang sekali beli ya *sak rusake*, baru beli lagi, tapi lebih banyak orang yang akhirnya kayak *fashion aja*, ada tipe baru *tuker*, tipe baru beli,

Betul ya,

P : iya, *gadget freak*,

N : sejak ada fenomena seperti itu, baju itu jadi kepentingan *primer engga* sekarang,

P : sedikit bergeser menurut saya,

N : sedikit bergeser ya, kecuali orang yang *fashion*,

Orang yang ya setiap hari *pengen* beli baju terus, *pengen-nya* ganti ganti baju, tapi kalau kita mau *pas pasan*, buat makan buat sekolah, buat *macem macem*, rasanya kalau *engga* terpaksa *engga* beli baju ya, kecuali kalau ada pesta,

P : ada acara acara,

N : acara acara keluarga atau idul fitri, atau apa,

Itu menurut saya, orang baru mikir baju, betul ya,

Jadi saya sudah melihat perkembangan itu, tapi kalau makan, butuh *engga*,

P : butuh, sampai kapanpun,

N : butuh sampai kapanpun, dari anak bayi sampai usia tua, butuh *engga*,

Nah sama dengan *handphone*, anak kecil umur berapa tahun *aja* sekarang sudah mulai mainnya *gadget*, iPad, sudah masuk sekolah dibawain *handphone*,

Jadi saya melihat peluang itu,

Jadi akhirnya saya begitu punya lokasi yang cocok, saya bentuk restoran, tapi di Marina restoran

P : selektif,

N : restoran bukan produk utama, dia hanya pelengkap dan penunjang,

Main core kita adalah teknologi,

Ya karena saya mau nya paling *engga* orang jalan jalan ini *mosok sih* cari makan harus keluar *mall*, *kan engga* mungkin

Kan *gitu tho*, ceritanya,

tapi *tetep* tujuan orang ke Marina adalah cari teknologi, makan itu pelengkap, penunjangnya, beda kalau orang ke *Galaxy mall*, orang ke *Galaxy mall* mungkin *engga* beli baju, dia jalan jalan sama *familinya*, untuk apa sih sebetulnya,

P : makan,

N : makaan,

P : terus untuk pengisi *tenant* makanannya itu bagaimana bu?

N : saya harus menyesuaikan, saya harus menyesuaikan dengan *segmen* saya,

P : menyesuaikan dengan *marketnya*,

N : iya, dengan *market* nya saya, saya juga *engga* bisa taruh disini makanan yang *brand brand* luar, *engga* ngangkat, ya istilahnya ke *Indonesian food*-lah,

P : kalau *Excelso* itu *kan* dia *apple to apple* sama *Starbuck*,

N : ya kalau *Excelso* *kan*, kalau *cafe*, itu juga saya juga, kenapa saya taruh *cafe* sama restoran, tadi sudah jelas ya,

cafe itu dua tiga tahun lalu mulai *trend engga*,

P : *booming* lah bu,

N : rasanya kalau kita *nongkrong* di *cafe* tambah dilihat orang itu tambah *seneng*, *kerasa engga* seperti itu, betul *engga*, betul ya,

nah itu yang menjadi pertimbangan saya,

jadi saya merasa, di Marina ini banyak pelaku usaha, mereka *lho engga* bisa lama lama *tho* ninggal tokonya, otomatis kalau mereka janji sama orang, ya pasti *nongkrong*,

P : teknologi ini *kan* juga membawa dampak ya bu, dari segi kesehatan juga dari segi lain, macam macam, tertarik *engga* bu untuk membuat stand mungkin atau apa, untuk edukasi buat pengunjung bahwa untuk tidak terlalu terpapar dengan teknologi, tertarik untuk begitu bu?

N : terkontaminasi?

P : iya

saya masih belum tahu itu bentuknya harus bagaimana, bentuk bahasanya,

Jadi menurut saya sih, kalau saya sendiri, untuk internal saya siapkan semua, jadi saya punya limbah untuk pembuangan yang bahan bahan apa namanya, seperti lampu, *oli*, *nah* saya punya tempat penampungannya sendiri, untuk pencemaran lingkungannya lah ya,

P : boleh cerita bu, dulu karirnya masuk ke PT Tridjaja bagaimana hingga kemudian dipercaya *megang* Plasa Marina,

N : saya sudah lama ya di PT Tridjaja, saya mulai kerja disini, sudah 25 tahun ini,

P : mulai tahun 90?

N : mulai tahun 90, betul,

Jadi ketika itu, saya, karena saya di Akuntansi, S1 nya, saya S1 di Akuntansi, jadi saya masuknya itu di *finance accounting*, sama prinsip saya kerja, kalau saya *ngajarin* karyawan saya untuk kerja jujur ya saya pun kerja pasti jujur,

Ya akhirnya mungkin, pimpinan saya melihat itu, ya akhirnya pada tahun 2000 ada kejadian *take over* Sinar Fontana itu *kan*, *engga* ada orang yang dia bisa percaya, akhirnya saya yang ditarik disini,

Itu saya mulai sejak tahun 2000 mulai disini, karena saya *background*-nya orang *accounting finance*, saya *lak ndak* ngerti *marketing tho*, sangat berbeda sekali ya,

Saya pertama ya kaget kaget juga saya, ke *marketing*,

Ooh *kok kayak* gini, ketemu sama orang *kok* ada yang, berusaha untuk *ngedown*-kan hatinya kita, ada yang baik, *wes macem macem* lah, namanya orang,

Orang ketemu orang *kan* mesti berbeda beda *kan*, tipe nya, ada yang *ngomongnya* kasar, ada yang *ngomongnya* baik, ada yang *cik nerimonya* orang ini, *macem macem* saya ketemunya, saya kaget juga,

Terus mereka bicara bahasa *marketing*, saya juga agak bingung juga, istilah istilah *marketing gitu*,

Akhirnya 2002 saya memutuskan saya ngambil S2, saya ngambil khusus dibidang manajemen, *nah* pada saat itu, pikiran saya mulai terbuka,

Ooh dunia *marketing* itu seperti ini, makanya saya lulus di 2004, begitu saya lulus saya terapkan semua,

Tapi *engga* bisa semua teori diterapkan, saya cuman melihat kata kuncinya *aja*, inovasi, yang berinovasi itu apa, yang *engga* pernah mati, teknologi, oke saya fokus, saya bawa Marina ke teknologi,

Kalau saya ikut seminar seminar *mall* ya, dulu saya belajarnya juga banyak dari seminar *mall*,

Nomor satu *position*, nomor dua *position*, nomor tiga *position*, nomor empat itu baru nomor dua-nya Kotler, saya sendiri *wes lupa sampe'an*, hehe,

Karena yang paling saya *inget* itu posisi, orang merasa posisi itu menentukan,

P : tapi menurut bu Siska?

N : posisi buka yang nomor satu,

Karena apa, sekarang anda bisa lihat *aja*, Maspion Square sama saya, bagus mana posisinya,

P : Maspion,

N : Maspion, *ramean* mana Maspion sama saya?

P : sini bu,

N : *nah* berarti *kan* posisi bukan nomor satu *tho*,

Menurut saya nomor satu *timing*,

Nomor dua *good management*, itu *tak* pegang saya sendiri mungkin,

Good management menurut saya kita *engga* boleh lupakan *lho*, nomor tiga baru posisi,

Posisinya bagus manajemennya *engga* bagus, dia *engga* akan bisa jalan, ketika seseorang membangun *mall* di posisi yang bagus, *timing* ekonominya lagi lesu, dia pasti stagnan, butuh waktu untuk bersaing, ya memang pada akhirnya bisa dibesarkan, tapi ya tergantung manajemennya *apik engga*, betul tidak,

Kalau manajemennya *jelek*, *engga* mau tahu keluhannya *tenant*, cuman mau narik uang sewa, *mall* nya jalan dia masih disitu, begitu *mall* nya sepi, ya ditinggal, betul tidak,

Kalau saya menerapkan di Marina *engga* seperti itu, kalau kita mau *seneng seneng* bareng, susah ya susah bareng,

P : untuk harga sewa ini bagaimana bu, katanya *tenant* mau naik,

N : saya melihat, seperti saat ini, saya melihat posisinya, ekonominya lesu, penjualannya turun semua, saya *engga* naikkan sewanya mereka,

P : *tetep* ya bu, berarti?

N : iya

P : tapi kalau berjalan *sustain*, baru dinaikkan,

N : lihatlah, selalu selalu merasa gini, harga sewa meskipun manajemen punya hak, tapi *kan engga* bisa memaksakan, sama lah, kita punya harga jual, *engga* ada yang beli buat apa,

Lho orang itu kerja satu *se*, untung saya kerja, siapa yang mau kerja rugi, ada yang mau kerja rugi?

Kan pasti ditutup tokonya sama dia,

ya kalau saya, *win win solution* tadi prinsipnya,

P : berarti anda *sempet* bertanya, atau menggali ide dari *tenant* untuk penentuan harga sewa,

N : ya selalu,

karena hubungan saya sudah baik sama mereka, ya biasanya mereka ada *curhat* ke saya,

“ bu bisa *engga*, jangan dinaikkan,”

ya saya akan perhatikan itu, itu lah kuncinya

P : tapi kalau *curhat* dinaikkan bu?

N : kalau saya sudah dua tahun *engga* naik, saya pasti harus menaikkan *dong*, kalau *engga* naik nanti *yaopo* terus saya mau *ndandani* alat alat yang rusak segala *macem*,

P : *kemakan* inflasi juga,

N : nah, ya *engga* bisa,

Saya *review* dua tahun,

P : *review* untuk sewa dua tahun,

N : *service cash* semaksimal mungkin saya juga *review*nya dua tahun,

Jadi *engga* pernah bersamaan naikkan sewa sama *service cash*,

Istilahnya kalau dua tahun sekali, ya tahun ini naik sewa, tahun depan naik *service cash*, tahun depannya lagi naik sewa,

Ya memang, tiap tahun mereka merasakan kenaikan, tapi naiknya *kan* beda beda,

P : mungkin sekian bu, sudah berpanjang lebar juga,

N : ya cukup ya,

P : saya sangat berterimakasih,

N : soalnya saya mau nulis *kok* bingung, *tak* ketik pertamanya, tapi saya bingung, akhirnya saya lebih milih kita wawancara *aja*, kamu juga bisa *inget*, ngerti ya,

Ya ya, bisa belajar dari saya ya, diambil intisarinya,

P : iya bu, terimakasih banyak,

N : makasih ya,

Mau ketemu sama siapa lagi? Sudah?

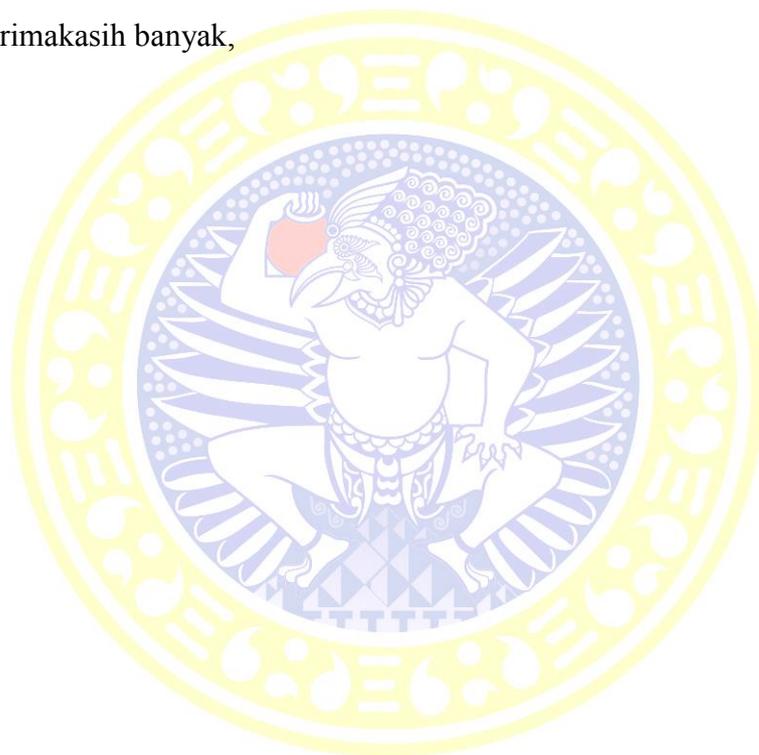
P : sudah bu,

N : *engga* minum? Bawa *aja engga* pa pa,

Sorry ya, baru terakhir saya nawarkan, hehe, terlalu bersemangat tadi,

Yuk, makasih ya,

P : iya bu, terimakasih banyak,



Lampiran 3 Hasil wawancara narasumber Manager Personalia

Nama : Trisna Prisanthi Indraningsih

Jabatan : Manager Personalia

P (penanya) : sejak kapan bu bekerja disini (Plasa Marina) ?

N (narasumber) : saya?

P : iya

N : 2006.

P : itu berarti sudah mulai proses Plasa Marina?

N : sudah mulai proses Plasa Marina, sudah mulai tertata untuk (*tenant*) IT seperti ini,

P : sebelumnya seperti apa bu ?

N : sebelumnya *kan* tidak, tokonya masih campur campur tokonya,

P : oh campur campur, isinya apa *aja* bu campur campur? Ada pakaian?

N : ada pakaian, ada maket makanan, *ehm* apa ya, *kayak kayak* makanan makanan, *nyediain* makanan makanan binatang *gitu lho* mas,

P : oh, *pet shop*,

N : ya *macem macem sih* dulu,

P : *ehm*, 2006 itu sudah mulai tertata?

N : 2006 belum, maksudnya di lantai 2 itu sudah mulai tertata untuk pusat HP,

P : *tenant* nya?

N : iya *tenant*-nya, terus untuk pusat *handphone*, pusat IT, sudah ada, tapi memang belum *serame* sekarang, tapi *segmen*-nya sudah mengarah kesana.

P : berarti kira kira mulainya itu kapan ya bu?

N : kira kira mungkin ya tahun 2000an itu ya,

P : jadi sebelumnya ini *kan* Sinar Fontana, terus kemudian berganti pemilik, berganti nama juga, menjadi langsung Plasa Marina?

N : *he'em* Plasa Marina, langsung Plasa Marina.

P : tapi jualannya masih . . . (*one stop shopping mall*.red)

N : ya karena ini dulu *kan*, *mall* nya masih campur campur, perpindahan pemilik dan manajemen, masih sediakala (pada awalnya), jadi pelan-pelan dari manajemen itu, *segmen*-nya mau kemana, kalau kita mau buka *mall* itu *kan*, mau milih (*segmen*) yang mana, *nah* itu mulai (dibahas), mungkin pada saat itu *kan*, tahun 2000 mulai booming *handphone* *handphone*, *nah* mungkin arahnya kesana.

P : berarti mulainya dari 2000-an kemudian fokus ke *handphone* nya tahun 2006?

N : rasanya sebelumnya, 2005 sudah *sih*, cuman tidak terlalu. Masih banyak. Ada yang *handphone* tapi belum tertata, terus ada yang lain,

P : mulai menatanya, fokusnya itu kapan jadi bu?

N : ya 2006 itu.

P : selain fokus menata, apalagi yang dilakukan bu untuk ke (*segmen*) *handphone*?

N : salah satunya tentu dari (promo) *marketing*-nya ya, karena *kan* dari manajemen itu, dari pimpinan sudah punya *planning* bahwa ini (*repositioning*) akan menjadi pusat IT dan Handphone, jadi mereka juga, konsepnya sudah kearah sana berarti pencarian *tenant* *tenant*-nya (IT dan HP) yang kita ajak masuk. Mulai pelan-pelan, masuk pun masih belum tertata rapi, penempatannya masih asal masuk dulu, di 2007. Tapi sudah punya *planning* bahwa nanti tempat ini nanti seperti ini, seperti itu. Cuman karena belum masuk semua, masih asal masuk dulu. Saya kira tahun 2007 itu sudah mulai tertata. Untuk daerah sana (menunjukkan sisi belakang) itu IT, yang sebelah sini (menunjukkan bagian depan *mall*) untuk *handphone*.

P : terus untuk penamaan, atau slogan “Plasa Marina pusat IT dan HP Surabaya” biasa kita lihat di *tools marketing*, di *banner*, di iklan, itu sejak kapan bu?

N : saya kira itu secara otomatis ya, karena sudah mulai tertata, orang udah mulai menyampaikan, menjadi pusat IT dan HP itu. Pertama kali tercetus itu, pas kebetulan itu pertama kali, untuk *Mall kan* ada asosiasinya memang, kemudian pas ulang tahun Surabaya yang pas tahun 2007, itu diadakan *kayak* pameran yang serentak seluruh *Mall*. Kalau *engga* salah tahun 2007, mulai kita promo *pake* slogan itu, karena sudah masuk koran dalam arti keseluruhan *Mall* (ikut beriklan), mungkin pada saat itulah. Dulunya *kan* belum ada pameran yang serentak, *shopping festival* itu,

P : berarti *Surabaya Shopping Festival* itu mulainya kira kira tahun 2007 itu ya bu?

N : iya, untuk serentak seluruh *Mall*, dulunya *kan* belum ada,

P : kalau ini bu, persaingan dengan *mall* lain. kita *kan* kalau di daerah Plaza Surabaya juga ada WTC, *nah* kiat mengatasi persaingan dengan WTC ini bagaimana bu?

N : kalau persaingan, kompetitor itu pasti ada. Kita *kan* *segmennya* itu lebih ke *Mall*. Jadi orang boleh jalan jalan. Jadi dia merasa nyaman, *care* juga, karena *engga* harus

dia beli, *engga* harus dia direcoki dengan (*sales promotion*) orang yang *nawarin*. Kalau (*sales promotion*) orang ngomong, “ silahkan mau lihat apa ”

itukan lumrah untuk *SPG* masing masing toko. Tapi ditempat lain, sebelum masuk (perbelanjaannya) itu sudah banyak (*calo*) yang *nawarin*. Kita memang pusat IT dan HP, tapi kita sistemnya masih sistem *mall*, orang mau jalan *aja* ya nyaman, mau *liat liat aja* ya boleh, tanpa harus merasa terbebani untuk (membeli) dan *rebyek*,

P : kalau boleh tahu bu, pertahun jumlah pengunjngannya itu berapa ya? Atau perbulan *begitu* ?

N : kita perbulan itu. . .berdasarkan apa ya? Kita *engga ngitung* sendiri (tiap orang yang masuk) *gitu* ya, tapi berdasarkan parkir yang masuk. Memang, ada orang yang parkir hanya *sekedar* parkir, tapi itu *kan* persentasenya 0 koma sekian persen *aja*, sedangkan untuk yang parkir juga mengunjungi *mall* saya kira 90% lebih *lah* kan.

P : kira-kira berapa ya itu bu?

N : kalau perhari itu, rata rata sepeda motor itu sekitar 2500 – 3000 an, kendaraan sekitar 5000-an sehari. Jadi ya patokannya dari kendaraan. Kita *engga* bisa *ngitung* pengunjngannya. Kendaraan itukan bisa berisi satu keluarga, bisa berisi 4 orang, tapi yang jelas parkirnya itu ya sekitar *segitulah*.

P : adanya *shopping festival*, seperti *Surabaya Shopping Festival* ini *ngefek engga* bu terhadap pengunjng? Seberapa besar kenaikannya?

N : terhadap jumlah pengunjng pasti *ngefek*, mas. Kemudian untuk pembelian juga ada efeknya. Mungkin *engga* sampai 50% ya, tapi bisa mendekati angka itu. Tapi *kan* sekarang tiap *mall* ada pusat HP, itu memang mengurangi, tapi saya kira orang kalau *nyari* dengan pilihan yang banyak lebih *sreg*. Misal mau *nyari handphone* lebih suka di Marina atau di WTC, lebih *sreg* kalau pilihannya banyak.

P : apalagi ada *service center*?

N : iya itu termasuk juga

P : kira kira jumlah *tenant* untuk *handphone* sendiri berapa bu?

N : 300-an lebih

P : kemudian untuk sewanya itu berapa bu?

N : saya kurang tahu pasti, silahkan tanya ke bagian *marketing*. Harga sewa itu *kan* tergantung lantai, tergantung posisi, letak lokasinya,

P : antara *tenant* yang dibawah itu *kan* ada bank, ada makanan, ada *cafe*,

N : itu beda, lantai 1 2 3 beda. Lantai mempengaruhi, saya kira hampir tipis (selisihnya). Maksud saya begini, kalau lantai 1 diposisi ini (menunjukkan posisi yang berdekatan) ya harga sama, kalau yang dibelakang ya sama juga. Tapi beda beda, dibagi per zona-zona. Tapi pasti ada perbedaan, pasti.

P : kemudian untuk *tools marketing*, apa yang digunakan bu untuk menarik pengunjung, dan untuk mengajak *tenant* untuk mengisi *space*?

N : *kan* merketing itu langsung di-*handle* sama GM, jadi lebih, sepengetahuan saya ya, kita kalau mau *narik tenant*, berarti *kan* kita punya kelebihan yang akan kita sampaikan. Misalnya *nih*, awal masuk dengan harga. Kemudian dengan fasilitas juga bisa, kemudian dengan apa ya, maksudnya itu “kamu masuk ini, itu lakunya *bakal* banyak, karena *bla bla bla*”, ini mendukung

P : dengan *traffic* pengunjung?

N : ya, salah satunya tadi. Saya kira seperti itu untuk *marketing (tenant)*. Tapi mungkin yang pengaruh ini, misalnya *nih*, “kamu kalau sewa sekian, kamu *tak kasi* potongan sekian untuk sewa tahun sekian”

P : kalau untuk pengunjung, *tools marketing* apa yang digunakan bu? Beberapa minggu kemarin, melihat ada *gimmick-gimmick* gitu bu,

N : kalau ada *event*, sebagai salah satu bentuk *support* kita ke pengunjung juga *tenant*, biasanya kita kasi undian. Kita *kan ndak* memilih *tenant* tertentu, semua pembelanjaan, minimal 100 ribu atau 500 ribu bisa tukar hadiah. Tapi kita *kan* beda beda, maksudnya tentang *event* apa, kita membikinkan hadiah tentang apa, itu *kan* selalu berganti *engganti* hadiahnya. Itu sebagai salah satu bentuk *support* kita ke *tenant*. Biar pengunjungnya juga (tertarik), mereka *kan* biasanya juga membanding bandingkan, semakin banyak pilihan semakin bagus.

P : berapa sering bu dalam setahun mengadakan (*event shop*) begini?

N : kalau *event* rutin itu 4 kali setahun.

P : *event* apa saja bu biasanya?

N : *Surabaya Shopping Festival* itu ulang tahun Surabaya, ulang tahun Jawa Timur, kemudian (Surabaya) *Hot Sale*, kemudian sama satu lagi, *Techno Fair*. *Techno Fair* itu hanya *mall* elektronik saja yang mengikuti.

P : berarti Hi-Tech, WTC, sini (Plasa Marina) ?

N : belum tentu, kadang kadang *kan* Royal ikut, dia *kan* punya *tenant* IT juga. CITO juga. Jadi *mall mall* yang punya *tenant* IT itu dia biasanya ikutan.

P : kalau *kayak* pelanggan yang sering kesini, pengunjung *begitu*, pandangannya terhadap Plasa Marina ini bagaimana bu?

N : maksudnya kepuasan pelanggan?

P : iya *begitu*, apa ada surveynya secara berkala?

N : ada *sih* kita surveynya, biasanya itu indeks (surveynya) itu tiga bulan sekali. Ini terakhir, itu kemarin kita *ngelakuin*. Indeksnya *sih*, pegunjung merasa puas. Suka. Nyaman belanja disini.

P : yang membuat nyaman kira kira apa bu?

N : kalau belanja nyaman *kan* banyak faktor. Kebersihan *mall*, parkir, keramahan dari toko, kemudian keramahan dari petugasnya kita kalau ada apa apa, itu kan salah satu faktornya untuk pengunjung (nyaman) kesini. Kemudian *kan* sudah dibagi, *kayak* zona ya, dari arah Sidoarjo Surabaya *engga* jauh-jauh ketengah juga bisa kesini. Kemudian juga jamnya panjang, sampai jam 10 kita. Kalau dikompetitor lain *kan*, ada beberapa yang buka, ada yang sampai jam 6 *aja*. Karena kita memang model *mall*, jadi ya seperti standarnya *mall* itu, dari pagi ya sampai malem. Semua standar, kebersihan, *kan* punya standar masing masing, namanya *mall* itu seperti apa, tinggal mau dinaikkan *grade* nya seperti apa itu tergantung (pengelola) *mall* masing masing.

P : kalau untuk hal yang terintegrasi, ini *kan* ada fasilitas *kayak* kolam renang juga, ada apartemen juga, *nah* itu sebera besar bu, pengunjung yang dia itu belanja juga, kemudian sambil menitipkan anaknya renang?

N : saya kira karena, *ehm*. Kita juga lihat *segmen* pasar seperti apa *sih*, orang *seneng*-nya *nongkrong*, atau apa, *nah* untuk orang *tetep* kesini, paling *ndak* dia tahu *lah* pas dia jalan, dia janji *nongkrong* di Marina, jadi kita *nyedain* tempat itu untuk *support* itu, biar tidak hanya pengunjung yang hanya sekali datang *aja*. Tapi keluarga juga bisa datang,

P : terus kalau,

N : *terbatuk. Sorry yah

P : iya *ndak* apa apa bu, faktor kepemimpinan, biasanya *kan* pemimpin itu sangat berpengaruh sekali, terutama dari menentukan kebijakan. Dari yang dulunya campur-campur hingga fokusnya kesini. Ibu melihat ibu Siska itu seperti apa?

N : orangnya gigih, dan bijaksana. Dan selalu *support tenant*. Dia nomor satu *support tenant*. Misalnya sampai kadang-kadang, itu yang kadang-kadang *tenant* itu menyampaikan bahwa, ini *lho* bedanya dengan *mall* lain. tidak hanya hal diluar pekerjaan pun. Misalnya *nih*, toko ini sama toko ini bertengkar, itu bisa bu Siska turun tangan, untuk bantu menyelesaikan.

P : wow

N : iya, amat sangat *care* bu Siska sama, tidak hanya sama karyawannya, juga sama *tenant*-nya iya. Karena membina *tenant* itu lebih susah, *gitu lho* ya. Itu yang dia terapkan. *Misal* contoh lagi *kayak*, Oppo *nih* mau pameran di sini, misal, tapi dia *ndak* punya *service center* disini, dia *ndak* bisa (pameran). Kalau kamu mau pameran di tempat saya, kamu harus buka toko disini, *service center* disini. Itu *kan* salah satu *support*, jadi *brand brand* yang lain *ndak* merasa dirugikan, *gitu lho*. Dia *engga* buka disini *kok*, kenapa bisa pameran disini?

Nah itu yang salah satu, kebijakan manajemen.

P : pertengkaran antar *tenant* itu biasanya apa bu?

N : ada yang persaingan harga, ada yang pribadi, antara SPG-nya sama SPG-nya saingan sama sama produk itu, *kan* lama lama *owner* sama *owner* jadi turun tangan. Biasanya bu Siska kalau *denger*, tahu, biasanya dipanggil, diselesaikan dengan, kebijakannya *gimana kok* bisa permasalahannya sampai *segitu*.

P : bagaimana cara penyampaian bu Siska kepada para *stakeholder*. Para karyawannya, pada terutama pada *owner*, pada pengujung, yang dulu dari Sinar Fontana *wah kok* berubah, *nah* itu bagaimana bu?

N : memang dimasa masa transisi berat seperti itu, kita tahu pasti ya, karena dari *mall* yang campur *aduk* itu kita mau seperti apa, apakah *mall* umum, atautkah *mall* apa. Tapi pada saat itu, memang IT itu kita cari orang yang mau *ngelola* sebagian tempat kita. Pada saat itu seperti itu.

P : pertama-tama, dulu siapa bu?

N : maksudnya ?

P : yang IT itu?

N : IT itu kita yang cari orang yang mau *nempatin* (pengisi/*tenant*), kita tahunya sewa tempat *aja*. Kita *kan* cari orang, yang bisa menyewa tempat ini tapi khusus IT, itu kita dulu dari pertama itu *pake* seperti itu sistemnya. Jadi ada sebagian tempat kita, tapi kamu harus *ngelola* IT, boleh sewa tapi harus *ngelola* IT. Karena waktu itu sudah mulai *booming handphone*, jadi kita arahnya kesana. Adapun sebelum kesana, ada sudah beberapa yang masuk, karena arahnya itu semakin (jelas), kita lihat *planning*-nya berapa tahun kedepan seperti apa *sih* produk ini, *nah* itu diarahkan mulai fokus kesana, karena IT *kan gandengannya* sama HP. Kita mulai fokus sesuai dengan pangsa pasar. Itukan tidak akan pernah berhenti, teknologi *kan* akan terus. Jadi manajemen itu mungkin, berpandangan seperti itu, jadi diarahkan kesana.

Itu *kan* kita kasihkan pihak kedua, nanti dia yang *ngelola*, tapi kira kira sudah dua tahun ini kita ambil alih. Kita semua yang *ngelola*.

P : untuk meyakinkan *owner* fokus ke IT ini?

N : saya kira itu, saya *engga* tahu ya mas, karena itu antara pimpinan sini dengan *owner*, kalau bisa seperti itu berarti *kan* sudah ada kesepakatan antara *owner* dengan pimpinan manajemen.

P : awal awal berubah *kan*, berat, terus kemudian juga butuh modal dan dukungan,

N : karena pimpinan kita, bu Siska itu adalah orang lama di Tridjaja. Jadi dia mulai dari karyawan *staff* biasa, dari orang SPG nya *marketing* sampai naik jabatan terus, sampai di posisi sekarang. Jadi dia mungkin bisa meyakinkan pimpinan, dan pimpinan tahu, *gimana sih* karakter kepemimpinannya bu Siska. Jadi terpercaya.

Memang susah pada saat itu, meyakinkan *vendor*, meyakinkan *tenant*, itu susah, tapi ada berbagai upaya itu yang akan ditempuh pimpinan untuk meyakinkan agar bisa masuk, salah satunya dengan harga mungkin dengan apa ya, *spot-spot* (tertentu), itu

kan kesepakatan antara masing-masing *tenant kan* beda, *nah* itu mungkin seperti itu. Sampai banyak yang masuk kesini.

P : selain di Surabaya dimana lagi ya bu properti Tridjaya ini?

N : Sidoarjo, kalau properti lebih banyak di daerah sini (Surabaya) *aja*. Kalau perusahaan, yang kecil-kecil banyak. Di Bali, di Jakarta, ada. Tapi fokusnya beda beda.

P : seberapa tegas bu (bu Siska/pimpinan) ?

N : dia meskipun hubungannya baik, kalau bermasalah ya salah. Sama karyawan juga *begitu*. Dia bisa ketawa-ketawa sama karyawan, bisa kebawah ya bisa. Tapi kalau sudah menyangkut perkerjaan, ya dia tegas.

P : untuk perubahan nama dari Sinar Fontana menjadi Plasa Marina itu (*bagimana*) ?

N : Plasa Marina itu singkatan, kalau *engga* salah. Perumahan Margorejo Indah. *kan* Margorejo ini perumahannya Tridjaya, terus ada *mall* ini, dijadikan nama, ya jadilah Plasa Marina. Intinya itu diambil dari situ.

P : ooh, logonya *kan* ada *kayak* burung sama matahari *gitu* ya, saya kira itu *kayak* pantai *gitu* ya, hehe

N : iya pantai Marina

P : terus untuk grup Tridjaya, selain Plasa Marina apakah namanya juga ada Marina-nya atau ada nama nama lain?

N : ada puncak Marina, Marina itu singkatan Margorejo Indah

P : berarti ditempat yang lain namanya bukan Marina kan?

N : bukan, hanya yang disekitar sini *aja*, apartemen namanya puncak Marina. Sini plasanya Plasa Marina, PT nya *tetep* PT Tridjaya Kartika

P : berarti termasuk bangun apartemen, kolam renang tahun 2000-an itu ya?

N : kolam renang ini sudah bawaan sejak Sinar Fontana. Jamannya Sinar Fontana sudah ada kolam renang. Karena pengambilalihan, *tetep* kita kelola, jadilah *Water Fun* itu. Kalau dulu *kan* orang mengenalnya Kolam Renang Sinar Fontana istilahnya.

P : terus kemudian bangun *mall* bangun apartemen bu?

N : 2006 itu, dulu *kan* serah terimanya sudah lama, terus kita bangun juga kolam renangnya, dulu *kan engga* se bagus sekarang. 2006 itu sudah jadi kolam renangnya. Sudah pembukaan, Juni 2006. Pembangunan tiga tahun sebelumnya.

P : apartemen lebih lama lagi?

N : apartemen lebih lama lagi, ya sudah lama lagi. Saya *engga* hafal, 2000-an.

P : bu Trisna sebelum di Plasa Marina, kalau boleh tahu kerjanya dimana bu?

N : *menghela nafas, hehe

P : apakah juga di *mall mall* begitu?

N : iya, dulu di TP,

P : Pakuwon Group ya?

N : Iya Pakuwon Jati

P : kenapa memutuskan untuk pindah bu?

N : ya Saya di Pakuwon Jati itu delapan tahun. Saya pengen tahu kerja, kalau di *mall* yang sudah tertata *gini kan* beda, SDM-nya *kan* beda sama yang di pabrik. Kasus kasusnya juga beda. Pada saat itu saya *mikirnya* seperti itu.

P : berarti *nyari* tantangan yang lebih?

N : ya. Saya pengen tahu kerja di pabrik seperti apa *sih*, saya kerja di Maspion, empat tahun saya di Maspion. Sebelum di Pakuwon saya di Delta Plaza. Masih Delta Plaza peralihan ke Bayu Bringin Lestari, yang sekarang ini. Tapi saya *engga* lama disana. Kemudian saya, karena melahirkan, saya *resign*. Saya punya anak, bisa bekerja, saya ke Pakuwon, kemudian di Maspion, terakhir disini.

P : kenapa memutuskan disini bu? Memutuskan Plasa Marina? Padahal saat itu, awal awal masih belum jelas *kan* ya, posisinya Plasa Marina ini. Mau pusat IT juga dia masih baru *begitu*.

N : karena *Mall*. *Mall* ini *kan mall* yang belum jelas. Manajemen juga belum tertata rapi.

P : dulu ibu masuk, juga masih sedikit orangnya bu?

N : sedikit, saya masuk karyawannya belum ada seratus, termasuk *staff*.

P : kalau sekarang seratus lebih bu?

N : sekarang tigaratusan,

Saat itu belum tertata rapi, dan saya ditawari, *mall* ini belum *mall* yang jadi. Secara manajemen secara administrasi itu juga belum tertata rapi. Berarti harus dibenahi. Kebetulan saya, pas waktu itu, Maspion *kan* bukan hanya satu pabrik. *kan* banyak pabrik, saya di salah satu pabrik itu. Pabrik itu mulai agak menurun produksinya. Jadi beberapa karyawan itu mulai dipindah-pindahkan ke banyak (produksinya). Salah satunya saya dipindah ke Gresik, saya *engga* mau, ya sudah saya *resign aja*. Kebetulan ada tawaran di Marina, cuman ya itu tadi (masih belum jelas *positioning-nya*)

P : dapat tawaran itu dari mana bu?

N : dulu *marketing*-nya sini teman saya, di Maspion. Jadi masih teman-teman juga *gitu*. Orang kerja, kalau sudah banyak teman, paling ya *getok tular gitulah*.

Terus ditawarkan, “ *gini gini gini*, tapi susah kondisinya ”

Tapi saya merasa punya pengalaman di HRD cukup lama. Jadi saya pasti bisa membenahi itu. Ya memang, butuh satu tahun saya, untuk administrasi secara benar. Kedepannya *kan* juga pimpinan sudah mulai kejar, maksudnya itu prosesnya *udah* menuju Marina ini *kan*, SDM nya harus dibenahi juga. Admnistrasi juga sudah harus *dibagusin*. Kalau dulu, karena sedikit, administrasi cukup ABC, sekarang ya *engga* bisa seperti itu. Itu itu *kan* butuh tantangan, butuh kemauan juga dari kita sebagai karyawan. Karena *kan* kalau namanya *staff*, *engga* ada lembur. Meskipun lembur sampai malem, ya *engga* dihitung lembur. Tapi *kan* tergantung kita *gitu* ya, *gimana* memandang seperti itu seperti apa. Saya *sih*, *fine-fine aja*, ya *ndak* apa apa.

P : yang unik ini bu, saya lihat dari parkirannya, kemudian dari kebersihannya, satpamnya, *sekuriti*-nya, itu *kan engga* di *outsorce* ya bu?

N : *ndak* ada,

P : termasuk kebersihan juga?

N : iya

P : kenapa bu memilih strategi seperti itu? Sedangkan *mall mall* lain memilih untuk *outsorce* untuk parkir untuk sebagainya

N : itu sudah (kebijakan) dari *owner*. *engga* akan ada (*outsorce*), biarkan *aja* mereka. Kasian. *Owner*-nya itu masih punya perasaan. Marina ini kalau tanpa didukung dari karyawan yang loyal, *engga* mungkin jadi juga.

P : berarti itu juga salah satu program untuk karyawannya ya bu?

N : jadi jangan pernah ada *inhos*, sekuriti saya banyak yang *tua-tua*. Karena masuknya sudah lama-lama (sejak *jamannya* Sinar Fontana). Saya jarang *turn over*. Setahun itu saya bisa *ndak* ada yang keluar masuk. Mungkin karena, apa ya, bu Siska *care* sama karyawan. Kalau karyawan ada kesulitan apapun, kalau kita (karyawan) *nyampaiin*, pasti dia akan bantu cara jalan keluarnya. Itu bu Siska. Entah itu masalah keuangan, masalah apa, selama itu tidak dalam tanda kutip ya, tidak terlalu yang *neko-neko*, pasti bu Siska akan bantu.

P : apakah ada bu karyawan yang dari dulu, yang dari Sinar Fontana sampai sekarang juga?

N : ada, masih ada juga. Sinar Fontana itu... ada beberapa *sih*, *engga* banyak juga.

P : bagian apa bu? Kalau boleh tahu? *Sekuriti* begitu?

N : *ndak sekuriti*, sekarang.. dulu *kan* disini ada pusat mainan, itu *kan* punya Sinar Fontana. *kan* diambil alih kita, orangnya diambil alih ke kita juga. *nah* beberapa. *Housekeeping*, tapi bukan di *cleaner*-nya yang anak baru-baru ya, tapi

sudah di *CO-CO* nya. kemudian ada lagi, satu beliau sudah almarhumah, ada beberapa juga *sih*, masih di kantor pusat sana juga ada.

P : kantor pusat? Kantor pusatnya disebelah mana bu?

N : di apartemen,

P : jadi kalau biasanya bu Trisna itu (*meeting*) ke kantor pusat berarti ke apartemen? Beda pengelola atau bagaimana bu?

N : beda pengelola, manajernya beda-beda. HRD nya juga beda-beda. Jadi kantor pusat punya HRD sendiri, apartemen punya HRD sendiri, Marina (*mall*) juga punya HRD sendiri. jadi *emang* manajernya sendiri sendiri.

P : tadi *kan* ibu bilang, bu Siska ini sangat *care* terhadap karyawan, program atau fasilitas selain bulanan apa saja yang diberikan kepada karyawan bu?

N : perasaan *ndak* banyak *sih*, kalau fasilitas ya standarlah. Namanya perusahaan. Jamsostek, BPJS, *wes gitu gitu* itu. Kalau yang lain lain *ndak* ada.

P : kayak pelatihan gitu bu? *Training*?

N : *training* ada,

P : tiap berapa bulan sekali *training*?

N : setahun sekali *training*. Karena setiap *training* itukan lama waktunya. *Service excellence*, itu itu *kan* lama waktunya, enam bulan *training*-nya. Jadi,

P : kemana itu bu biasanya? Kesini?

N : kita panggil orang kesini. *Kayak* kemarin, kita *abis training service excellence*, *pake* PT Sinergi. Nanti tahap kedua itu ada akhir tahun ini. *Communication*. Kemarin *kan service excellence*, akhir tahun nanti *communication*-nya.

P : berarti saat begini, dalam waktu jam kerja begitu?

N : *training*-nya jam kerja, tapi bergantian. *kan* mereka *shift-shiftan*, jadi yang *shift sore* ikut *training*-nya *kan* pagi, *molor* sedikit ya yang (*shift*) pagi ya *molor*. Pulangnya *engga* bisa *ontime*. *Misal* jam 2, bisa pulang jam 4. Nanti dia lanjut sore. Nanti begitu yang sore masuk pagi ya sama. Yang siang ikut *training* ya dia akan *mengikutin* jamnya anak anak selesai baru dia bisa pulang. Itu *kan* juga sudah kesepakatan yang kita semua.

P : sekarang beralih ke *tenant* lagi bu. sewa *tenant* terbesar itu siapa ya?

N : maksudnya penyewa?

P : iya bu, dari luasnya begitu bu.

N : terbesar... kalau *service center* itu rata rata semua hampir besar. Kalau toko toko ya ada yang besar ada yang kecil, *gitu*. Tapi bukan terbesar, tapi

P : terluas?

N : bukan terluas, dia satu *tenant* itu bisa punya 3 – 4 toko di Marina. Itu ya USML, Apollo,

P : Apollo itu termasuk besar bu?

N : ya *kan* dia punya beberapa tempat, dua lantai, lantai dua ada, lantai tiga ada juga.

P : kalao sama USML ? Besar mana bu?

N : sama, tokonya *kan engga* satu nama. Las Vegas, Hardrock, terus beberapa tokonya itu ya banyak. Saya kira itu *tenant* yang punya banyak toko.

P : apa *engga* pusing bu? *Kayaknya kok* semua-semuanya diurus *begitu*? Dari parkir, *tenant*,

N : *kan* sudah ada bagiannya sendiri-sendiri. *marketing kan* juga untuk *tenant* sendiri. untuk pameran sendiri. jadi em apanya, biar *engga* pusing dibagi maksudnya *gini*. Lantai itu *kan* ada zonanya. (juga ada) tahap satu tahap dua. Tahap satu kontraknya habisnya bulan ini, tahap dua bulan ini. Jadi dia *engga* akan lewat *gitu lho*. Jadi *engga* ada yang ceritanya, habis kontraknya *engga* sama. Kalau dia masuk di tahap satu, pasti dia akan selesai kontrak disamakan semua, *gitu lho*. Jadi dia kalau misalnya kontraknya dua tahun, ya berarti yang sisa dari dua tahun berapa bulan itu ya dihitung proporsional.

Itu memudahkan *marketing* untuk *mengecek* masa sewanya dari *tenant*.

P : mungkin kira-kira cukup sekian bu,

N : ya sudah?

P : sudah, terimakasih banyak ya bu.

N : sama sama mas, nanti untuk bagian *marketing, tenant*, karyawan senior saya pertemukan ya mas,

Lampiran 4 Hasil wawancara narasumber Supervisor Marketing

Nama : Budianto Jupiter

Jabatan : Spv *Marketing* Plasa Marina

P (penanya) : Perkenalkan pak Budi, saya Izhar, mahasiswa manajemen Unair, yang skripsinya tentang Plasa Marina, khususnya meneliti tentang perubahan dari *one stop shopping mall* menjadi fokus ke HP ini. Kalau boleh tahu sejak kapan pak bekerja disini (Plasa Marina) ?

N (narasumber) : saya ?

P : ketika Plasa Marina ini *udah* jadi, fokus ke IT dan HP ?

N : iya, tapi sekarang kita langsung fokus ke *handphone*, sekarang.

P : *handphone* ya,

N : tapi sekarang kita untuk *tenant* IT, kalau ada yang keluar, kita *engga* menerima lagi, kita menerimanya *tenant handphone*, gitu.

Kalau pemikiran kita fokus ke *handphone* itu pertama, pemikirannya satu, Kalau *handphone* satu orang bisa memiliki satu atau dua barang. Sedangkan komputernya, istilahnya laptop, satu keluarga mungkin punya satu, atau maksimal paling banyak dua. Itupun biasanya kalau untuk proses pergantiannya pasti jangka waktunya lama. *Engga* mungkin kayak *handphone*, orang pasti setahun mungkin minimal dua kali itu ganti *handphone*, minimal. Terus yang kedua, perkembangannya *kan tab* (komputer tablet) ini *kan udah* mirip kayak, istilahnya komputer mini lah ya, dari pemikiran kita, arah kedepan, komputer ini ya *tab*, istilahnya ya komputer mini.

Kebanyakan orang beli juga *kan*, pasti istilahnya harus coba-coba, juga membandingkan, *nah* untuk pilihan *handphone* kebanyakan *sih* orang-orang masih coba-coba *fitur*, jadi untuk masalah kita, terus untuk dari segi *service center*, kalau kita syaratnya untuk buka, syarat *branding*, di Plasa Marina, harus ada *service center*-nya. Selama dia *ndak* ada *service center*-nya, *ndak* bisa *branding* di Marina. Kalau *branding* itu dalam artian, *space-space* yang milik Marina, *ndak* boleh di *branding* sama pihak yang *ndak* ada *service center*-nya. Tapi *space-space* yang di toko, itu kita *ndak* masalah.

P : ooh, kayak misalnya di *lobby* tengah,

N : *nah*, di *lobby* tengah, atau area masnya naik eskalator ada *branding* Samsung, terus tengah ada pilar Oppo, *nah* itu kita syaratkan, harus ada *service center*-nya di Marina. Kalau *ndak* ada, kita *ndak* akan terima. Soalnya..

P : untuk fokus ya mas?

N : iya, juga untuk menjaga *after sales*-nya harus terjamin. Contoh orang kalau beli *handphone*, istilahnya, Samsung lah, dia pasti rusak kembali ke tokonya. Dari tokonya kita, pasti untuk kerusakan *kan*, mau *engga* mau harus ke *service center*.

Makanya kita syaratkan ada *service center*-nya. *gitu*, jadi kalau ada kerusakan, dari pihak tokonya juga enak. Ooh langsung *aja* ke *service center*-nya, *gitu*.

P : kalau ini mas, apa namanya, untuk menarik, ini *kan* strategi atau *tools marketing* apa yang digunakan untuk yang pertama, menarik *tenant*, *biar tenant* masuk. Terus yang kedua, menarik pengunjung, *biar* datang.

N : kalau itu ya, pertama *sih* kita dari segi pelayanannya. Kita buka jam 10 pagi sampai 10 malam. Dari situ *kan* untuk, *mall*, apa IT sama *handphone* yang Surabaya *kan*, kayak WTC *kan* sampai jam 6, *kan* *engga* sampe jam 10. Biasanya kita ambil *segmen* orang-orang yang, apa, sudah kerja, yang *engga* ada waktu pada saat jam kantor, pulangnyanya ya ke Marina. Kita ambil *segmen* yang,

P : *segmen*-nya berarti yang menengah keatas?

N : ya, pekerja istilahnya, pekerja yang *ndak* punya waktu, *gitu*.

P : secara demografinya, pekerja. Profesional

N : soalnya kalau kita saingan sama WTC, kita juga apa, pasti, susah juga, *gitu*. Soalnya *kan* WTC, pertama *kan* *udah* pertama sekali fokus ke *handphone*, sedangkan kita baru *nyusul*. Terus untuk IT juga sama, Hi-Tech *kan* *engga* sampai malam juga, kita juga itu, kita *ndak* bisa saingan sama WTC, sama Hi-Tech, makanya kita ambil di jam malamnya, *gitu*.

Terus yang kedua, kita berusaha *sekomplit* mungkin ada *service center*, dari merek-merek itu. Makanya kita syarat mau *branding* harus ada merek *service center*, soalnya untuk *after sales* nya itu kita selalu jaga. Supaya ada *service center*-nya. Supaya kalau ada orang beli di Marina, pasti kembali pun di Marina lagi. *Ndak* mungkin ke tempat lain,

P : kalau hal lain mas, apa, kayak promo promo lain,

N : promo *sih* kita, *ndak*. Kalau untuk *event* *sih*, kita setahun ada 4 kali. Itu ya, *Techno Fair*, itu Februari sama Maret. Untuk tanggal pastinya, *ndak* pasti, tergantung rapat asosiasi *mall* (Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia, wilayah Jawa Timur). Terus kedua itu ulang tahun Surabaya, *Surabaya Shopping Festival*, itu bulan Mei full, terus yang ketiga, *Surabaya Hot Sale*, biasanya habis lebaran, kalau tahun ini mungkin Agustus, tapi belum tahu pasti, jadi atau *ndak*. Terus yang terakhir, ulang tahun Jawa Timur, kalau *ndak* salah, Oktober kalau *ndak* salah. Ulang tahun, ulang tahun Jawa Timur.

P : *komplit* berarti, dari awal tahun sampai akhir tahun, kalau di *event-event* itu promo apa yang diberikan.

N : kalau promo *sih*, kita biasanya dari Marina sendiri *sih*, promonya ya, hadiah, biasanya tergantung asosiasi *sih*, kalau kita *meeting* ada hadiah bersama ya hadiah bersama, kalau *ndak* ada ya kita hadiah sendiri-sendiri, tergantung *mall*-nya biasanya. Kita bisa hadiah tunai atau hadiah langsung *merchandise*.

P : setiap apa namanya, *event*?

N : ya, setiap *event*.

P : kuitansi, kuitansi minimal pembelian itu ya?

N : ya ya, tapi selain itu ya, pihak *brand* pun biasanya promo sendiri, tapi kalau itu kita *ndak* bisa janjikan, *brand* mana yang apa, ya biasanya mereka *kan* tinggal *liat* aja. Kalau promo mereka sesuai dengan *event* kita ya berarti bisa masuk, kalau *ndak* ya *ndak* bisa

P : apa biasanya ada ini mas, setelah dari rapat asosiasi, kemudian, apa juga disampaikan *gitu* ke tiap tiap *tenant*,

N : kalau kita *sih* biasanya sampaikan ke pihak *tenant*, pihak *tenant*-nya *agak* susah buat promonya soalnya, mereka terkendala dari, sponsornya *kan* dari *principle*, mereka biasanya promonya pasti dapat dari *principle*, soalnya kalau untuk jualan *handphone* sekarang untungnya tipis, jadi kalau mereka mau, apa, *turunin* harga saingan harga, susah sekali. Paling banyak ya biasanya *merchandise* dari toko sendiri, tapi kalau mereka mau lebih, biasanya mereka *support* dari *principle*-nya *gitu*.

P : *principle*-nya itu siapa mas?

N : contoh, Samsung ya dari pihak Samsung-nya sendiri. Oppo dari pihak pemegang *brand* Oppo sendiri.

P : berarti dari pusat *kayak* di Surabaya-nya *gitu* ?

N : ya dari *kayak* pemilik *brand* itu sendiri. jadi kalau Sony ya dari Sony pusat-nya sendiri. Sony yang *handphone* sendiri yang *kasi* sponsor *gitu*, harga, atau apa *gitu*

P : kalau jumlah, apa, pengisi *tenant* mas berapa ?

N : kalau *tenant* kita, untuk *handphone* kurang lebih 300 lebih, IT 60 lebih, makanan mungkin 20an lah,

P : itu dulu prosesnya lebih dulu IT dan *handphone* atau lebih dulu makanannya?

N : kalau dulu *kan* campur-campur, pasti *udah* ada makanannya, terus baru kita fokus ke *handphone*,

P : kemudian penataannya, yang makanan khusus di lantai satu,

N : terus *handphone* di lantai dua sama tiga, IT lantai dua,

P : itu, mulai kapan itu mas penataannya ?

N : kalau penataannya, rasanya dari tahun 2007,

P : program, *eem*, promo itu dampaknya seberapa jauh ke pengunjung, katakanlah kenaikan jumlah pengunjung

N : kalau untuk dampaknya *sih*, kalau itu, kalau ada pameran, *omzet* ya naik 10 – 20 persen.

P : kalau jumlah pengunjung nya?

N : kalau pengunjungnya itu soalnya, *ndak* pernah kita ngitung,

P : terus, *kan* loby ini *kan*, tapi loby ini *kan* kadang kadang ada, apa namanya mas,

N : pameran mobil,

P : mobil juga,

N : perumahan

P : perumahan juga, *nah* itu *engga* fokus di *handphone gimana* itu mas?

N : eh *gini*, selain, apa, ehm *ndak* fokus begini. Kalau pameran *kan* kita lihatnya, seandainya kita pameran *handphone* terus atau IT terus, maka untuk pasar di lantai dua akan sepi, makanya kita *selingin* sama promo perumahan , mobil, sama motor. Itu aja. Selain itu *engga*.

P : jadi *biar*, pengunjungnya juga naik keatas *gitu* ya?

N : iya, soalnya kalau kita pameran di bawah terus, pasti lantai duanya tutup.

P : apa dulu pernah *kayak gitu* juga?

N : iya, soalnya kalau pameran itu dampak ramainya itu dibawah sangat ramai, di atas, lantai dua lantai tiga *agak* menurun.

P : berarti dulu pernah terjadi seperti itu ya mas? Kemudian di evaluasi, muncul kebijakan seperti ini, kalau ini mas, mas Budi melihat bu Siska ini seperti apa? Orang yang merubah dari *Mall* yang dulu nya campur-campur jualannya, menjadi fokus ke HP

N : kalau untuk visinya *sih* bagus *sih*, soalnya bisa melihat peluang. *Kayak* sekarang, kita sudah mulai fokus untuk ke *tab* , untuk pesaing lainnya *sih* masih melihat kalau komputer itu, masih apa, masih istilahnya masih bisa dijual, sedangkan kalau kita melihatnya umur dari komputer sendiri pasti, kecuali untuk keperluan kantor ya, untuk keperluan individu pasti mulai tergantikan sama *tab* . Lha dari itu kita mulai apa, fokus yang untuk IT ini kita kurangi jadi *handphone gitu*. Cepat nangkap peluangnya.

P : Apa sering mimpin rapat *gitu* bu Siska? Katanya bu Trisna, bu Siska membawahi langsung bagian *marketing*?

N : biasanya kalau kita rapat itu rapat bersama, seluruh divisi, setiap jumat *gitu*, kalau rapat untuk sama *marketing sih*, biasanya langsung ada promo apa langsung *discuss, gitu sih*, bukan semacam rapat tersendiri. Lebih *kayak* diskusi lah, langsung

ada promo *gimana*, terus siapa *aja* yang diundang untuk pameran, biasanya *brand brand* apa, yang mau turun,

P : *nah* itu *tu*, pemilihannya *gimana* mas?

N : kalau pemilihan *brandnya* *sih*, kita biasanya untuk *brand* yang sudah pernah ikut selalu kita undang, kalau untuk *brand* yang baru mau masuk, ada yang *ke-cancel* dulu, baru kita undang, *gitu*. Jadi kita prinsipnya ya, selama mereka ikut terus *event* kita ya, pasti kita undang, terus setiap toko ya kita juga, apa, minta *principle* nya, kayak dari *brand*, Samsung, yang boleh jualan HP Samsung pameran di bawah adalah toko-toko yang di Marina, kalau toko-toko yang *ndak* ada di Marina *ndak* boleh jualan, soalnya *kan gimana gimana* ya, kita maunya pemilik toko kita yang dapat efeknya, *gitu*.

P : berarti bu Siska ini orangnya visioner, selain itu apa lagi? Tegas *gitu*?

N : iya tegas *gitu*, kayak tegas, contoh kayak, untuk pajak reklame kita fokus ke satu biro *advertising* sendiri, dimana *advertising* ini yang mengurus pajak reklame semua di Plasa Marina, jadi kalau apa, dari pihak toko mau dibuat *advertising* lain, kita *engga* bolehkan, soalnya *agak* kesusahan nanti di pelaporannya. *gitu*. Jadi kita maunya pokoknya mau *ndak* mau satu pintu, jadi kalau ada masalah nanti ya pihak *advertisingnya* ini namanya Indonesia Satu, Indonesia Satu yang akan bertanggungjawab, *gitu*. Jadi dari kita *udah* secara, apa, pajaknya juga kita *engga* mau masalah, kurang lebih ya mau bersih juga, bu Siska orangnya mau *gitu*. Jadi kita untuk masalah pajak ya kita *ndak* mau lah, kalau sampai ketauan *ndak* bayar pajak *kan*, *brand-nya* dicoret, terus diangkut *kan*, malu juga kita

P : iya itu *serem*, SATPOL PP sama dinas terkaitnya,

N : makanya dari itu, dari bu Siska juga tegasnya *gitu*, selama toko *ndak* mau yaudah *ndak* boleh *branding*, dari pihak *branding* pun, kalau mereka mau buat ditempat lain kita *ndak* *ijinkan*, harus Indonesia Satu, *biar* pajaknya kita taunya Indonesia Satu, *gitu*.

P : seberapa besar mas, kalau boleh tahu, pajak dari reklame?

N : kalau pajak reklame saya kurang tahu, yang tahu itu Indonesia Satu,

P : oh iya ya, mereka biro iklannya,

N : soalnya mereka mulai dari pembuatan, sampai pajaknya sekalian.

I ; apa, *pricing* buat *tenant* nya ini juga beda-beda?

N : beda-beda, yang depan pasti lebih mahal dari pada yang belakang,

P : variasinya kira kira berapa mas?

N : kalau untuk depan, untuk *handphone* atau IT ya? Soalnya beda.

P : kalau untuk *handphone* berapa,

N : kalau handphoen, *stand sih*, 350 ribu per meter,

P : 350 ribu permemter per bulan? Kalau yang untuk IT?

B : iya, kalau yang IT 330,

P : kalau untuk makanan, mas?

N : makanan, untuk *open counter* paling depan 600 ribu,

P : maksudnya *open counter* itu ?

N : terbuka, *kayak* Roti Boy, tapi kalau untuk makanan berat, itu 125,

I; apakah terjadi perubahan harga itu mas?

N : kalau kita biasanya, dua tahun naik sekali

P : ooh, berarti bukan mereka membeli *space* nya?

N : ooh *ndak*, kita semua sistem sewa. Soalnya kalau kerugian dari sistem beli itu tutup bukanya terserah mereka, kalau sewa *kan* kita bisa ngatur,

P : termasuk disini kelebihannya Plasa Marina. Dibandingkan dengan WTC mas, selain jam buka yang sampai malam?

N : kalau di kita *sih*, saya *engga* tahu WTC itu seperti *gimana*, kita *agak* menjaga kalau saingan harga. Kalau seandainya *tenant*-nya ada mainan harga, kita pasti *agak negur* lah, kita *negur*.

P : jadi *biar* rata (harganya) ?

N : soalnya dalam prinsip kita, kalau bisa untung lebih kenapa kita harus membuat orang itu untung sedikit, *gitu*. Jadi kalau untuk *pricing* harga di toko *sih*, kita *ndak* mau ada tempel-tempel kecuali yang *banner kan* otomatis dari *principle* nya sendiri, pasti harganya harga yang sama semua.

I ; kalau ini mas, em, *tenant* yang paling loyal itu, yang pertama buka disini siapa itu kira-kira mas?

N : sistem loyal ini *gimana*?

P : yang seberapa lama dia itu disini,

N : kalau itu *sih*, rata rata ya grup nya PT UM Cell, itu juga lama.

P : sudah dari berapa lama itu mas?

N : itu rasanya awal berdirinya Marina untuk konsep *handphone*, *udah* berdiri

P : sampai sekarang ini, berarti mereka mengikuti, taat atau patuh begitu ya, sama sistem sistem yang diterapkan sama pengelola,

N : terus Apollo, Royal Recall itu juga *udah* lama,

P : ro-yal, re-call,

N : nama tokonya itu ya, itu juga *udah* lama,

P : terus untuk menjaga hubungan baik dengan mereka, strategi komunikasi apa yang digunakan?

N : kalau kumpul-kumpul *sih engga*, tapi biasanya kalau ada masalah apa, bisa diskusi sama pengelola, *gitu*. Biasanya kalau ada ribut-ribut, atau masalah apa *sih*, biasanya *sih*, sering kita kumpul bersama, diskusi, *gitu*. Biasanya *sih*, bu Siska yang mimpin sama *tenant-tenantnya*,

Kalau untuk beberapa hal kita harus dekat, soalnya *kan* ini *kan* membawa Marina sendiri. contoh *kayak*, untuk papan nama toko, itu *kan* pasti ada papan reklame, kalau dulu IT mungkin dibebaskan terserah, mereka mau buat *gimana*, tapi semenjak diambil (pengelolanya) mau *ndak* mau harus di Indonesia Satu, terus dari sisi, kalau diambil sama orang lain *kan kayak* kita ada perbaikan (renovasi), kalau semula yang IT kita ada perbaikan *tenant kan*, semula IT nya juga *ndak* ikut, tapi tetap kita perbaiki,

P : *tekel*, langit langit ?

N : soalnya *kan* kita harus renovasi juga gedungnya secara *engga* menyeluruh *sih*, beberapa yang kita lihat sudah jelek ya, mau *engga* mau kita harus renovasi, soalnya ya kalau *engga* renovasi ya pasti kelihatan kumuh atau jelek, pasti pengunjung *engga* datang,

P : anggaran buat *marketing* itu berapa mas? Biasanya *kan tools* buat *marketing* ini banyak begitu,

N : kalau biaya *sih*, biasanya langsung *acc* dari bu Siska *sih*, jadi dari saya sendiri *sih* merasa *engga* terlalu di kontrol. Pokoknya ya sepanjang itu membawa manfaat ya *ndak* masalah. *Kayak event*, *event* ya, walaupun lumayan *gedhe* ya, kita ikut *biar* bisa narik pengunjung,

P : *tenant* terbesar mas, siapa mas? untuk *handphone*

N : UM Cell itu,

P : UM Cell itu dia juga pertama juga terbesar?

N : itu terbesar dalam artian, punya toko banyak di Plasa Marina, soalnya kalau untuk terbesar yang lain susah. Soalnya *kayak* Apollo *kan* cabangnya banyak, beberapa toko lain *kan* cabangnya banyak, di luar kota, di luar pulau, tapi kalau untuk toko sendiri yang di Marina banyak ya UM Cell itu.

P : ini kalau saya ingin mengajukan pertanyaan untuk UM Cell juga Apollo boleh ya mas?

N : kalau Apollo, aku *agak* susah, tapi kalau Royal Recall *gimana*?

Soalnya kalau Apollo yang punya sering *engga* ada, biasanya wakilnya,

P : ooh begitu, tapi kalau Royal Recall sama UM Cell ini ada ya. Iya *wes* ini aja.

N : kalau *marketing sih*, eh...

Kita susahnya ya, karena lahan kita *udah* penuh ya, kita susah, *agak* apa, susah nolak orang, soalnya untuk *space-spaceny* kita *kan* sedikit. Berarti kita harus, mau *engga* mau seleksi yang masuk.

P : apa, *sorry*, strategi menarik *tenant handphone* yang masuk itu bagaimana ?

N : kalau kita

P : apa sudah mereka langsung *ngantri* ?

N : kalau kita sekarang sistemnya *gini*, kalau mau masuk, kalau ada *tenant* yang kosong, kita tawarkan ke *tenant* yang didalam dulu, kalau *tenant* dalam *ndak* mau, baru kita *open* ke luar, tapi jarang sekali kita *open* ke luar,

P : biasanya yang dalem dalam *udah* mengisi ?

N : iya

P : berarti *saking* kuatnya hubungan mereka dengan Plasa Marina ?

N : iya.

P : terus kalau ini mas, anggaran buat iklan, ada *engga* mas Plasa Marina? Mungkin di koran, atau di radio, atau di jalan-jalan,

N : kalau kita, ikutnya empat *event* itu mas, jadi *budget*, istilahnya ya empat iklan itu biayanya berapa ya *udah* pasti kita pikir

P : kira-kira berapa ya mas? Anggaran buat iklan

N : kalau itu biasanya langsung dibayar sama *finance*, saya kurang tahu, soalnya itu *kan* kita selalu ikut terus jadi otomatis tagihan langsung ke *finance*,

P : berarti dari asosiasi atau bagaimana itu mas?

N : biasanya *gini*, kita *briefing* sama asosiasi, *meeting* sama Jawa Pos, nanti biayanya berapa dibagi yang ikut langsung ditagihkan ke itu (*finance*), soalnya pasti untuk ukuran biayanya berapa, pasti beda-beda mas, soalnya kalau *event Surabaya Shopping Festival*, barusan itu , kalau *ndak* salah, sepuluh *mall* yang ikut, jadi *kan*, kalau seandainya biaya iklannya itu 1 M, dibagi 10 *kan* seratus juta, kalau *Techno Fair* atau *Surabaya Hot Sale*, yang ikut lima. Jadi kalau biaya iklannya 1 M ya dibagi 5 ya 200 juta, jadi itu tergantung pesertanya,

P : tapi Plasa Marina ini selalu ikut empat *event* ini,

N : iya

P : berarti kira-kira, besar ya mas anggaran buat iklannya ini ya

N : iya, lumayan,

P : tapi juga didukung oleh pimpinan oleh direksi,

N : iya, anggapkan *aja* biaya iklannya 1 M *lah*, kurang lebih.

P : setahun itu ya?

N : *engga*, maksudnya untuk sekali *event*, tinggal dibagi berapa *mall aja* yang ikut, itu kira kira begitu mas, setahu saya biaya iklan koran mahal, apalagi *kan* kita, biasanya *event kan* satu halaman full

Makanya banyak yang mau di Marina, soalnya untuk jual per unitnya untungnya masih lumayan, soalnya untuk *handphone* sendiri kalau *udah* saingannya terlalu banyak, kalau saingan harga, pasti toko besar yang untung, soalnya *kan* sistemnya ngambil berapa unit, 10.000 unit, 10.000 unit belum tentu mereka bisa untung banyak, bisa pun kadang mereka, jual modal, jadi kita minta jangan saingan harga, kalau mereka jual modal, terus untuk biaya sewa, bayar pegawainya ya *engga* untung ya pasti lama-lama ya tutup,

P : komponen biaya selain *nyewa tenant* apa sudah termasuk kebersihan sama *sekuriti*?

N : belum termasuk sama *service charge*, sama listrik, *pax*,

P : sama apa mas?

N : *PAX* itu telepon dari luar ke dalam, *biar* kita bisa sambungkan ke toko, sama listrik biasanya sesuai meteran, kalau *service charge*, 125 ribu permeter per bulan, belum termasuk pajak 10%,

P : maksudnya *service charge* itu bagaimana mas?

N : kebersihan, listrik, sama penerangan koridor, listrik sama keamanan, untuk setiap lantai kita sama *kok*, posisi depan belakang sama semua, 125 ribu permeter perbulan plus PPN,

P : kalau untuk yang apa, *lobby* yang disewa *kayak* perumahan, mobil, itu kira kira berapa ya mas?

N : untuk lokasi pameran, kalau yang paling belakang, lima jutaan, kalau yang depan tujuh jutaan,

P : per?

N : perminggu,

P : untuk mewawancarai, *boss*-nya UM cell, sama Royal Recall,

N : itu nanti saya tanyakan nanti saya konfirmasi ke masnya lagi *aja*,

P : *gitu aja*, apa saya boleh minta nomer kontaknya mas Budi,

N : iya, *bentar* ya,

P : mas budi ini rumahnya dimana?

N : ee, Siwalankerto,

P : Siwalankerto,

N : dekat petra,

P : lumayan berarti dari sini ya, mas sekian. Terimakasih banyak ya,

N : iya lumayan mas, sama sama, *good luck* skripsinya.



Lampiran 5 Hasil wawancara narasumber Karyawan Senior

Nama : Suprihatin

Jabatan : Coordinator *Housekeeping*

P : perkenalkan bu, nama saya Muhammad Izharuddin, saya mahasiswa Universitas Airlangga, jurusan saya manajemen, semester, sekarang 9, hehe

N : oh, *gitu*, hehe

P : tinggal skripsi ini *aja*,

N : ooh,

P : saya *dapet* banyak cerita dari bu Trisna juga dari *temen-temen* yang lain, menyangkut, apa, perubahan-perubahan yang terjadi disini. Saya tertarik sekali dengan apa yang terjadi di Plasa Marina, ibu. Terutama yang sebelum ini, yang dia berbentuk *mall* lain, terus jualannya juga masih *macem-macem*, kemudian berubah, bertransformasi, menjadi Plasa Marina dan fokus ke *handphone*,

Kalau boleh tahu ibu dulu masuknya kapan bu?

N : saya pertama kali masuk disini tahun 90,

P : Sembilan puluh? Waow

N : 1 september 1990, hehe, iya

emang kita, saya disini dari nol, saya. Mulai dari tukang sapu,

P : mulai dari tukang sapu bu? Sampai sekarang jadi?

N : iya, *sampe* sekarang saya Alhamdulillah, semua pekerjaan *kan* kita harus mensyukurinya, harus bersyukur. Itu saya sekarang dikasi kepercayaan dari pihak manajemen, itu sebagai *coordinator housekeeping*, untuk mengurus keuangan toilet,

Jadi masalah keuangan, sampai ke karcisnya saya yang mengurus, hehe, jadi tinggal enaknyanya

P : hehe, tapi sejak dari tahun 90 masuknya bu,

N : iya mulai dari tahun 90,

P : itu dulu 90 masuk masih namanya Sinar Fontana?

N : bukan, MISC,

P : MISC, satu grup juga sama Sinar Fontana?

N : sama, ooh lain,

P : ooh lain juga,

N : itu dulu yang punya *kan* ibu Yenny Said ya, itu dengan nama plasa-nya MISC, tempat olahraga, jadi bukan ada plasa, selama berapa tahun, kita tahun berapa kira-kira ya mas, itu diambil Sinar Fontana, disewa,

P : dua ribu berapa itu kira kira?

N : kurang lebih 2002,

P : 2002 diambil alih Sinar Fontana,

N : jadi lain manajemen, itu *ga tau* ya urusan dari *boss* ya, *kan* kita direkrut sama karyawan-karyawannya juga, termasuk saya ikut, setelah itu saya juga, masuk di kasir kolam renang,

P : kasir kolam renang, ooh

N : jadi *kalo* di divisi itu, ada yang membutuhkan tenaga, pertama kali pasti saya yang di panggil, *ndak tau* di parkir, *ndak tau* itu di kolam renang, tapi yang paling lama di kolam renang,

P : berapa tahun bu ?

N : kurang lebih lama lah mas, kurang lebih 5 tahun lebih,

P : *engga sampe* 2007 – 2008 kira kira?

N : *ndak sampe*, kolam renang waktu itu masih, harga 3500,

P : sekarang sudah 30.000 ?

N : sekarang sudah 30,000, hehehehe

Ya banyak, mungkin ya banyak yang lupa juga ya, mas ya, soalnya ya tadi, banyak kemajuan,

P : habis 2002 habis diambil alih sama, apa, Sinar Fontana, habis itu?

N : itu *kan*, ya maaf ya, *kan* ada permasalahan antara *boss* sama *boss*, terus diambil lagi, dari pihak pertama, PT PT Tridjaja, dengan nama, Plasa Marina,

P : berarti mulai dari awal ini, sebenarnya yang punya PT PT Tridjaja ?

N : yaa, awalnya memang, PT PT Tridjaja,

P : tapi kemudian di sewa sama Sinar

N : sama Sinar, Sinar Kuncoro, Sinar apa itu mas,

Itu satu minggu peresmian, kebakaran *kan* itu,

P : kebakaraaan?

N : *sempet* kebakaran, peresmian itu,

P : diambil alih Sinar kemudian peresmian,

N : iya, setelah peresmian, *kan* sudah dibangun megah, jadi plasa, ya mulai itu ada plasa, ada *supermarket*, apa itu, mulai Sinar Fontana itu,

P : terus kebakaran bu?

N : iya, kebakaran

P : *kok* bisa bu?

N : itu dulu dengar-dengar dari, korsleting dari tempat *fitness*, dulu *kan* ada *fitness*-nya,

P : *fitness*-nya?

N : ya waku itu, persis satu minggu,

P : habis itu *merempet* ke seluruh *mall* ?

N : ya, ada *kena* waktu itu, *departemen store* apa itu ya disini, besar dulu itu disini,

Setelah diambil sama Sinar Fontana itu besar,

Itu *anu*, Sariagung pernah ada,

Sesudah Wijaya kebakaran, itu *lho* mas,

Wijaya Bolling, Blauran, mas nya *tau*?

P : kurang tahu bu, hehe,

Saya bukan asli surabaya, *maap* bu

N : ooh, ya ya,

Itu setelah itu, satu minggunya, sini yang kebakaran, jadi saya *tetep* digaji waktu itu, asalkan datang,

P : *abis* kebakaran itu bu?

N : ya, ya *tetep* disini saya mas, jadi selalu harus absen, jadi *kalo* dia *ga* absen dianggep keluar, jadi *tetep* gaji pokok

P : *lha* ini habis kebakaran diambil alih sama Sinar Fontana, *abis* itu *gimana* bu?

N : wes, *ga tau* urusannya ke, *sampe* ke pengadilan ya, kita *engga tau* ya,

P : itu lama prosesnya bu?

N : lamaa,

P : sampai kira kira?

N : *sampe*, satu tahunan *be'e* mas,

Lama pokoknya itu ya, terus diambil Plasa Marina,

P : diambil alih sama PT Tridjaja lagi, ooh diganti nama jadi Plasa Marina,

N : iya,

P : dibangun lagi itu ceritanya bu?

N : iya dibangun lagi, ini perubahannya pesat ini mas, kadang *sampe* kita *engga tau*, lupa asal mulanya dimana, dimana, *sampe* lupa saya, hehehe

Bayangkan *aja* sudah berapa tahun, tapi juga, pembangunannya juga pesat juga, *sampe* sekarang

P : berarti dari dulu ini *dibikin* sama PT Tridjaja itu masih kecil, *gitu* ya, terus dikembangkan lagi sama Sinar Fontana, *digedhe-in* lagi,

N : iya, terus *digedhe-in* lagi,

P : area apa *aja* itu bu, atau ditambah tingkat atau *gimana*? Pas dipegang sama Sinar Fontana?

N : ada sampai, tiga tingkat juga,

P : sebelumnya ini berapa tingkat? Dua? satu?

N : cuman ada *kan* khusus tempat buat olahraga, jadi mulai kolam renang, tenis, segala *macemlah*,

P : khusus olahraga?

N : Iya khusus olahraga, dulu ada tempat tenis di belakang, itu yang parkirannya itu, besar-lah mas, jadi *kalo* mas-nya tanya, *ancer-ancernya* dimana, *waduh*, maaf *engga* tahu kita, hahaha,

Ada Sinar Fontana itu, baru ada *supermarket*, *kan* memang dari Sinar itu *kan* banyak ya, Sinar. Kuntoro apa,

Sekarang diambil lagi, dari pihak PT Tridjaja juga menang *kan*, *sampe* ke pengadilan, mas. Terus sekarang khusus *handphone*,

Jadi saya peralihan manajemennya itu kurang lebih 4 manajer, satu bu Yenny Said, kedua ini dari Sinar Fontana, ya, itu yang ketiga dari Sinar Fontana juga, dari Sinar Fontana itu dua orang, yang terakhir dari ibu Fransiska ini, Plasa Marina ini,

Hehehe, cukup lamaa,

P : hehehe, kalau, ini *kan* perubahan, dari empat pergantian ini, yang paling enak yang mana bu kira kira?

N : Ya *sebenarnya* sama *aja sih* mas, semua ini dari kita sendiri,

Gaji kecil kalau kita disini *enjoy* ya, ya masih cukup *aja*. Gaji besar *kalo* kerjanya, maksudnya *gimana* ya, seakan akan kita merasa tertekan, ya *ndak* akan, tidak akan *kerasan*. Disini itu seperti keluarga, saya sudah seperti keluarga, saya itu sama *anak buah* saya, ya seperti anak sama ibunya, jadi semua itu ya, manggil saya *mama gitu*, mas. Mulai dari atas, *sampe* yang disini,

Sebetulnya nama saya bukan *mama Prit*, nama panjangnya itu Suprihatin,

P : ooh, Suprihatin, dipanggil *mama Prit*,

N : iyaa, haha,

Jadi semua, yang baru-baru itu *mama mama*, haha, *saking* lamanya itu mas

P : alasan yang membuat ibu bertahan berarti kekeluargaanya,

N : ya, terus kita juga menikmati ya mas, jadi kita mensyukuri dengan gaji apapun kalau kita bersyukur, pasti kita *kerasan*, ya *mesti* semua ada kendala ya, *kan* iya ya pasti ada

P : iya iya, hehe

N : *kan* itu kembali lagi ke kita *tho* mas, hehe

P : proses pergantian, yang dari, eehm, berarti ibu mengalami ya bu, dari yang tempat olahraga khusus, *sampe* ke Sinar, *sampe* ke handphone ini bagaimana bu (pelayanan kebersihan)? Kalau boleh diceritakan,

N : kalau ya, maaf kalau yang dulu, mungkin *kan* belum maju *kayak* seperti sekarang mas ya, dulu itu *kan ga* ada yang namanya koordinator, chief, *kan ndak* ada, waktu saya kesini, cuman satu orang yang untuk *mbayari* gaji, apa, karyawan. Kalau sekarang *kan* ada. Memang waktu itu, paling *rame* di kolam renang sini, waktu itu *kan* belum ada, Sidoarjo (Sun City.red) itu *lho* mas, Darmo Park atau apa itu, belum ada, ini paling pertama saya tahu, yang ada peluncurnya,

P : di Surabaya?

N : ya,

Paling pertama, paling *rame* dulu itu, *sampe sempet* kalau lebaran *ndak* pernah libur saya,

P : wew, hehe, katanya juga disini, 335 hari masuk, kecuali libur lebaran dua hari, katanya bu?

N : iya,

P : terus itu karyawannya *gimana* bu?

N : ya gantian mas, seperti kemarin, saya juga *engga* libur, harus berganti, jadi setiap hari harus ada koordinatornya, jadi koordinatornya *kan* 3, yang *cowok* 2, *cewek* 1, kalau yang *cowok* khusus kebersihan *mall*, kalau saya *kan* cuman administrasinya ya, jadi itu *ga* boleh libur semua, jadi saya *engga* libur,

P : dapat lembur juga bu?

N : iya dapat,

P : berarti uang ganti libur?

N : iya, uang ganti libur,

Cuman disini, seperti tanggal merah *gini* mas ya, kalau *engga* ngambil, bisa diambil depan atau belakangnya, *kalo* lebaran, jadi *engga* boleh *ngambil* dua dua, istilahnya, jadi ngambilnya harus *kesini*, atau *kesini*, (dimajukan atau diundurkan, tidak boleh digandakan) itu yang diutamakan yang luar kota, yang ke desa, *kan* butuh waktu ya,

Dari tahun demi tahun, memang banyak kemajuan,

P : bagaimana bu responnya anak ibu? Eehm, suasana kerja disini?

N : namanya orang *kan*, ada yang menuntut ini, nuntut itu *kan* wajar ya mas,

Yaitu tadi, kembali ke kita juga, hehehe

P : intinya balik ke kita sendiri ya, hehe

Kalau ibu melihat sosok pimpinan bagaimana bu? Bu Fransiska ini,

N : sama *aja*, sama *aja*, kebanyakan yang mimpin *cewek* disini mas, pertama itu saya juga *cewek*, kedua itu *cewek*, ketiga itu *cowok* cuman sebentar, kembali lagi ke *cewek* sekarang,

P : tapi *kayak* perlakuan atau *service* yang diberikan pada pengunjung, apakah berbeda bu?

N : ya memang, kalau saya *denger-denger*, dari *customer* ya, *kan* ada dari *tenant* ini ada yang cara menerimanya juga *engga* enak, ada *kan* gitu *tho* mas ya, *kan* *engga* mungkin sama,

Cuman saya terus terang kalau sama *konter handphone* apa, *engga* tau saya, nol sama sekali, hehehehe, saya cuman ngurusin disini *aja*,

P : tantangan yang dihadapi bu, ketika, berarti menurut ibu, selama perpindahan dari Sinar Fontana ke Plasa Marina ini bagaimana?

N : waktu itu saya ada banyak tantangannya,

P : kalau yang di plasa apa *aja* bu biasanya kendalanya, tantangannya?

N : tantangannya *kan* banyak orang, kadang kadang, *mesti* orang itu ada *engga* puasny mas ya, seperti kalau, yang saya tahu, ada yang menguji, ada yang mencemooh, *kan* biasanya beda-beda

P : menguji itu bagaimana bu?

N : misal, di toilet *gini* ya, saya yang tahu,

Toilet disini bersih ya *mba* ya, lain dengan yang di Galaxy, pelayanannya bagus,

Ada yang orang bilang, bayar tapi *lorok*,

Gitu e,

Kan tapi kita harus terima dengan baik ya, *engga* akan kita harus, *engga ngikuti* emosi, sudah biasa orang begitu *kan*, sudah biasa,

Ya *gitu*, hahaha

P : hahaha, selain itu apalagi bu?

N : kalau yang pertama itu dulu, saya juga banyak, juga banyak susahny *sih* disini, saya sempat dilaporkan ke polisi waktu itu,

P : *innalillahi*,

N : waktu pertama peralihan itu,

P : eem, dari Sinar Fontana ke Plasa Marina,

N : dari MISC ke Sinar Fontana, itu *kan* sampai ke pengadilan, dari *temen* saya sendiri itu saya pernah dilaporkan, teman satu grup di kolam renang, ya masalah itu tadi mas, *kan* ada demo-demo *gitu* itu *kan*, sampai *kesitu tho*, saya *kan engga* ikut,

P : ooh *sampe kesitu tho*?

N : demo,

P : itu *kalo* boleh diceritain *gimana* itu demo nya bu? Serikat Pekerja-nya *gitu*?

N : iya, *kan* demo, demo *kan*

P : ke manajemen?

N : iya, *kan* ada yang *pro* ke sini, ada yang *pro* ke Sinar Fontana-nya, *sampe* ke pengadilan,

Lha saya waktu itu memang saya *engga* ikut, waktu ada demo itu, *nah* itu dari pihak *temen-temen*, dipikir saya itu provokasi, provokator *gitu*,

P : *aiish*, dicatut?

N : iya, padahal saya waktu itu masih jaga, waktu itu jaga kolam, ya biasa *aja*, saya dilaporkan ini ini *engga* sesuai dengan kejadian, *kan gitu*,

trus saya dipanggil, *lho*, yang lapor siapa pak? Ini ini,

setelah di cek cek, *engga* sesuai dengan laporannya, iya *sampe*, ya *gitu* itu, *gimana* ya, saya ya saya terima *aja sampe* sekarang, saya dikasi jalan sama *temen* saya yang udah keluar,

“ *mbak Prit*, berani *ngadep* ke personalia, langsung ke pusat, “

silahkan saya ada tamu *berbicara pada anak anaknya

langsung saja saya keatas, ke PT Tridjaja. Langsung saya menghadap, *istilahe* nangis-nangis, mas.

*tahu isi *loro*, *nutri sari loro*, ya ya,

Saya bilang gini,

“ *buk*, saya minta kerjaan, “

soalnya posisi di Sinar Fontana masih guncang *kan* mas, pasti kalau Sinar Fontana menang, pasti saya didepak, saya punya pikiran *gitu*, *nah* ternyata PT Tridjaja *kan* yang menang, tapi saya *udah* anggapan takut *gitu lho* mas,

“ trus *gimana*, *mbak Prit*, harus balik nol lagi ? ”

“ *ndak* masalah, *buk*, yang penting saya punya pegangan tetap, itu yang saya inginkan ”

saya masalah gaji, maaf ya, nomor dua, yang penting saya punya pegangan tetap, *engga* di *uber-uber*,

“ *yaudah* Prit, bikin lamaran ”

Kira-kira, dua minggu satu minggu saya dipanggil, belum ada satu minggu saya udah dipanggil, PT Tridjaja lagi, jadi yang sudah pernah kenal, kita bergabung lagi, *gitu*, hehehe,

gaji berapa, waktu itu Sinar pertama peralihan itu cuman 263,000 gaji saya waktu itu,

P : 2002?

N : ya, 2002, pertama kali tahun 90, 50,000 gaji saya,

Sampai sekarang, hehehe

P : *hening. ikut tertawa, hehe

N : tapi ya, orang yang *engga* tahu, mungkin kerja beberapa tahun mungkin dipikir gajinya banyak mas ya, ya maaf *ndak* soalnya *kan* lain manajemen, nol lagi, lain manajemen nol lagi,

P : berarti perpindahan manajemen dari Sinar Fontana ke Plasa Marina ini, mulai dari nol lagi ya bu?

N : nol lagi, orang yang *ga* tahu *kan* dipikir, *wah* puluhan juta, *kan gitu tho* mas, *ndak*,

P : tapi berarti kalau dilihat-lihat, *enakan* di PT Tridjaja dari pada di Sinar Fontana?

N : iya PT Tridjaja,

P : berarti bu Fransiska ini orang nya bagus berarti?

N : ya bagus mas, *wes alhamdulillah*,

P : seberapa bagus bu, seberapa *teges* beliau ini bu?

N : sebetulnya kita, terus terang ya mas, sebetulnya *tegesan* yang pertama, yang dari bu Yenny Said, saya tapi cuman sebentar *kan* ya, tapi ini bu Fransiska *teges* juga, kalau yang lain-lain, cuman sebentar, peralihan peralihan, jadi *engga* sampai akhir,

P : *kalo* ini, *kayak* kerjanya, jangka waktu kerjanya *gitu*, apakah terlalu panjang, atau istirahatnya terlalu sedikit, atau sudah pas atau *gimana* bu?

N : sudah pas,

P : masuknya dari jam berapa ke jam berapa, Bu?

N : kalau saya ya, masuknya, jam 12, pulang jam 8,

P : jam 8 malam?

N : iya, istirahat satu jam *aja*,

P : istirahat satu jam, jam berapa itu bu?

N : sebetulnya kalau khusus saya, jam 3,

P : jam 3, berarti sekarang ini ya bu? *Hihih*

N : iya, jam 3 sampai jam 4, tapi kalau saya belum istirahat, *engga* masalah, pokoknya mundur, gantian yang jaga, jadi kalau *anak buah* pasti saya yang terjun,

P : kalau anak-anak (*staff:red*) ini bu? Masuknya dari jam berapa sampai jam berapa?

N : kalau anak-anak jam 2, sampai jam 10, setengah 11 paling, tapi mulai kerja setengah 3, tapi *checkout*-nya jam 2,

Yang pagi itu jam 6, sampai jam 2, *shift 1 tho*, setengah 3 *lah* pulang, adab disini kalau mau pulang, berdoa dulu *lah* mas,

P : ooh disini ada doanya juga?

N : ada, dari *housekeeping* itu ada, yang siang masuknya jam 2,

P : ada berapa karyawan bu? Ada berapa, *njenengan* membawahi berapa orang bu kalau disini?

N : kalau disini, khusus *housekeeping* sekitar 45-an, 42, ini datanya,

P : oh iya,

Kalau total yang lain bu? Berarti *housekeeping* aja 42, yang lain-lain belum ya?

N : beluum, lain lain *kan* itu mas, koordinatornya *kan* lain lain,

P : *housekeeping* itu berart : toilet, lantai,

N : ya, yang di *hall hall*, itu semua, terus kebersihan *lah*, itu *housekeeping*,

P : yang lain-lain, kayak *sekuriti*, ada sendiri?

N : ada sendiri, setiap divisi ada sendiri,

P : ada berapa bu?

N : parkir, *housekeeping*, *sekuriti*, *building*, *gardener*.

P : *building*?

N : *building* itu masalah bangunan, ada lagi, sebetulnya disini juga ada *sih* mas, ooh *ndak* ada *sih*, ini yang ditangani *housekeeping* aja,

Trus kolam, *foodcourt*, jadi setiap divisi ada yang menangan,

Cuman dari sini, *housekeeping*, *gardener*, *foodcourt* ini yang menangan manajernya bapak Sukirno, cuman yang CO - CO nya lain-lain, jadi yang bertanggungjawab dilapangan ada sendiri,

P : ini saya tertarik bu, “ bekerjalah dengan ikhlas dan senang hati ”, seperti yang ibu bilang, hehehe,

N : hehehe, iya, semua itu tergantung kita mas, gaji berapa banyak kalau kita merasa tertekan, *engga* akan kerasan, iya kan?

P : berarti itu yang membuat ibu tidak pindah ke tempat lain?

N : kesatu itu, kedua sudah *engga* laku mungkin ya mas, hahaha

P : haha, masa *sih* bu? Pengalamannya udah banyak *lho* bu,

N : semua itu kalau ketemu, mulai dari member kolam, atau apa, pasti terkejut mas,

“ Lho *mbak*-nya ini *kok* masih disini ya,”

“ Trus mau kemana lagi bu? Udah *engga* laku,” *tak ngonokno*, hehe

“ *Buuk*, jarang *lho* ada karyawan sampai begitu lama,” sampai *gitu lho* mas, hehehe,

P : rumahnya dimana *njenengan* bu?

N : saya, rumah saya, didaerah Wringin Anom, Krian,

Tapi saya ambil *kos-kosan* di Mbendul sini,

P : ooh Bendul Merisi?

N : iya, *kan* deket *kan*, cari *deket-nya*,

P : berapa minggu sekali *gitu* pulang bu?

N : satu minggu sekali, waktu libur, waktu libur baru kesana,

P : berarti nih, kalau *njenengan* masuk dari senin *sampe* sabtu *gitu*,

N : saya liburnya hari rabu,

P : hari rabu, ooh, iya ya, *mall kan* tergantung ya,

N : iya tergantung, kecuali orang kantor mas, orang kantor *kan* sabtu minggu,

Sekarang ya sudah banyak kemajuan, mas, memang banyak yang menyanjung mas, memang banyak,

P : ibu sendiri pernah dapat, sanjungan *begitu*? Mungkin dari *temen* atau saudara yang bilang, “oouuh, Plasa Marina sekarang *gini* ya,”

N : ya kalau dari saudara sudah *tau tho* mas ya, kerjanya disini, kalau dari pengunjung ya tergantung dari yang ditangani ya, kalau ditangani keadaanya bersih ya, termasuk kita *kan* dapat sanjungan, hehehe,

P : apa bu kira kira, hal yang bisa disampaikan untuk manajemen?

N : ya kalau dari disini, mungkin kalau dari plasanya, mungkin sudah cukup bagus ya, kalau menurut saya, cuman kadang kadang itu dari pengunjung, banyak yang kesulitan mencari tempat tempat seperti, ke toilet, mau ke mushola, *kan* di depan, mas nya bisa lihat sendiri *kan*, *engga* ada,

P : ooh, iya iya, *sign-nya*?

N : *kan ndak* ada to?

Ooh ke toilet mana?

Adanya *kan* pasti di deket sini, di depan *kan engga* ada, masnya *kan* bisa tahu sendiri, kalau di lain-lain *kan*, kadang *kan* ada ya,

Ooh mushola sebelah sana, *kan* kadang *kan gitu*,

Kalau dari *housekeepingnya kan*, kita sudah berusaha sebaik mungkin,

P : kalau *kayak turnover*-nya ada berapa *gini* bu, orang orang yang keluar masuk, dari *housekeeping*,

N : kalau dari *housekeeping* jarang sekali mas,

P : berarti *betah* ya bu?

N : iya, banyak yang *betah* disini itu,

Jarang yang keluar masuk, jarang. Kadang kadang itu keluarnya, ya memang disini dari pertama itu seperti biro jodoh *gitu*,

P : maksudnya biro jodoh? hehe

N : saya *ceritain* ya, hehe,

Jadi kebanyakan anak-anak saya inikan masih muda-muda ya, pasti jodohnya disini,

P : lulusan SMA ?

N : iya, pasti jodohnya disini, *nah* kalau sudah jadi suami istri, salah satu disini harus keluar, keluarnya ya disitu *aja* mas, keluarnya bukan karena masalah, *kan engga* boleh dalam satu PT dua karyawan bersama (pasutri),

Jadi kalau masalah keluar *engga* ada yang bermasalah, ya ada, tapi *engga* semuanya, cuman sedikit *gitu lho* mas,

P : rata-rata ya kerena itu tadi?

N : kalau *housekeeping engga* ada yang keluar begitu saja, *engga* ada,

P : kalau dari divisi-divisi lain, bu?

N : ya tempo hari itu memang, beberapa tahun yang lalu memang ada sedikit masalah, di parkir, itu pernah,

I ; masalahnya apa itu bu kira-kira?

N : masalah keuangan, ya mungkin *engga*, kejujuran mungkin ya, memang sempat dari manajemen, sempat marah,

P : “ini *kok* begini? ”,

N : ya begitu, namanya orang ya mas ya, *kan tau* sendiri, kalau di *housekeeping* ini *insyaaallah*, *engga* ada,

P : berarti kalau yang diparkir itu memang kebijakan manajemen untuk memberhentikan, begitu ya?

N : kan disini kalau memang ada kesalahannya yang fatal, *kan* pasti dikeluarkan, mas. Pertama kasi SP ya, tapi kalau 1 dan 2 itu *kan* yang nilai *kan* dari *supervisor*-nya dulu,

Ooh si A ini ini ini, kalau sudah *engga anu* ya, langsung ke *atasan*,

Ooh ini, *engga* bisa dipake lagi,

Baru besoknya baru tandatangan

P : kalau *kayak upgrading* diri, pengembangan diri, apa yang sudah ibu dapat bu, *kayak* pelatihan atau apa, *training*? *Dapet* apa bu?

N : *training* disini, kemarin barusan *training* pelayanan kepada *customer*, barusan *kan*, sekarang dapat pin ini, hahaha

P : bu, nanti saya boleh foto sama ibu ya, foto pinya, hehe

N : boleh, hehehe

P : terus terus,

N : ini tadi barusan ada *anu* lagi, *meeting* lagi, ini *kan* juga ada itu lagi, pengarahan dari bapak *manajer*, ini buat *meeting* besok, khusus *chief*-nya sama koordinator,

P : saya tertarik, kenapa ibu bisa sangat pasrah dan *legowo*, apa ya, *tawakal* mungkin bahasanya, kenapa bu bisa sampai *kayak gitu*?

N : *engga tau* ya mas ya, soalnya saya sudah dari awal itu, istilahnya saya sudah berniat ya, saya kerja disini, mengabdikan disini, kita berusaha jangan sampai mempunyai kesalahan, namanya manusia *kan* pasti ada kesalahannya, *nah kayak gitu* kita harus menjaga *tho* mas ya, pasti ada kesalahan,

Kadang kita sudah berusaha baik, tapi yang menilai *kan* atasan, *iya kan* ya,

Engga pernah saya mas *gini gini* (berbuat curang), bu Trisna personalia, nuntut apa, *yawes* saya *terimalah*,

Ya kalau ada apa, yang *engga anu* ya, saya menghadap, *gimana anunya*,

P : kalau selama proses perpindahan dari *mall* ini ya bu, dari yang dulu *macem-macem*, yang Sinar Fontana terus diganti lagi sama PT Tridjaja, dibikin Plasa Marina, sosok kepemimpinan yang kuat, yang mengayomi itu siapa bu, yang biasanya turun ke bawah,

N : ya bu Siska, saya itu sama orang-orang kantor, seperti teman *gitu*, seperti satu keluarga *gitu lho* mas, seperti satu keluarga,

P : berarti sangat erat dan merekatkan?

N : sangat erat memang mas, jadi kita kalau ada masalah di kerjaan, harus tegaslah, ibaratnya *kan gitu*, waktu *engga* ada masalah ya biasa,

P : itu mungkin bu pertanyaan dari saya, saya sangat berterimakasih sekali atas waktu dan kesediaanya ibu,

N : ya sama sama, kalau ada kurang dan lebihnya, mohon dimaafkan, hehe,

P : saya yang terimakasih banyak *lho* ibu, hehe,

Semoga panjang umur, banyak *rejekinya*,

N : iya *aamiin*, makasiih,

P : *engga* tertarik pindah lagi bu? Hehehe

N : sudah *engga* laku mas, hehe

P : di Surabaya *kan* banyak *mall* baru bu,

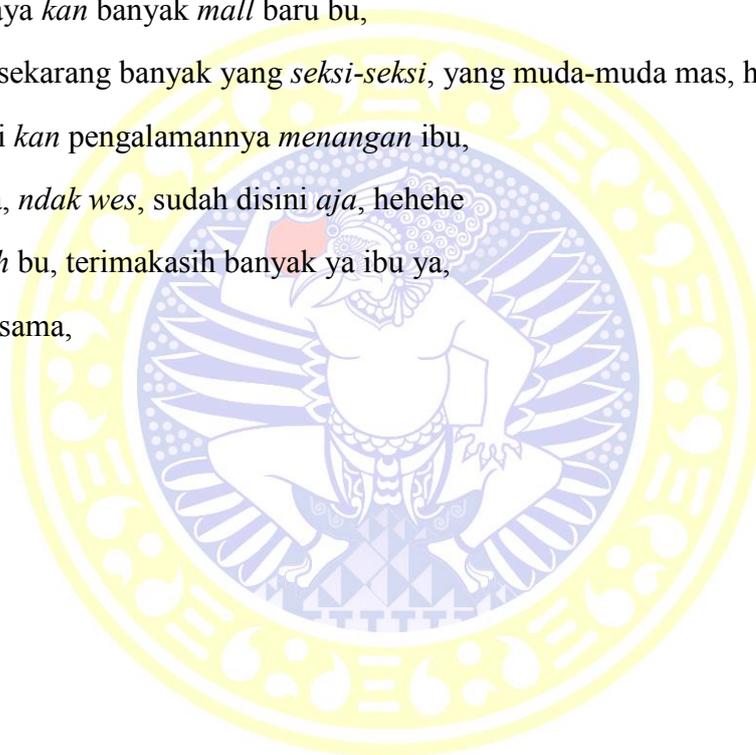
N : tapi *kan* sekarang banyak yang *seksi-seksi*, yang muda-muda mas, hehehe

P : hehe, tapi *kan* pengalamannya *menangan* ibu,

N : hehe, iya, *ndak wes*, sudah disini *aja*, hehehe

P : iya, *nggih* bu, terimakasih banyak ya ibu ya,

N : ya sama sama,



Lampiran 6 Hasil wawancara narasumber Tenant terbesar dan terawal

Nama : Faridah

Jabatan : *Owner* UMCCell atau Las Vegas Group Plasa Marina

P (penanya) : perkenalkan bu, nama saya Muhammad Izharuddin, saya mahasiswa semester akhir, delapan dari Universitas Airlangga, jurusan manajemen, kemudian *kedapatan*, topik penelitian akhir, skripsi tentang *rebranding* Sinar Fontana menjadi plasa marina. Untuk pertanyaan yang pertama, duh saya *kok kayak*

N (narasumber) ; reporter

P : hehe, kira-kira apa bu motif atau alasan yang mendasari, ini *kan* menurut pak Budi, apa namanya, Royal ya bu?

N : bukan, Las Vegas group,

P : Las Vegas ini *kan* termasuk, juga *tenant* yang terbesar, juga yang pertama-pertama kali ya bu, *nah* itu bu, apa alasannya membuka di sini (plasa marina)? Kenapa *enggga* di WTC?

N : awalnya *sih*, Plasa Marina belum seperti sekarang. jadi kita masuk disini 2003. Berarti sekitar 12 tahun yang lalu. Kita (dulu) belum melihat Marina sebesar sekarang ini. Tapi ya kita yakin, pasar kedepan itu adalah pasar *gadget*. Karena teknologi *enggga* bakal habis. *kalo* kita bilang, *kayak gitu* ya. Jadi kita ambil kesempatan ini mulai dari satu *lapak* kecil. Di Marina, juga yang bagian belakang.

P : di lantai dua juga bu?

N : di lantai dua juga, bagian belakang, lalu berkembang berkembang dan berkembang sampai kita disini punya delapan toko.

P : sekarang delapan toko? Di Plasa Marina-nya?

N : di Plasa Marina-nya. Trus kita melihat, manajemennya itu sangat mendukung *tenant*-nya. Bukan hanya mengambil keuntungan sendiri.

P : manajemennya mendukung?

N : ya, manajemennya sangat mendukung *tenant*-nya, kalau, kalau manajemennya hanya memikirkan keuntungan keuntungan, tanpa *maintain* *tenant*-nya, pasti *enggga* akan seperti sekarang ini. Dan mereka membuat suatu, apa ya, regulasi atau aturan yang menurut beberapa orang, yang waktu pertama dulu, waktu di *launching* itu aturan, itu katanya sangat *strict*. Karena kita harus buka jam 10.30 maksimal (paling telat). Jadi *mall* ini bukanya jam 10. Tutupnya jam 9.30 malam. Ya, jadi kita *between* itu harus buka. *kalo engga* nanti ada kena denda atau apa,

P : sanksinya ada dendanya juga bu?

N : ada sanksinya. Jadi itu membuat kami, *bener-bener*, yang hanya yang niat *aja*, itu yang bisa bertahan disini. Ya, karena pada awalnya ya pasti, *ngapain* saya ini

punya toko *kok* diatur-atur, seperti itu. Tapi ternyata itu maksudnya sangat bagus. Marina bisa sebesar sekarang ini, karena peraturan-peraturan (seperti) itu. Jadi membuat kita harus buka, *ontime*. Disiplin *lah*. Disiplin. Tutupnya juga sama-sama. Jadi membuat *mall* ini jadi hidup, *gitu*. *nah* itu, itu yang saya suka kenapa ada di Marina sampai saya mengembangkan jadi beberapa toko disini.

P : ooh, buka tokonya khusus disini?

N : iya, saya disini *aja*, khusus di Marina saja.

P : dilantai dua *aja*?

N : lantai dua lantai tiga.

P : tadi ibu bilang, Plasa Marina sangat mendukung *tenant*, *maintain*-nya juga bagus, selain itu juga peraturannya juga ditegakkan. Sebelum disini apa memang sudah pernah buka ditempat lain ibu?

N : *engga* pernah. Tapi *kan eem*, di dunia *handphone* ada beberapa *mall aja kan*, yang bergerak dibidang *gadget*. *Gitu*. *kalo* di Marina ini adalah pasar *retail*, harusnya pusat *retail* disini. Mungkin yang lain adalah mungkin lebih ke *whole sale* ya atau grosir, seperti itu. Kalau kita cari yang *retail*, semua jadi pasti, kebanyakan *customer* yang *dateng* kesini, bukan pedagang lagi, bukan.

P : *emang kalo mall* lain bukan (*customer*) ?

N : *mall* lain itu kebanyakan pedagang lagi. Buat *kulak*. *Kulakan-lah*. Hehe

P : kalau dibandingkan dengan WTC, kenapa ibu *engga* milih di WTC bu?

N : *eem*, satu, jauh. Kedua, menurut saya, maaf, *engga* bersih. *engga* bersih itu banyak calo disitu. Disini, di Marina boleh dibbilang bersih, *engga* ada calo disini. Kalau ada calo, kalau ada yang jual beli diluar toko, Marina ini sangat melindungi kita. Jadi kita bisa lapor ke *sekuriti*-nya apa segala *macem*, dan ditangani. Dan di Marina itu sering *ngadain*, untuk pameran di *Hall* bawah. Jadi itu salah satu bentuk dukungan dari Plasa Marina *sih*, untuk kita, *tenant* bagaimana untuk bisa,

P : berkembang?

N : ya, berkembang.

P : terus layanan apa lagi bu yang diberikan selain tadi yang disebutkan? Diawal tadi juga peraturan terasa begitu ketat. Layanan apa lagi bu kira-kira ?

N : eemm, *kalo* layanan *sih*, ya standarnya *mall*-lah ya,

P : *sekuriti*, kebersihan?

N : maksudnya?

P : em, standarnya *mall* itu apa *aja* bu?

N : standarnya *mall* itu misalnya, ber-*AC*, terus disini ada *foodcourt*. Mereka juga ada *foodcourt* atau tempat makanan. Mereka juga memikirkan, bahwa *tenant*, eh *customer* kesini juga bukan hanya *dateng* terus beli *handphone* terus pulang. Tapi (juga) kenyamanan. Ada salon ada apa semua jadi, *kompli*-lah disini.

P : menurut ibu, hadirnya *foodcourt*, adanya kolam renang itu bagaimana bu? Mendukung?

N : iya, mendukung sih. Sebenarnya kita awalnya disini *kan*, eemm, tahun berapa ya, itu yang jualan *handphone* disini sangat sedikit. Masih sedikit. Habis itu Marina berpikir untuk mengembangkan mengembangkan mengembangkan dengan konsepnya mereka. Itu sangat bagus. Jadi kalau pedagangnya cuman sedikit, otomatis *engga rame* ya, *engga marak gitu* ya. Semakin banyak ini, ada persaingan. Persaingannya disini itu sangat, sangat sehat, menurut saya.

P : persaingannya sehat itu bagaimana bu?

N : persaingan yang sehat ya, misalnya, sesama pedagang, *kalo* misalnya ada orang yang suka jual rugi itu pasti akan ditegur sama Marina.

P : wew, sampai seperti itu?

N : makanya itu, justru saya sukanya Plasa Marina ini sangat *concern* sama *tenant*-nya. Jangan sampai dagang disini ini rugi, *gitu lho*. Ya *kan*? Kita *kan* sama sama, namanya dagang *kan* juga mencari *profit kan*.

P : saya lebih fokus ke *tenant*. Sejauh sampai apa bu *mantain* terhadap *tenant-tenant* ini bu?

N : *kalo* di, kalau di *mall* lain ya, mereka tidak akan, secara periodik, mereka Plasa Marina itu mengeluarkan suatu *budget*, *budget* untuk pameran. Pameran itu dia juga, meskipun *tenant-tenant* juga bayar untuk pameran, tapi dia menyediakan sesuatu. Jadi misalnya *gimmick*-nya, *merchandise*, atau apa, yang disediakan oleh Marina. Jadi sangat mendukung. Atau promonya *masukin* koran apa segala. Itu juga kita, sangat mendukung.

P : saya denger kemarin, dari mas Budi, *kalo* ada *tenant* yang *pricing war*, atau *gegeran*, itu sampai turun bu Siska?

N : iya, pasti. Pasti sampai turun. Bahkan saya bilang di Marina ini sangat, *kalo* dibilang relatif sangat aman lah. Sangat aman dalam arti, kita sendiri pernah ada kejadian, di toko saya, ada pencuri.

P : pencuri?

N : pencuri. Dimana di *tracking* di toko saya juga ada *cctv*, *abis gitu* saya lapor ke Marina. "bisa bantu saya *engga*?". Karena Marina ini *CCTV* nya sangat lengkap. *Ketangkap* orangnya.

P : *ketangkap*? wow

N : karena keluar masuknya motor. Itu ketauan.

P : iya iya, harus lepas helm lagi.

N : iya, harus lepas helm. Jadi ya, makanya saya bilang sangat aman. Dan kejadian itu dua kali. Itu *ketauan* semua. Dan bersyukur, barangnya itu bisa balik. Pokoknya bisa diproses lah. Ceritanya seperti itu.

Jadi sangat membantu kita. Kita kalau kelolosan pun, bisa *gini*. Waktu itu ada toko lain juga, ada yang *kena gendam*

P : *gendam*? Waow,

N : iya, itu juga bisa ya ditelusuri. Dan *dapet*. Makanya saya bilang, saya relatif aman disini karena merasa *kayak* dirumah *deh* ini. Ini rumah kedua saya disini. *Makanya* saya lebih memilih kenapa saya *engga* mengembangkan di luar dan memilih kenapa mengembangkan di Marina, karena saya merasa *udah* seperti rumah saya.

P : hehe., *tersenyum.

N : jadi nyaman gitu.

P : lingkungannya begitu

N : dari suasananya, dari lingkungannya, maksudnya kerja samanya dengan, dengan kita dengan manajemen itu bagus. Seperti itu.

P : apa ada forum bu? Apa pertemuan rutin mungkin *tenant* dengan pengelola?

N : eemmm, kalau rutusnya sih masih belum, tapi kita, *any time*, kita bisa, kita bisa *ngomong* ke manajemen. Jadi, ya *udah* seperti orang tua kita *begitu*. Kita *kayak* ada *brand* baru, atau apa, atau kejadian apa *mendingan* kita *ngomong*. Kita kekeluargaan *sih*, kita lebih kekeluargaan. Jadi memang peraturan harus ditegakkan peraturan. Tapi kalau kita punya masalah dengan, misalnya dengan, toko sebelah, atau dengan *brand* apa, itu kita bisa *nyari* solusinya.

P : Berarti untuk penyelesaian masalah konflik itu sudah puas ya?

N : iya, sangat puas. Hehe

P : sangat puas malah, hehe. Ini *kan* dari tigabelas, *sorry* duabelas tahun yang lalu bu ya, *dapet* info dari mana Plasa Marina? Ibu *kok* bisa buka *tenant* di Plasa Marina, dapat info darimana?

N : 12 tahun lalu *sih*, kebetulan, karena rumah saya daerah sini. Ooh ada kesempatan ya, kesempatan ini, terus saya coba-coba. Dulu pertamanya *nyoba-nyoba*. Setelah itu, setelah 2 –3 tahun saya melihat ooh ini memang peluangnya yang besar. Dulu awalnya *nyoba-nyoba* pastinya. 2 tahun saya liat peluangnya besar, saya *nyoba* untuk nambah toko lagi. Hampir setiap tahun sih nambah toko.

P : ooh, haha setiap tahun nambah toko.

N : haha, kalau masih ada *space* lagi saya masih mau, hehe,

P : haha, hehe,

N : sayangnya *udah engga* ada, masih ada mas Budi? *bertanya ke marketing Plasa Marina.

Pak Budi : *engga* ada,

Bertiga ; hehe, haha,

N : hehe, seperti itu, saya melihat, peluangnya begitu besar.

P : penduduk lokal sekitar sini, *mall* ini *kan* dulu namanya Sinar Fontana ya bu?

N : Sinar Fontana, bener

P : *image* kemudian berubah dari Sinar Fontana, *kan* dulu mall, jual, tapi *kan* juga campur campur. Ada pakaian,

N : iya, *supermarket*, apa

P : *macem-macem* ya *kan*. Kemudian fokus ke *handphone*, khususnya itu 2006 2007 ya bu,

N : ya,

P : kemudian ibu masuknya *kan* 2003. Bagaimana ibu melihat perubahan ini? Yang dulunya Sinar Fontana *macem-macem*, kemudian sampai ke sekarang.

N : ya justru *makanya*, saya tahun 2003 itu masih, disini bisa buat lapangan bola gitu,

P : hehehe,

N : hehe, iya masih bisa main bola disini. Memang masih kosong. Jadi kita bukannya yang dari *udah rame* baru masuk, *engga*. Kita masuk memang dari Marina ini belum jadi seperti sekarang. ya, tapi ya kita yakin lah bahwa, apalagi dipegang dengan manajemennya Marina, saya bisa melihat visi nya kedepan itu seperti apa.

P : maksudnya melihat visi itu bagaimana?

N : melihat visi nya kedepan, bahwa, Marina ini punya visi bahwa dia akan menjadi pusat *retail*,

P : *retail handphone*?

N : pusat *retail handphone* di Surabaya itu yang terbaik-lah. Jadi dengan melihat visinya Plasa Marina ini, saya merasa, oh iya *klik* ya sama saya. Makanya saya mau mengembangkan disini. *Pokoknya, pokoknya* apapun itu, apapun resikonya saya pasti akan ambil. Seperti itu,

P : bisa membaca visi nya Plasa Marina itu dari pihak manajemennya,

N : dari pihak manajemennya,

P : juga menyampaikan?

N : iya, dari pergerakannya mereka *kan* kita bisa baca, pak.

P : dari promo yang diberikan?

N : ya, dari pergerakan mereka. Mereka mau membuat peraturan apa, itu *kan* kita bisa baca dibalik itu,

P : berarti dari kepuasan itu menjadi loyal begitu ya bu?

N : ya,

P : bertahan hingga sekarang ?

N : betul. Bertahan terus pak.

P : kalau boleh tahu, *sales*, penjualannya berapa ya bu, perbulan atau perhari.

N : ee, ya setiap toko pasti beda-beda ya, ya sekitar 50 perhari,

P : sekitar 50 perhari itu total atau satu toko?

N : ooh *enggga*, itu cuman 1 toko. Ya ada *macem-macem* sih pak. Anggep aja *average* 200-lah.

P : inikan, *trend*-nya kita lihat sekarang, banyak *kayak* produsen-produsen, *kayak* Xiaomi, kemudian yang terbaru ada Infinite dari Hongkong atau Taiwan *gitu*, kemudian mereka jualan

N : online?

P : online tapi *flash sale*. Jualnya tapi *cepat-cepetan*. Ibu melihat fenomena ini bagaimana? Apakah tidak tertarik juga untuk buka online atau berkerjasama dengan salah satu merek itu?

N : kalau menurut saya, di indonesia, itu sebagian orang, itu online shop-lah ya. Tapi yang tradisional masih banyak, pak. Jadi pasarnya tradisional masih ada. Orang yang punya kepuasan tersendiri kalau melihat barangnya langsung.

P : mencoba?

N : iya, mencoba, *experience*, itu masih ada pak,

P : masih besar-lah ya kira-kira ?

N : masih besar, bukan hanya, *wah* online, *wah* nanti toko yang tradisional seperti ini mati, *enggga* lah. Masih banyak. Penduduk indonesia masih banyak, hehe

P : hehe, kalau ini, membuka atau berkerja sama dengan salah satu merek tersebut untuk membuka *service center* mungkin?

N : *kalo service center* langsung dari (merek) *principle*-nya. Justru saya sukanya di Marina ini juga, *sercive center*-nya lumayan lengkap. Jadi mau *handphone*, *brand brand* yang bisa masuk di Marina ini, sebenarnya, wajibnya wajib punya *service center*. Jadi untuk memudahkan. Karena kita *kan* langsung ke *customer kan*. *Customer* itu akan lebih *secure*, apabila di *mall* ini, dia beli, ada *service center*. Dan kita sebagai pedagang, lebih *secure* lagi pak, karena apa, kita bisa langsung *nunjuk*. *Service center*-nya di Plasa Marina juga. Biasanya *kalo customer* kebanyakan, belinya ditoko ini, ya baliknya ke toko ini. Betul ya? Haha

P : betul, haha

N : ya, seperti itu. Tapi, *kalo dibalikin* ke toko ini, *kalo* itu masa garansi kita bantu arahkan ke *service center*. *engga* kesulitan.

P : ada ini bu, mungkin usulan buat pengelola, kedepan?

N : usulan apalagi ya?

P : yah mungkin usulan

N : *kalo* usulan *sih*, semoga saya *dikasi* tempat lagi ya disini , hahaha

P : khusus mungkin, sebagai *branding handphone*, sebagai *mall handphone*

N : *kalo* menurut saya *sih*, *kalo* bisa ya, eee, ada pengembangan pengembangan lagi yang di Plasa Marina ini, mungkin, saya *engga* tahu, apakah bisa pengembangan tempat, diperbesar lagi, karena sekarang *sih udah*, *udah* penuh semua *sih ya*, semua sudah sudah penuh. Eeh, lalu untuk yang. Untuk, istilahnya kayak, promo-promo seperti *kayak* pameran, atau lewat media itu lebih *digencarin* lagi *gitu*. *Terdengar suara bayi berbicara.

kalo yang lain lain *sih*, bagus.

P : dari awal 2003 sampai sekarang, *kan* banyak perubahan yang terjadi, bisa diceritakan bu perubahan itu, misalnya selain dulu ini sepi terus,

N : dulu ini masih sepi, eskalatornya *udah ditambahin* sekarang, ini *ditambahin*, baru. Jadi akses ke lantai 3 juga lebih mudah, ada beberapa akses. Lalu, ee, apa ya, *udah* banyak makanan. Dulu *engga* ada makanan, hehe, haha.

P : makanan itu juga berpengaruh ?

N : oo pengaruh *banget*,

P : berdampingan gitu?

N : Iya,

P : apa *engga* malah dia menurunkan ini (duit), *engga* ya?

N : *engga* juga *sih*, karena, ee, orang *kalo* milih *gadget* juga bukan dia cuman *dateng* kesini duduk *aja* terus pulang, dia pasti akan membawa keluarganya, disini ada, ada *kayak café-café* juga *kan* dibawah. *Coffee shop*-lah. Ya misalnya, si ibu disini, si bapak *ngafe* dibawah. Jadi nunggunya *engga bete*, pak.

P : oh *gitu* ya, hehe

N : iya, itu pengaruh *banget*, hehe. Karena ada *café-café* seperti itu. Relalah mau *tungguin*, gitu.

P : *kayak*, habis ini *kan* lebaran ya bu, atau apa namanya, musim-musim apa kira-kira bu, ganti *gadget*,

N : ee, sebenarnya, sekarang *udah engga* ada musimnya. *kalo* dulu ada musimnya. *kalo* mau lebaran *doang*, *rame*. *kalo* dulu bahasa sepuluh tahun yang lalu *kali* ya, sepuluh tahun yang lalu itu, ya kita *jagain*, hanya *weekend*, hanya awal bulan, hehe, atau *special occasion* seperti, lebaran atau natal. Ya seperti itu. Tapi kalau saya lihat sekarang Marina *aja*, tempat parkirnya *engga* cukup *engga* cukup. Padahal Marina *udah* ekspansi lagi *kan*, kedepan itu tempat parkirnya. Itu dimana *udah engga* cukup *engga* cukup lagi, *gituloh*. Ya semoga bisa, bisa, *rame* teruslah. Makanya, ya tempat parkir itu sangat pengaruh. Kalau bisa ekspansi, sarannya itu *kalo* bisa tempat parkir. *kalo* yang lain lainnya *sih*, oke. Kalau mau diekspansi lagi, saya mau ikut lagi.

Bertanya pada pak Budi : “ Ekspansi ya pak? ”

Pak Budi : tunggu kolamnya,

N : oh siap, siap pak. Kalau kolamnya dibongkar kesana ya saya ikut lagi. Ya rencananya seperti itu ya, kedepannya. Jadi memang kita mau *fokusin*, mungkin Marina-nya juga mau *fokusin*, untuk ekspansi lagi.

P : *image* Sinar Fontana yang dahulu, maksudnya,

N : *kalo* Sinar Fontana yang dulu kayaknya *image*-nya kolam renang ya?

P : *kalo* sebagai *mall* begitu bu?

N : *gimana*?

P : maksudnya, ee, orang datang ke Plasa Marina,itu, kalau itu dia yang *udah* lama di Surabaya *kan* pernah tahu, dulu ini namanya Sinar Fontana.

N : wow, ya itu sangat wow pak. Jadi ada beberapa *temen* saya, atau *temen*, ya ada *customer* juga, pernah cerita.

“*Gila* ya sekarang ya, Plasa Marina ya, bisa jadi *kayak gini gitu*”.

Padahal dulu *engga* ada apa-apanya, orang mau masuk *aja males*, *gitu kan*. *nah* sekarang, ee, *crowd*-nya juga *dapet* pak, karena apa, dari luar kota, masuk ke Surabaya, *engga* jauh-jauh, mereka akan masuk ke Marina. Banyak orang yang luar kota itu yang masuk ke Marina.

P : apalagi bukanya sampe jam *malem*?

N : bukanya sampai jam malem, betul. Kita bukanya *udah kayak bener-bener mall*. Dan 365 hari. *udah engga* ada tutupnya,

P : 365 hari, *engga* ada liburanya?

N : *engga* ada liburanya. Ee, setahun itu, *tenant* cuman dapet libur yang hari lebaran *aja*, nanti ini, 17 18 *aja* boleh libur, tanpa didenda.

P : ooh, hehe, jadi *kalo* libur itu didenda?

N : hehe, iya betul. didenda. Jadi ada yang bilang, aneh ya. Dendanya lumayan *gedhe*. Untungnya berapa dendanya berapa. Tapi, tapi saya *seneng* itu, justru untuk disiplin.

P : tapi dendanya itu, selain dari yang, apa, buka, terus tutup?

N : bukanya telat juga didenda, tutupnya *cepat* juga didenda. Liburnya juga didenda.

P : dendanya selain itu dimana lagi bu?

N : *engga* ada *sih*, *engga* ada. Saya, *kalo* saya bilang, saya cukup setuju itu, karena untuk kedisiplinan, pak. *kalo* dulu, buka *engga* buka, ya se, *semau gua*. Jadi *mall* nya *engga* *rapih*. Kalau itu *kan* untuk kerapian mall, jadi buka, buka semua. Jam 10 itu *lho*, buka semua. Mungkin mungkin, apalagi yang depan depan, depan sini pak, pasti *udah* buka. Mungkin *kalo* yang bagian belakang setengah sebelas kali ya pak?

Pak Budi : iya, setengah sebelah.

N : maksimal setengah sebelas. *kalo engga* dapet surat cinta, pak.

P : ada SP nya *gitu* bu?

N : ada, ada surat cintanya.

Pak Budi : langsung denda bu,

N : langsung denda, jadi *ditempelin* di koridornya *gitu*. Dendanya sepersekian persen. Ada ini-nya, ada peraturannya. Dan saya suka, ini sudah rapi pak dalam perpajakan, dalam periklanan. Juga, Plasa Marina ini sangat taat pajak. Sangat taat pajak. Jadi misalnya, mau *neon box*-lah, mau *apalah*, yang harus membayar, pajaknya, itu mereka juga bantu, untuk,

Bisanya ada ini ya pak, di bawah, yang untuk bayar pajak iklan itu pak,

Disediain untuk satu meja, jadi, untuk bayar iklan yang yang belum bayar *nih*. Boleh *nih*, bayar *nih* disini. Bahkan *disediain space*.

Pak Budi : itu langsung dari Dinas Pajaknya,

N : tapi *kan*, Marina *kan* juga *ngijinin* untuk, untuk ini, buka *lapak* itu, hehe, haha. Jadi, menurut saya, jadi kita kerja juga aman, tenang. *engga* dikejar-kejar pajak lah, inilah, apa. Pajak periklanan terutama ya,

P : Surabaya agak *serrem* ya ?,

N : *kalo* kita mau tertib ya, makanya justru, Marina ini sangat *teges* untuk dihitung. *kalo* mau ikut peraturannya, eh, kita mau kerjasama, ya kita, kamu harus seperti ini, *gitu*. Karena mungkin ditempat lain *engga* ada, pak. *Biarin aja lu engga* bayar pajak, dikejar-kejar pajak. Kalau disini *dihindarin* untuk dikejar-kejarlah, untuk bermasalah dengan hukum, bermasalah dengan ini. Itu saya setuju di Plasa Marina seperti ini. Jadi mereka *care* dan terbuka. Jangan sampai kamu ada masalah. Kalau kita ada masalah, berat *kan*,

Satu, namanya Plasa Marina juga *jelek*. Dia juga jaga nama juga,

Kedua, tempat saya siapa yang akan *nempatin*, ya *kan*, *kalo* misalnya saya bermasalah.

Makanya Dia jaga terus,

*keputer lagu pengiring toko

P : mungkin sekian bu, terima..

N : *udah* terlalu banyak cerita ya, *udah* komplit *kan*?

P : *udah udah udah*, *udah* komplit, terimakasih bu,

N : oke, makasih ya

P : semoga tambah *laris* bu,

N : aamiin,

P : dan juga dimungkinkan buka,

N : buka lagi pak, *nah* itu tolong dimasukin di deskripsinya, buat Las Vegas group ya, nanti ditambahin lagi ya pak, hahaha

P : haha

P & N : terimakasih,

Lampiran 7 Hasil wawancara narasumber Tenant cabang

Nama : Yohanes

Jabatan : *Owner* Tenant Aksesoris Plasa Marina

P (penanya) : perkenalkan *koh*, nama saya Muhammad Izharuddin, saya mahasiswa Unair, lagi semseter akhir,

N (narasumber) : lagi skripsi ya?

P : iya, hehe,

N : semester berapa?

P : sekarang sembilan

N : ambil apa, izhar?

P : manajemen,

N : ooh, manajemen, ya ya

P : saya sangat tertarik sekali dengan, apa yang dilakukan Plasa Marina, sampai sekarang ini, sehingga saya,

Saya sangat berterimakasih sekali diberi kesempatan, dengan *koh* siapa ini *koh*?

N : *koh* Yohanes, iya

P : diberi kesempatan untuk wawancara,

Kita mulai dari, semenjak kapan *koh* ini mulai buka toko disini?

N : *kokoh* di Marina ini 2009,

Iya pak Budi ya, mulai tahun berapa ya?

Pak Budi : *Waduh* aku *ndak* tahu *koh*,

N : 2010 atau 2009 ya? Buka toko *e*, 2009 akhir *kalo ndak* salah ya, September, kira-kira ya, hehehe, saya lupa,

Waktu itu *kan*, kalau *engga* salah septemberan *gitu*, mulainya, 2009 lah,

P : mengapa memilih di Plasa Marina *koh*? Waktu itu *kan* dari 2007 dan 2008 *kan* baru pindah, dari yang dulu, apa, fokusnya banyak, eh *sori*, jualanannya banyak, yang 2002 dipegang Sinar Fontana itu jualanannya *macem-macem*, kemudian pindah ke *handphone*, itu *kan* masih baru, kenapa memilih disini *koh*?

N : *nah* itu, karena saya lihat itu, fokusnya,

Karena apa, dari *bermacam-macam* barang *kan*, menjadi satu produk, itu *kan* istilahnya juga risiko *kan*,

P : iya risiko,

N : tapi *kan*, risiko bisa membawa baik sama buruk ya, *nah* baik bisa tambah maju, atau buruknya bisa tambah. . .

P : bangkrut..

N : nah, tapi kita *kan* harus yakin, tapi dilihat dari situ *kan*, berarti berani mem, apa namanya, merubah, pasar, dirubah menjadi IT *aja* ya, ada IT dan *handphone*,

Itu *kan* mengelompokkan, istilahnya *ndak bermacam-macam*.

Jadi kalau *mall kan udah* banyak mungkin,

P : *mall udah* banyak sekali,

N : iya, kalau khusus IT *kan* masih sedikit.

Makanya saya *ngambil* di Plasa Marina ya karena itu,

P : ooh berarti, karena pasarnya lebih *segmented* juga, akhirnya *koh* Yohanes masuk?

N : nah, betuul,

Kan jadi orang bisa, menurut saya *kan*, istilahnya, gampang jadi orang, pengunjung itu *kan* tinggal, *ndak* perlu acak-acakan, tahu area nya, *handphone* IT dimana, *nah* bisa tahu,

Dan juga, Marina ini *kan*, *retail* sifatnya,

P : *retail*,

N : iya, sifatnya,

Lain dengan WTC, *kan* WTC *kan*, partai ya, istilahnya *gitu*,

P : kenapa *koh* bukanya disini *koh*? *engga* di tempat yang lain, di WTC mungkin? Kenapa *koh* setia di Marina?

N : memang tenaganya *engga* ada *kokoh*, hehehe

istilahnya *kan* capek, juga ngurusi yang lainnya,

jadi istilahnya, apa namanya, apa ya, supaya fokus *aja*, kalau tempat lain banyak-banyak nanti *engga* fokus, kefokusannya yang *kokoh* cari,

P : dan itu juga *kokoh* fokus ke aksesoris?

N : *nah* itu, makanya *kokoh* fokusnya ke aksesoris,

Tujuannya *kan* memang, mencari tempat yang fokus-fokus, cuman kita harus fokus ke satu tempat, dan fokus ke barang yang kita jual,

P : *kalo* ini, apa *engga* takut *koh*, dengan *image*, masa lalu Sinar Fontana yang, dia pernah kebakaran, jualannya *macem-macem*, kemudian juga berpindah ganti Plasa Marina juga panjang, apa *engga* takut terhadap *image image* itu *koh*?

N : ehm, *kalo image* itu,

Itu sebenarnya bukan *image*, itu semua *kan* kaitannya waktu itu *kan*, masih *issue-issue aja*, *nah* ya *kan*. Kalau *image kan*, maunya, kalau *image* itu, ada banyak *mall* yang *image*-nya negatif sebetulnya, *lek kokoh* ngomong,

P : ooh, contohnya?

N : eh, contohnya, *gimana* ya, *ndak* berani ngomong, istilahnya begini, kalau Marina ini *kan* dulu *kan* memang pengelolaanya *aja* yang kurang, makanya Sinar Fontana *kan* kurang bagus, dan lagi memang, *segmennya* ini *kan* kalau dibuat *mall* yang lengkap, baju apa, luasnya tidak memungkinkan, memang kalau dibuat IT itu lebih memungkinkan lagi, karena kalau *mall* apa itu, dia *kan* harus ada *branded* juga, merek *branded*, istilahnya kalau TP atau apa *gitu kan* dia harus lengkap, dan dia harus punya lahan yang besar. *nah* kalau Plasa Marina itu kenapa *kokoh* lihat pasti prospek dia apa, *mall* nya *sedeng*, *engga* terlalu besar *engga* terlalu kecil, jadi orientasinya bagus difokuskan memang. Kalau *kokoh* melihatnya *kokoh*, kalau *mall* yang lengkap, *handphone* juga ada, itu harus *mall*, harus besar. *Ndak* bisa kalau *umpamanya* kecil, *sedengan gini* dibuat Plasa semua, *ndak* bisa, standnya pasti *kan*, *engga* mencukupi, malah *engga* akan berkembang, karena *brandnya* yang masuk juga sedikit, ya *kan*, istilahnya *kan gitu*,

P : berarti *engga* terlalu terpengaruh dengan *image* masa lalu Plasa Marina *koh*?

N : *ndak i*, *kokoh* dulu pertama kali *engga* mikir kesannya, jadi, iya *he'eh*, *soale kokoh kan* dulu di Kutih Sari ya, *kan* Petra *kokoh* juga, kalau main *kan* kesini dulu, jalan atau apa, dulu waktu sekolah atau kuliah, soalnya *udah* biasa, dulu *kan* juga lantai 3 juga rata tulis, ada tempat bermain juga, dulu *bowling*, *udah* biasa memang, memang *udah* identik,

Jadi istilahnya, kalau dari Petra itu *kan*, sama anak-anak main, ya kesini, *kokohnya*, ini sama Sinar *kan* dulu, ada Sinar, Sinar Jemursari, *udah* tutup juga sekarang tapi, *kan* paling *deket* dulu *mall kan* sini, itu *aja*, dulu CITO *kan* belum ada *masian*, iya *kan*, CITO *kan* masih, *jamannya kokoh* kuliah itu 99, belum ada,

Yak apa lagi?

P : kalau yang dulu sempet ada arena *bowling*, main-main, terus kemudian pas *kokoh* *udah* disini *udah* tertata semuanya *gitu* ya?

N : belum, yang atasnya masih gelap ini, banyak yg kosong. Waktu itu *engga* tahu, Sinar Fontana masihan, yang megang, belum Tridjaja,

P : masih gelap, abis itu,

N : dulu *kan handphone* masih area lantai dua, cuman masih sedikit, beberapa toko *aja*,

Dulu itu *kokoh* sering beli *handphone* nya disitu, yaah,

P : ooh,

N : jadi yang ke WTC *kokoh* jarang,

P : kenapa *koh*?

N : eehm, kurang nyaman,

P : kurang nyaman ya,

N : jadi, kendalanya kurang nyaman, kalau di Plasa Marina *kan* enak, nyaman, jadi istilahnya, kenyamanannya bedalah, penanganannya juga,

Izhar pernah ngalamin *kan* ke WTC, jalan pernah? Nah, *gimana*?

P : iya, hehehe, banyak calonnya,

N : nah, *engga* nyaman *kan* ya, jadi *kan* kita *engga* bisa jalan tenang *kan*,

Satu, *ditanyai*, jual apa beli,

P : takutnya juga kriminal,

N : nah, bisa juga seperti itu,

Alasannya *kokoh gitu*, apalagi izhar?

P : kalau usulan yang bisa diberikan apalagi *koh* kira-kira kepada pengelola?

Ini *kan*, pasar *handphone* semakin berkembaaang sekaalii,

N : kalau sekarang ya, untuk sekarang, untuk ekonomi sekarang, kayaknya *udah* cukup lah, *udah* cukup bagus,

Kalau untuk pengembangan sekali juga udah, istilahnya, *kan* pangsa pasarnya *engga* bisa memadai sekali, *kan* kita juga lihat perkembangan pertumbuhan seperti, apa namanya, kalau dikembangkan lagi untuk berapa lantai, *udah* kebanyakan ya,

P : *udah* mentok ya?

N : iya, dari pada nanti kita kelihatan, *mall* kelihatan sepi juga jelek,

P : ini buka disini *aja*, apa ada buka ditempat lain? kalau di Plasa Marina cuman ini *aja*?

N : ya cuman ini *aja*,

P : *engga* buka cabang di lain?

N : *engga, engga*

P : kalau di luar kota juga buka?

N : ada di Malang kita, satu,

P : dimana? Di plasa malang?

N : di MOG,

P : ooh MOG,

B : di MOG, tau ya,

P : di MOG buka, jualan hape juga atau sama aksesoris?

N : aksesoris *aja*, di MOG sama semua, fokus jadi,

P : fokus jadi di aksesoris,

N : makanya *kan*, fokus sekarang,

P : kalau fokus gini, kira-kira omzetnya berapa *koh*, kalau boleh tahu?

N : yang mana?

P : aksesoris ini,

N : omzet ini naik turun ya, istilahnya *engga* bisa pasti, biasanya kalau mendekati lebaran baru bagus,

P : berarti, kalau mendekati lebaran kira-kira berapa *koh*? Perhari? Perhari atau per apa biasanya?

N : perhari biasanya, perhari ya antara, 1 juta, sampai 1 juta setengah,

P : bersih?

N : iya, karena memang *kan* aksesoris ini, uangnya *kan* kecil,

P : kecil-kecil ya,

N : iya, cuman 25rb, 15rb,

P : *marginnya gitu* berapa *koh* biasanya?

N : apa itu? Keuntungannya sekitar 10% -nan lah, 10-20 % lah,

P : tapi itu *udah nutup* sama biaya-biaya lainnya, *housekeeping* dan sebagainya, sewa *tenant* ?

N : udah, *udah nutup* itu,

Istilahnya, kalau bersih *sih*, 10%-an *lah*, sewa *kan* ada (udah masuk),

Sewanya *kan* naik terus, sewa *kan* naik, *kalo* pembeli *kan* belum tentu, naiknya juga *engga* tahu, hehe

P : hehe, *nah* itu

N : *engga* bisa diramal, kalau sewa *kan* pasti naik, tapi *engga* bisa diramal, kalau pembeli *kan* ga bisa *ngeramal* kita, jumlahnya berapa orang yang naik,

P : harga sewanya ini, menurut *koh* Yohanes *gimana*? Yang naik terus ini, cukup memberatkan atau cukup dapat dijangkau juga,

N : eeh, standarlah ya, bagi saya sendirilah ya, saya itu orangnya *gini*, asal bisa jalan *aja*, *ndak* apa-apa,

P : kalau dibandingin sama MOG, mahal mana biayanya ?

N : kurang lebih-lah (sama), karena apa, MOG juga ada *cost kan* kita kesannya, *cost* satu kita mesti nyewa rumah, atau hotel, itu *cost* juga, jadi kalau di compare sama, unda undi

Iya, *kan* bensin juga, makannya juga disana, mau *engga* mau *kan* tetep ada *cost* nya juga, satu minggu *aja* dapatnya berapa disana, kalau disini *kan* rumah sendiri,

P : berarti rencana masih lanjut disini?

N : masih, hehe, istilahnya *udah* nyaman,

P : berarti naik terus ya omzet nya?

N : eeh, harus naik *sih*, hehe,

Kalau kita (mikir) turun *kan* repot nanti,

P : saya *kan* lihat, hape ini *kan* cepat sekali *gonta-gantinya koh* ya, *nah* itu, bisnis aksesoris itu *gimana*?

N : *nah* itu, aksesoris itu kalahnya disitu, kalau *handphone* terlalu cepat, ya sama *sih*, *handphone* juga, jadi ketinggalan *kan*, ya itufitur, *mentoknya* disitu,

P : terus kalau barang-barang yang *udah* lama? *Tetep stok* di gudang? Atau *dikemanain* biasanya *koh*?

N : ooh kita *obral* langsung, ada temen yang *ngambil*, ada temen dari luar kota, ya pokoknya kita harus habis, balik modal atau rugi *ga papa*, barang *kan ndak* bisa tahan lama,

P : kira-kira berapa lama ini *koh*, kadaluarsanya? Atau *out of date* nya,

N : dua tahunan barang-barang kayak gini,

Yang kita pake *aja* kadang, *silikon*, setengah tahun *udah* kotor, *udah* apa, kalau barang yang *engga* dipake tahannya ya dua tahunan,

P : *ngambilnya* dari mana ini *koh*? Langsung importir?

N : ee, *sales*, kadang dari Surabaya, kadang dari Malang juga *salesnya*, distributor langsung,

P : tergantung merek mereknya ini ya?

N : ya, *kan* yang pegang lain-lain orang, beda merek, kadang ya Marina pun ada distributor, WTC ada distributor, jadi istilahnya, *yawes tuker-tukeran*, siapa yang punya barang, *gitu aja*,

Yawes *gitu*, apa lagifitur?

P : kita di lantai bawah *kan*, lantai satu *kan* ada *foodcourt*, *macem-macem kan*, terus ada kolam renang, itu membantu atau *engga* menurut *koh* Yohanes?

N : sangat membantu,fitur.

P : *foodcourt-nya*?

N : kolam renangnya membantu zhar,

P : membantu? *lho* kenapa?

N : ya karena hiburan *kan*, istilahnya, renang itu *kan* orang hiburan, istilahnya, apa namanya, apa ya, *engga* harus,

P : tapi *kan* jadi *engga* fokus *koh*, ke *handphone-nya*?

N : orang *kan kalo* habis renang *kan* capek, trus dia cari makan, habis cari makan dia jalan dulu, *kan* pengaruh, ya meskipun *ndak* beli dia *udah* tahu, ooh Marina ada toko gini,

Orang dari luar kota, ooh Marina ada toko *gini*, ooh Marina ternyata toko *handphone* aja,

Semua itu bagus *sih*, jadi istilahnya, apa namanya, orang *kalo* renang *aja*, *udah* banyak *lho* Marina itu, satu hari, bisa ratusan mungkin, iya, apalagi satu minggu *lho*,

P : masih *rame* ya?

N : *rame*, kolam renangnya Marina ini,

Cuman Marina ini, yang kurang lahan parkirnya, karena orang kalau parkir *engga* *dapet*, *kan* keluar lagi,

P : padahal *udah* akuisisi tanah didepan itu

N : iya, makanya, *kan* tiga kali,

Karena *kokoh* dari parkir *tak liati*, *udah* penuh ya, terus dia keluar lagi, *emang* parkir *pengaruh sih*,

Kalau *mall nya sih*, untuk ekonomi seperti sekarang, cukup ya pengunjung ya, karena semua *kan* lesu semua *kan*,

P : kalau lagi lesu gini, omzet turunnya berapa *koh?* *Tetep* atau ,

N : eeh, *engga* turun banyak *sih*, *yawes itungannya gitu*, *soale* kita *engga* boleh ngomong turun, *kalo* turun *kan*, bisa kejadian, *engga* bagus, kita harapkan bagus,

P : ooh sugestinya berarti,

N : iya, makanya *kokoh engga* pernah ngomong (kalau lagi turun dan lesu), *wes* ngomong bagus *gitu aja*, *fitur*

P : terus mulai bisnis, memutuskan untuk terjun bisnis *gitu?*

N : ooh lama, *kokoh*, dari kuliah *wes-an*,

Dari kuliah dulu *kan*, *kokoh seneng handphone*, memang, dulu *kan* kuliah *handphone handphone seken itu lho*, dulu *kan sek* lama-lama *modele*, Nokia, itu *kokoh udah* main, jadi dulu masih belum banyak pemain *handphone*, jadi *kan* mesti cari kita, *temen* titip apa, *kokoh bawain*, jadi sambil kuliah sambil jual,

Tahun 2006 mulai ada, Wellcome, Wellcome aksesoris, eh 2005 lah, orang mulai ada *casing itu lho*, *kan nembus* transparan *tau* ya, baru itu *aja*, *batre*, dulu *kan ndak* banyak aksesoris,

Dulu *udah* ada toko, deket UNTAG, *kokoh* dulu,

P : 2006 itu ya?

N : UNTAG *tau* ya?

P : *tau tau koh*,

N : depan UNTAG ada *pombensin*, *nah* disitu, jadi ruangan, satu ruangan,

2009 *kokoh kan* ada *job* lain, jadi kalau jalan *gitu kan ndak* bisa mantau, terus *masukin* ke Marina,

P : itu *masukin* Marina tambah naik ya omzet-nya?

N : Bukan, kalau dulu *kan* kita fokus, kalau dulu *kokoh* ada di TEC juga ada, Tunjungan Center, dulu *kan* pernah *sempet* ada, sama PTC, tiga tempat, *tak gabungin* jadi satu,

P : karena apa? Ooh fokus tadi ya

N : istri *kan*, *cece kan biar engga* jauh jauh, karena *kokoh* dulu mesti keluar kota keluar kota dulu, ke Pasuruan, ke Pasuruan, *kan* ada tanah, urus pabrik, jadi itu ke perizinan, jadi *tak* fokusin jadi satu, *wes plek, gitu ae, he'eh*, fokus *gitu*,

P : tapi kalau disini juga, akhirnya omzetnya juga tetep naik *kan koh*?

N : naik, harus naik, haha, seperti yang *kokoh* bilang tadi, harus naik, hehe,

Karena apa ya, kalau *jaman* dulu itu susahny *kan handphone* belum terlalu banyak, modelnya cuman *gitu-gitu aja*, hehe, dari *situ* pengaruh juga *lho*, sejak ada Blackberry, itu bagus, itu bagus, dulu orang *kan* cuman Nokia *toh*,

Ya, Nokia *aja*, sejak ada Blackberry ini bagus, makanya *handphone* dibuat semua (model baru), sejak ada Blackberry *kan* Samsung naik habis itu, *nah* mulai dari situ, kalau dulu *stagnan*, jadi istilahnya, pengaruh juga, jadi semakin banyak *handphone*, semakin banyak tipe, orang *kan* tertarik ya,

Sekarang *aja* orang *kan*, istilahnya, *update*, beli satu minggu, terus jual *lho*, ganti lagi, ini anak anak *seken seken* ini *ngomong gitu*. Dua minggu, ganti lagi, meskipun rugi *lho* ya. Ya mungkin itu

P : jadi gaya hidup,

N : iya, meskipun dipikir *engga*, ekonomi *engga*, tapi orang *tetep* ganti *handphone* juga,

P : berarti sebenarnya, eeh, *kalo* zaman sekarang ini, lebih semakin stabil begitu *koh* penjualannya?

N : bukan stabil, jadi dia bisa meningkat, kalau sekarang ada *handphone* China, Zenphone, tambah lagi dia, jadi dulu pangsa pasarnya, kalau *umpama* Samsung ya, orang yang mahal ya orang yang bisa beli, *kan* ada lagi yang murah,

Kan dulu orang *handphone* nya, *umpamanya*, kurang apa, bisa naik lagi (*speknya*), jadi kayak *gitu*, jadi istilahnya pengaruh juga, sangat pengaruh,

Sekarang apa ya, cuman tergantung juga, ada *handphone* yang kalah ya, mungkin *fitur* ya, pengaruh *fitur* juga, *fitur* yang dimiliki *handphone* itu,

P : ooh, iya, contohnya *koh* apa?

N : kalau seperti Prime *aja* (Samsung Galaxy Prime), Prime itu laku, laku sekali Prime,

P : tapi kalau yang kalah itu apa *koh*?

N : Samsung sebenarnya ada punya Core Prime, tapi *engga* terlalu jalan,

P : berarti masih kalah sama Xiaomi atau Zenphone,

N : Xiaomi itu apalagi sekarang, yang mi 4, itu *wuuh*, *banter* itu sekali,

Yak, terus apalagifitur?

P : ini terakhir, *kokoh* melihat sosok bu Fransiska ini bagaimana? Sosok pimpinan pengelola,

N : bagus, *tak* lihat mimpin anak buahnya juga bagus, sistem kekeluargaan, jadi saya lihat ini, anak-anak *seneng* semua, ya *kan*,

Kita memang ada sistem kerja, ada waktunya kerja, ada waktunya untuk yang *guyon*, jadi istilahnya, *rileks*, tekanan *kan*, kalau orang kerja ada tekanan juga malah *engga* naik *kan*, makanya bisa berkembang Marina ini, karena semua itu tergantung dari yang mimpin, Marina ada bu Siska yang mimpin, *kokoh* juga ada *kokoh* yang mimpin, kalau *maintainya* bagus, ya pasti maju, *gitu aja*,

P : berarti perubahan dari Sinar Fontana menuju Plasa Marina ini berhasil ya *koh*?

N : iya, bagus sekali, karena apa, dia konsepnya dia, dia menjaga *image* ini *lho*, orang *seneng* jalan disini, karena apa, dia *mall*, *kokoh* bandingin sama Hi-Tech, sama WTC, itu itu kumuh sekali,

P : iya jauh, toiletnya, lantainya,

N : betul, pengunjung itu, bukan hanya cari barang murah kadang, ya, cari kenyamanan juga penting, *kan* pengunjung juga sama anaknya, bayinya, *kan engga* harus dia sendirian, *engga* ngajak istrinya, kita *kan engga* bisa *gitu* terus, *masak* yang laki terus yang pergi, ya *kan*, istri anak juga *kan* diajak,

Ini jadi semacam *mall*, *mall* tapi *mall* IT, dimana orang bisa bawa kereta dorong disini, kereta bayi, sambil beli, bisa, aman, karena nyaman.

Kalau di WTC *ndak* bisa, THR *engga* bisa, *kokoh* jamin itu, hehe, *bener engga*?

P : iya iya,

N : ada *engga* orang belanja bawa bayi kesana?

Engga ada,

Nah itu *lho*, konsepnya itu bagus, memang *bener-bener* dijaga sama Marina,

Jadi istilahnya, *kokoh* pernah ditawatin di WTC, *buanyak*, lantai 2 lantai 3, yang orang sana sebetulnya *engga* dapat, orang sana *pesen engga* dapat, dan istilahnya *kokoh* ditawarkan, *kokoh ndak* mau, *cece* juga *ndak* mau,

Karena apa?

Satu, lihat kamar mandi, kamar mandinya *udah*, *aduuuh*,

Bandingin sama Marina, beda *lho*,

Engga ada lampunya kamar mandinya, pernah *kokoh nyoba* disana, waduh *kepeleset* bolak-balik *sampe'an*, iya, hehe, *guelap*.

Dari itu, penanganannya sudah beda,

Jadi pengelolaan itu penting sekali *lho*, *mall* itu bisa jalan karena pengelolaanya, manajemennya,

Ada *mall* itu manajemennya ketat sekali,

P : kalau Plasa Marina ini ketat *engga* ko?

N : yaa, semi-ketat, jadi ada waktunya ketat ada waktunya longgar, *kalo* ketat juga *ndak* bisa enak, istilahnya *kan gitu*, kalau TP atau apa *kan* ketat, *sales aja ndak* boleh masuk *lho* TP, padahal *kan* perlu *sales kan*, toko, *naah*, apalagi, *kan* perlu ada *sales* keliling, bawa tas *ndak* boleh masuk, *kan* susah orang dagang *kalo engga* ada yang *ngehubungin*. orang *kan* ada yang barangnya sendiri sendiri, beda-beda, *nah* itu, itu hal *sepele lho*,

P : kalau ketatnya Plasa Marina ini pas apa *aja koh?* Dalam hal contohnya,

N : pas ini, ketatnya ini dia, bagusya disini, toko *engga* boleh telat buka, tutup harus seusai jamnya, itu bagus, karena apa, itu pengaruh, *kan* denda,

P : menjaga *image* ya, dan *service* juga

N : iya, betul,

Sekarang Izhar gini, toko tutup ya, jalan, ini tutup semua, tiga empat toko, mau lewat *engga?*

P : *engga*

N : *engga* ada toko *kan*, yang buka, *ngapain* kesitu, terus pindah ke lorong satunya, lorong satunya ada yang tutup lagi, *kalo engga* konsep *gitu*, kalau *engga* fokus *gitu*,

P : berarti ketatnya bagus?

N : bagus, ada waktunya ketat ada waktunya longgar,

P : kalau pas longgarnya pas apa *koh?*

N : kalau ada libur, libur apa, libur lebaran *ndak* perlu surat izin , *kan udah* diizinkan, tanggal yang merah di izinin, tapi kalau *mall* lain *mesti* izin *lho*,

P : *mall* lain *mesti* izin?

N : harus ada izin, Galaxy *Mall*, meskipun tanggal merah itu *mesti* izin, mekipun lebaran,

Kalau Marina, meskipun istilahnya *kan* kena denda *kan*, *kan* bukan tanggal merah lagi, tapi *kan* untuk tanggal-tanggal tertentu *engga* usah izin, *kan* ya memang *udah* libur nasional *kan*, tapi kalau *mall* lain *engga* boleh, harus izin dulu, tetep izin dulu,

P : ada *kepingin* nambah tenant lagi *koh?* Disini,

N : ada, *kepingin*, tapi masih belum ada tempat, karena apa, *kokoh* nunggu yang lepas dulu, karena *kan* mata pencaharian orang juga, *kalo* orang sudah menyerah, sudah tutup, baru *kokoh* ambil, kalau *ndak kan ndak* boleh, kita *kan* gusur-gusur orang *kan* juga *ndak* baik, kalau orangnya *udah* tutup *kan*, *udah* kosong berarti, baru kita lakukan, *kalo engga kan engga* boleh, hehe,

P : kalau ini, saingan sama aksesori lain?

N : kembali lagi, *kalo* semua saingan *kan* saingan sehat ya *fitur*, jadi istilahnya *gini*, *kalo engga* ada toko (saingan) itu, tutup toko *kokoh*, sepi *kan* jadinya, jadi ya justru kalau orang kalau jualan sendiri, sendirian *dong* dia jualannya, nah, orang juga *males* masuk,

Ooh cuman toko itu *aja*, *ndak* ada variasi *sih*, itu *engga* bagus, yang penting kita saingan sehat, ya *wes gitu aja*,

P : saingan sehat itu contohnya bagaimana *koh*?

N : eeehh, saingan sehat itu, istilahnya, apa ya, *nah* ini, *kalo* di WTC *kan* orang harus tarik-tarikan ya, kalau disini *kan engga*, *ndak* boleh, orang *dateng* ditokonya ya sudah dilayani, *kalo engga* jadi ya sudah toko lain, *gitu aja*, *kan* sehat itu, *kalo* di WTC *engga*, orang jual *handphone* tarik terus, sama calo-nya apalagi, *nah* itu dia (calonya) punya *temen* sendiri *kan*, padahal ini toko ada toko lagi, tapi dia cari kesana lagi, diputerin lagi, *kan engga* bisa *gitu*, *kan engga* adil, jadi dari toko ini, harusnya dia bisa ke toko sebelah ini *kan*, terus jual, *nah* itu yang *engga* bisa,

Kalau disini *kan* terserah, orang *engga* cocok disini, ya mau ke toko sebelah terserah, mau ke toko kesana lagi *kan engga* ada yang nanya,

kan kita cuman *nawarin*, cari apa *aja*, *kan engga sampe* kita *geret* lagi, *gitu lho*,

orang beli *kan* tinggal *ngelobby* kita, kalau untung masuk ke kita, tapi kalau di WTC *engga*, toko sini dilewati, dibawa sama calonya *kan*, *handphone* nya *kan* dibawa soalnya, mau *engga* mau orangnya *ngikutin kan*,

kalau disini *kan*, ada orang jual *handphone seken*, dia *engga* cocok sama yang disini, tinggal kesebelahnya *aja*, *kan engga* apa-apa, *kan engga* masalah itu, itu yang sehat,

P : kalau persaingan harga itu tidak sehat *koh*?

N : kalau persaingan harga itu tergantung, jadi, apa namanya, tergantung tokonya sendiri, kalau dia mau hancur harga, ya dia akan bisa *survive*, kenapa? Dia akan dapat uang untung. Keuntungan *engga* ada,

P : apalagi di aksoris, *margin*-nya cuman 10% tadi itu ya, kalau dipotong lagi *kan*

N : iyaa, *kan udah* kepotong-potong, mau *engga* untung lagi, ya susah, istilahnya ya tergantung ke toko lagi, terserah mereka *sih*, kalau persaingan harga itu, dimanamana ada, itu bukan sehat *engga* sehat *sih*, tergantung mereka *aja*, mereka mau *survive* atau *engga*, *gitu aja*,

P : berarti yang *kokoh* rasakan selama ini disini, persaingan harga bagus?

N : ehm, baguslah,

P : maksudnya, harganya cukup menjual, begitu ya? *engga* terlalu murah juga?

N : *he'eh, engga engga, kokoh engga* mau main *gitu* (perang harga), istilahnya, kita sama sama,

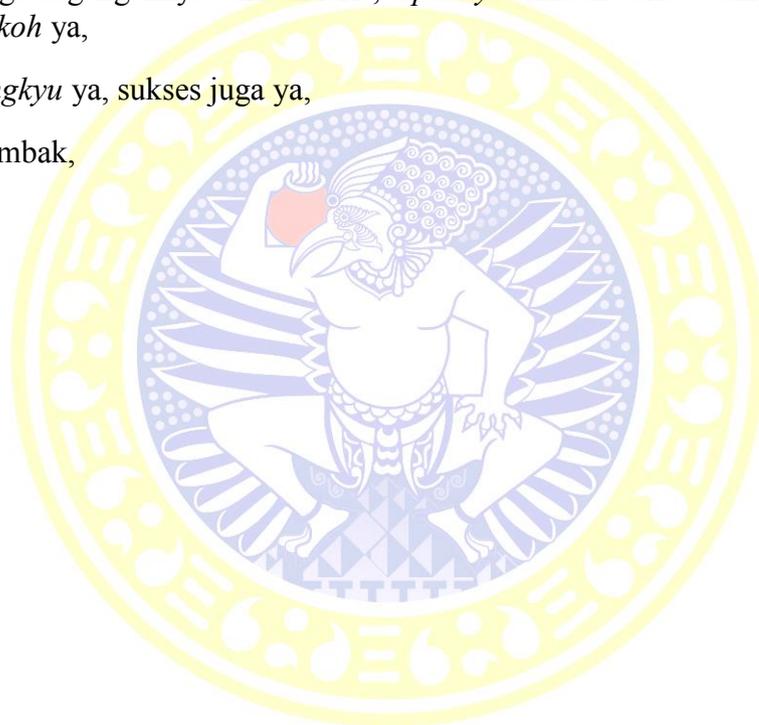
P : untung?,

N : makanya *kan kokoh* barangnya *kan* lengkap, jadi tipe-tipe orang yang *engga* punya, *kokoh* punya, kalau kita *hancurin* harga, susah, kita cari merek lain *aja*,

P : mungkin sekian *koh*, terimakasih, mohon maaf saya mengganggu, waktunya *kokoh*, semoga dagangannya tambah laris, *lapaknya* tambah sukses tambah *rame*, terimakasih *koh* ya,

N : *okeh, tengkyu* ya, sukses juga ya,

P : makasih mbak,



Lampiran 8 Hasil wawancara narasumber Pengunjung Lokal

Nama : Adhi Maulana Akbar

Jabatan : *Researcher* AIP Prisma (Australian AID) pengunjung Plasa Marina

P (penanya) : yuk, perkenalkan *bang*, nama saya, Muhammad Izharuddin,

N (narasumber) : oh ya,

P : mahasiswa Manajemen, Universitas Airlangga, semester 9, *kedapatan* topik skripsi tentang, *rebranding* Plasa Marina,

N : *okeeh*,

P : boleh cerita sedikit tentang latar belakang, pak siapa ini?

N : pak Adhi,

P : pak Adhi ya,

N : *he'em*,

P : latar belakang, kemudian, *yah*, *profile*-nya bagaimana,

N : eem, nama saya Adhi, saya bekerja di AIP PRISMA, eem

P : AIP PRISMA itu apa pak?

N : AIP PRISMA itu salah satu LSM yang didanai langsung oleh pemerintah Australia,

P : *he'em*, Australian Aid?

N : iya, salah satunya Australian Aid,

cuman, berhubung bulan kemarin, berhubung ada, apa namanya, penyesuaian, bulan kemarin kita *engga* bisa *pake* ini lagi, *engga* bisa *pake* brand Australian Aid, hehe

P : ooh langsung AIP PRISMA ?

N : *he'em*, jadi *pake* Prisma sekarang namanya, tapi langsung dibawah oleh Kementrian Keuangan Australia,

P : oouh, berarti *bule* semua yang kerja disana? *Engga* juga?

N : ya *engga*-lah, haha

P : haha

N : justru saya *engga bule*,

P : *temen* kerjanya juga disana banyak *bule*-nya, ada *bule*-nya?

N : ada banyak,

P : disana itu *project*-nya *ngapain aja bang? Background* mas Adhi dulu katanya *marketing*

N : kalau saya sekarang kerjanya *neliti* perilaku petani, perilaku konsumsinya,

P : berarti satu tim, satu kantor *gitu* berapa orang *bang* isinya?

N : satu kantor, kurang lebih sekarang, 70 orang,

P : eem, yang ekspatriat berapa persen?

N : 30 % *lah*,

P : berarti masih banyak juga orang Indonesia-nya ya,

N : masih *lah, yah gimana, ya lo* bayangin *aja sih*, kalau turun ke petani, turun ketemu sama *bule*, mana percaya-*lah*, maksudnya mana percaya mana bisa lancar *gitu lho*,

Emm, kantor saya sekitar 200 meter dari Plasa Marina, hehe, berhubung ini ke Plasa Marina *kan*, 200 meter ke Plasa Marina, kalau jalan kaki 10 menit, kalau naik motor dua menit, hehe

P : hehe

Berarti termasuk sering juga ya, *liat-liat* atau mampir ke Plasa Marina? Iya?

N : kalau ke Plasa Marina ini, saya beli beberapa kali, makan juga disitu, hehe

P : oh ya?

N : ya, karena disitu *kan* bukan elektronik *doang kan*, banyak tempat makan juga, makan juga disitu, *sempet nganterin temen* juga beli elektronik disitu, ya beberapa kali *lah*,

P : elektroniknya apa itu *bang? Handphone?*

N : kalau dulu, *temen* saya komputer,

P : ooh komputer,

N : iya, *keyboard*, sama *mouse*, *sempet nyari-nyari handphone* juga, cuman *engga* ada yang cocok, hehe

P : hehe, ya ya ya,

Mengapa menjatuhkan pilihan di Plasa Marina *bang?*

N : karena dekat, nomor satu, karena dekat. Terus, kalau di Plasa Marina *kan*, penjualnya banyak,

P : ya,

N : penjualnya banyak, jadi kita bisa, ini *loh*, *bandingin* harga antara satu toko sama toko lainnya, terus di Plasa Marina juga, saya lihat, toko-toko yang resmi dari brand *handphone*-nya itu banyak, *kayak* misalkan Sony, ada disitu, Asus juga kalau *engga* salah ada disitu, Apple juga ada disitu, jadi istilahnya, kalau saya ke Plasa Marina *tuh*, untuk beli *handphone* atau untuk beli komputer data *tuh* lengkap *gitu*, informasinya lengkap, *gitu*,

P : jadi kalau mau *service* juga bisa ke sana juga,

N : iyaa,

Cuman ya kebetulan, *engga* pernah ada yang bermasalah *gitu*, *handphone*-nya, hehe

P : hehe, apakah,

Di Surabaya, selain Plasa Marina juga ada lagi, pak, *eeem*, *mall-mall* lain yang, pusat perbelanjaan lain yang dia jualannya juga khusus buat *handphone*, atau elektronik, *kayak* di WTC atau Hi-Tech, sudah pernah *denger*?

N : saya *udah* pernah *denger*, di WTC atau Hi-Tech, cuman agak jauh *kan* dari sini, hehe

P : hehe

N : dan saya juga *engga* sebegitunya *gitu*, *sampe nyari-nyari*,

P : *dalem*, *sampe* ke *dalem-dalem* masuk kota,

N : *he'em*, mungkin kalau misalkan nanti *udah* mau, apa namanya, *udah* mau *final*, mau beli *handphonenya* ini, mungkin ya saya keliling juga, cuman untuk saat ini belum saya, ke WTC atau Hi-Tech, baru ke Plasa Marina aja,

P : *gitu*,

Berarti apa yang membedakan Plasa Marina dengan pusat perbelanjaan lain? selain dekat tadi, *bang*?

N : *he'em*, informasi-nya lebih lengkap, banyak penjual lebih banyak, artinya apa, bisa *bandingin* harga *dong*, ya kebetulan juga banyak yang *ngerekomendasiin* juga, *kan*. Banyak yang *ngerekomendasiin* ke Plasa Marina mungkin untuk beli *handphone*, atau beli elektronik

P : biasanya kalau kesana jam berapa aja? *Malem*?

N : *engga* tentu, hehe,

P : *malem* juga sering?

N : emm, kalau *handphone*,

Gini, tergantung tujuannya buat apa, kalau buat *handphone* kan kayak *weekend* *gini*, hari-hari libur, kalau cuman makan, biasanya jam istirahat kantor juga ke Plasa Marina, buat ke McD atau buat ke, apa itu namanya, Bumbu Desa apa namanya,

P : ooh,

Apakah pak Adhi juga tahu kalau Plasa Marina juga buka *sampe malem*?

N : tahu

P : *sempet* berkunjung juga kalau *malem*?

N : kalau *malem*, buat makan *sempet*,

P : *sempet*, tapi kalau preferensi *nyari handphonenya* kira-kira di akhir pekan *gitu* ya,

N : sering-seringnya di akhir pekan,

P : berarti *bareng-bareng dong*, sama *temen*, kolega di kantor, ke Marina nya?

N : ya kalau misalkan buat makan, sama *temen-temen* kantor, cuman waktu itu pas lagi beli ini, *mouse* sama *keyboard* sama *temen* yang bukan dari kantor, tapi sama *temen* juga kok,

P : *okeh*, apakah dulu *ngerti bang* kalau Plasa Marina dulunya itu bukan *mall handphone*, bukan *mall* elektronik,

N : *engga* tahu, hehe

P : *engga* tahu ya,

N : *emang* dulunya apa?

P : dulunya dia semacam *mall*, campur-campur *gitu* pak,

N : ooh *gitu*,

P : terus kemudian, dia *nge-rebranding*, dulu namanya Sinar Fontana, terus dia *nge-rebranding* jadi Plasa Marina, terus juga fokus di *handphone*, baru tahun 2006-lah mungkin fokusnya, 2007 2008 *tenant-nya udah* mulai banyak, hingga sampai sekarang,

N : ooh *gitu*, bagus *sih*, maksudnya, eem, untuk di Surabaya ini, menurut saya penting *gitu loh*, *nyari* ada satu toko,

P : *mall*, *segmen*

B : satu *mall*, yang *emang segmen-nya* untuk elektronik *gitu*, soalnya *kan*, eem, kemajuan teknologi itu *kan engga* bisa dibendung lagi *gitu*, terus maju terus maju terus maju,

dan apa ya, emm, elektronik, *handphone, laptop, tab*, itu punya pasar tersendiri, *gitu loh*,

dari situ *aja* kita, istilahnya, kalau dari mata saya itu, bisa menggaet konsumen, bisa menggaet pelanggan itu lebih fokus dari pada *mall mall* yang lain, *gitu*

P : ooh iya ya, berarti respon pak Adhi terhadap perubahan *segmen* Plasa Marina ini, dirasakan positif ya? Bagus ?

N : wah bagus,

P : bagus *banget*?

N : justru bagus,

P : meskipun baru pertama kali kesana ?

N : *he'em*, istilahnya ya, *gimana* ya, em, karena menurut saya, Plasa Marina itu pintar *gitu loh*, dia melihat ada peluang pasar, permintaan *handphone* banyak,

dan yang saya rasakan, pas lagi *weekend* pun ini, apa namanya, buat masuk ke satu toko itu *kayaknya ngantri, gitu loh*,

P : ooh ya?

N : ya sebenarnya bagus buat Plasa Marina, cuman *engga* bagus buat pelanggan, hehe

P : hehehe, berarti usulannya apa *dong* kalau buat Plasa Marina ? pengelolanya *nih*?

N : ya mungkin kalau bisa, diperbesar lagi, *gitu*, untuk mengakomodasi *weekend-weekend gitu*, karena keramaian dan lamanya *ngantri* itu jadi nilai *minus* juga buat pelanggan,

P : kalau parkir?

N : parkir, ya penuh, hehe,

P : beberapa pelanggan juga, *sampe tenant* juga mengeluhkan,

N : di depannya, di depannya pun ada *lahan kosong kan*, kadang-kadang bisa *rada* jauh, cuman menurut saya parkir, *udah* cukup bagus, soalnya Plasa Marina itu di depannya ada informasi tentang parkir-nya itu *loh*,

Jadi kalau misalkan penuh, kita *engga* sibuk *muter*, masuk ternyata penuh, keluar lagi, *engga, gitu loh*. Jadi kita *udah* tahu kalau disitu, *udah* penuh, jadi ya, walaupun jauh, *seenggaknya engga* terlalu kecewa,

P : berarti terhadap, eem, respon positif tadi, perubahan Plasa Marina, *engga* terlalu memikirkan, atau mengingat wajah atau *image* lamanya Sinar Fontana itu, yang dia

N : *engga*, saya pun, istilahnya, *engga* sadar kalau, misalkan itu pernah ini, pernah bukan *kayak* begitu, hehe

P : hehe,

Terus kira-kira usulan apalagi yang diberikan kepada pengelola Plasa Marina?

N : em, ya karena ini, karena,

Sebenarnya *sih*, saya pribadi *engga* pernah mengalami kejadian ini, cuman karena ini toko elektronik, dan elektronik itu apa namanya,

P : *high involvement*?

N : termasuk barang yang bukan barang yang ini, barang yang umum, barang yang dalam tanda kutip, mewah *gitu*, mohon, *kayaknya*, apa namanya, keamanannya itu harus *super* ketat *gitu loh*,

P : apakah yang pak Adhi lihat, keamanannya terlalu longgar?

N : mungkin ini, mungkin saya hanya melihat di setiap lantai itu satu satpam atau dua satpam, mungkin ya ada CCTV juga, cuman ini ya, cuman menghimbau *aja sih*, hehe

Kalau, istilahnya, lebih baik mencegah daripada mengobati, *gitu*,

McD nya jangan dihapus, iya, enak, haha

P : haha,

berarti adanya *foodcourt* itu bagus ya?

N : *soalnya* ya, istilahnya, kita yang *muter-muter* juga *laper kan*, kebetulan juga kalau misalkan di tempat saya, apa namanya, tempat daerah Margorejo situ, sejalan Margorejo mungkin buat *nyari foodcourt*, emm, McD atau *foodcourt foodcourt* yang ada di Plasa Marina, masih inilah, masih bersaing,

Yang paling *deket* ya Plasa Marina, hehe,

P : iya ya, Margorejo ya,

N : *he'em*,

Engga ini kok, maksudnya *engga* mengurangi, *image* sebagai *mall* elektronik *kok*,

P : tempat makannya? , hehe,

N : tempat makannya,

Maksudnya *gini*, asal *engga* banyak-banyak seperlunya *aja gitu*,

P : pak Adhi *ngerti* ya di bagian lantai satu, bawah, eh *sorry*, di belakang, itu ada kolam renang,

N : iya ada, saya tahu,

P : menurut pak Adhi itu *gimana*? Itu *kan mall* khusus *handphone* khusus elektronik terus kemudian ada kolam renang, itu termasuk peninggalannya Sinar Fontana dan *mall mall* sebelumnya, itu *gimana*?

N : ya *engga ngaruh sih*, hehe

P : hehe,

N : maksudnya, beli *handphone*, beli *handphone* aja, renang ya renang aja,

Maksudnya *gini*, si Plasa Marina ini *kan* punya apartemen juga *kan*, mungkin itu *kan* fasilitas, ya *engga* bisa di ini, *engga* bisa dipungkiri dimana itu *engga* mengganggu konsumen ya menurut saya *biarin* aja,

Kalau dari ini *kan*, Bandingin WTC sama Hi-Tech *kan*, *kan* istilahnya *kan*, kalau Plasa Marina *kan* kayaknya lebih *ngincer*nya kalangan yang menengah keatas, soalnya *kan* kalau *ngeliat* dari toko-toko makannya sendiri *kan* bukan toko-toko makan yang murah *gitu lho*,

Kayak Excelso itu, *udah* jelas itu

P : saingannya Starbuck,

N : *he'em*, saingannya Starbuck, target pasarnya pun menengah keatas,

Terus *ngeliat* dari toko-tokonya, juga *kan*, toko-toko yang gerai resmi, itu *kan* istilahnya toko-toko yang gerai resmi, *kan* juga merek-merek ternama, kayak Apple, itu yang bukan *ngincer* yang menengah kebawah, bukan yang orang *pengen* punya *handphone* aja, tapi biasanya beli *handphone* itu *gapapa* saya bayar lebih mahal, tapi dari *handphone* ini saya punya identitas, *yah ngerti ga tuh?*

P : ya ya,

N : yaa, semakin kemajuan zaman, *handphone*, mobil, jam, tas, itu *kan* yang dijual bukan kualitas *doang*, tapi apa ya,

P : simbol, identitas,

N : simbol, identitas, *pride*, eem apa ya, gengsi, yaitu,

Nah yang di Plasa Marina ini, yang saya lihat,

P : dia juga *nyasar* kesana,

N : *he'em*, yang dibuka itu, *emang*, merek-merek yang *udah* terkenal untuk menengah keatas, kayak Apple, Sony, Samsung walaupun Samsung ke semua ini ada ya, cuman kalau misalkan ini, menengah kebawah, mesti bukannya yang Lenovo, Smartfren,

P : iya iya,

N : terus Huawei, tapi *engga* ada disitu, hehe

Kalau misalkan di WTC, saya *engga* pernah masuk WTC ya, cuman *denget* ceritanya kalau WTC itu *engga serapah* Marina, dan istilahnya *kayak* pasar yang dibikin elektronik aja, mungkin di WTC itu *mesti* ada itu, gerai Smartfren, *gitu gitu*,

Kalau di Marina *kan*, istilahnya, gerai-gerai resminya *kan* yang diatas, kalau misalkan yang di toko toko, *mesti* ada *lah handphone handphone* China, cuman yang di toko-toko *kan*,

P : cuman ya di toko-toko, yes,

Berart kalau dilihat dari pertumbuhan *middle income class*, Marina itu juga bisa tumbuh ya kira kira?

N : Marina itu bagus *kok* menurutku ininya, strategi pasarnya,

Dia *udah* tahu pasar elektronik dari 2008, istilahnya dimana orang-orang itu masih, yaudah *mall gitu aja*, ini untuk *mall* elektronik di Surabaya, dia berani ambil risiko, berubah dari yang tadinya *kayak gimana* jadi *kayak gimana*, ya *kan*, semenjak 2008 *udah* 7 tahun,

Kalau saya inget itu, 2008 itu masih *jamannya*, yang *booming* itu Nokia N95 kan? Istilahnya elektronik masih *gitu* itu,

P : mulai Blackberry *lah* ya awal-awal, eh Blackberry belum ya?

N : Blackberry belum, belum laku. *udah* ada tapi belum laku. Laku kerasnya itu 2010,

P : 2010-2011?

N : iya 2010 2011,

Nah itu, Plasa Marina itu *udah ngeliat* peluangnya dari situ, sekarang *kan udah in kan*,

Terus, dan apa ya, *targeting* sama *positioningnya* itu jelas *gitu lho*, ini bukan *mall* yang untuk menengah kebawah, istilahnya bukan yang cuman cari *handphone doang*, cuman kalau *handphone-handphone* mahal, kamu bisa cari disini, *dibandingin* sama nama-namanya,

P : WTC ?

N : WTC sama di Hi-Tech,

Saya juga pernah *kok*, ke Hi-Tech, cuman *udah* lama *kan*, 2012, cuman saya *engga* tahu kalau itu WTC,

Saya yakin kalau Plasa Marina *sampe* kapasitas cahaya lampu pun, diperhitungkan disitu, percaya *engga*?

P : urusan buka tutupnya juga diperhatikan pak, di denda kalau *engga*

N : kalau itu, ya mungkin di WTC di Hi Tech juga pasti,

Tapi pasti kalau *design* interior, segala *macem* juga diperhitungkan. Ada gedung, harus bagus, harus tahu ini nya, harus tahu target pasar kita, target pasar kita harus nyaman, AC harus dingin, ya *kaan*?

P : ya ya,

N : AC harus dingin, terus tempat makan harus bagus, *gitu gitu lho*,

Saya bisa yakin, di WTC atau di Hi-Tech, *foodcourt-foodcourt gitu aja* kan?

P : betul betul,

N : *engga* ada McD *kan*?

P : belum,

N : *engga* ada McD *kan*, kalau di Plasa Marina, biarkan *Franchise* makanan itu bersaing, McD, Hokben, Excelso,

Gitu, maksudnya, baguslah,

P : kita *kan ngeliat* pak ya, sekarang itu zamannya jualan *online*, lebih gila-gilaan lagi ya *kan*,

Nah, menurut, melihat hal ini, apa pendapat mas adhi,

B ; Xiaomi ya?

P : iya, em, istilahnya *online* apa, *flash sale*, jualan *online* yang *cepat-cepet gitu*,

N : ooh *gitu*, ya itu ya, salah satu ini, kemajuan teknologi, *engga* bisa dipungkiri lagi, karena begitu juga pasarnya ada *kan*,

Ya mungkin buat Plasa Marina, kalau dalam konteks Plasa Marina, itu *tu* salah ini juga, salah satu, apa ya, ancaman, dalam tanda kutip, *gitu lho*

Em, mungkin di masa depan nanti, di sudut pandang saya, namanya toko yang ini, toko yang asli itu *emang udah* makin sedikit *gitu lho*, toko yang beneran *real time*, itu semakin sedikit, mungkin ada makin berkurang makin berkurang,

ya mungkin kalau misalkan dari pertokonya sendiri, saya pun bisa tebak, ini toko selain jualan di Plasa Marina, pasti jualan *online* juga mereka *gitu lho*, karena ini elektronik,

ya cuman, kalau dari Plasa Marina, ya mungkin dari manajemennya ya yang bisa *mikir*, kalau saya, saya bilang *sih*, saya pun salah satu pelanggan *online gitu lho*,

P : hehehe,

N : ya, apa ya, dari jual beli *online* itu, ya kita dimudahkan, *enggga usah* kemana mana,

P : iya, betul-betul

N : Plasa Marina pun, saya *dateng* kalau dari, saya sendiri karena *deket* aja, *gitu lho*,

P : kalau nanti, apakah ada preferensi untuk pembelian *handphone* dan sebagainya, apakah lebih *online* atau langsung *nyoba* ditempat? Di Plasa Marina?

N : kalau ada *online* atau Plasa Marina?

P : iya

N : tergantung harga mas, hahaha

P : hahaha

N : iya tergantung harga, ya kalau *online* lebih murah, ya saya beli *online*, tapi kalau misalkan Plasa Marina lebih murah, ya Plasa Marina,

Kelebihannya kita beli di Plasa Marina *kan*, kita bisa *ngejamin* ada tokonya, sedangkan kalau elektronik *kan* bukan cuman, 100 rb 200 rb *doang*, bisa sejuta duajuta,

Jadi ya, kalau misalkan harganya *enggga* begitu jauh, saya ya lebih ke Plasa Marina,

P : *gitu*, berarti melihat prospek bisnisnya Plasa Marina ini *gimana* menurut mas Adhi? Kalau *kayak* begitu tadi, apakah dia harus buka toko *online* juga *kayak* Lazada, BukaLapak dan sebagainya, atau bagaimana menurut mas Adhi?

N : itu tergantung ke toko nya masing-masing *sih* mas, kalau menurut saya, hehe

P : eem, *tenant-nya gitu*?

N : kalau dari Plasa Marinanya sendiri ya, mungkin apa ya, kalau menurut saya ya, dalam lima tahun apa dalam tiga tahun kedepan, masih ada, masih banyak.

Istilahnya, *handphone laptop* itu masih *muter gitu lho*, *enggga* bakal ada habisnya, dan orang orang pun, masih punya pasar tersendiri. Punya pasar tersendiri yang istilahnya, membeli elektronik

P : yang *nyoba*, yang lihat,

N : yang *nyoba* dan dilihat *gitu lho*,

Karena apa namanya, karena, elektronik itu bukan barang murah *kan*, kita harus juga, cuman dengan majunya teknologi saya juga yakin, emm apa namanya, jual beli *online* itu juga bakal terus berkembang *gitu lho*, ini ya salah satu bisa jadi ancaman bagi Plasa Marina,

Cuman kalau dalam tiga tahun kedepan, saya bisa prediksi, beli elektronik dalam bentuk langsung itu masih ada pasarnya,

P : berarti Plasa Marina masih bisa *survive* selama tiga tahun ini?

N : masih bisa, masih bisa *survive*, tiga tahun lima tahun kedepan,

Maksudnya *gini lho*, kalau menurut saya Plasa Marina itu *udah* dibenak masyarakat Surabaya *udah* jadi salah satu *mall* elektronik *kan, udah* bagus,

Mungkin apa ya, strategi ya *gitu*, eem salah satunya, menggaet distributor-distributor resmi, atau kantor-kantor resmi, dari berbagai *brand*,

P : iya, makasih ya, pak Adhi atas wawancaranya,

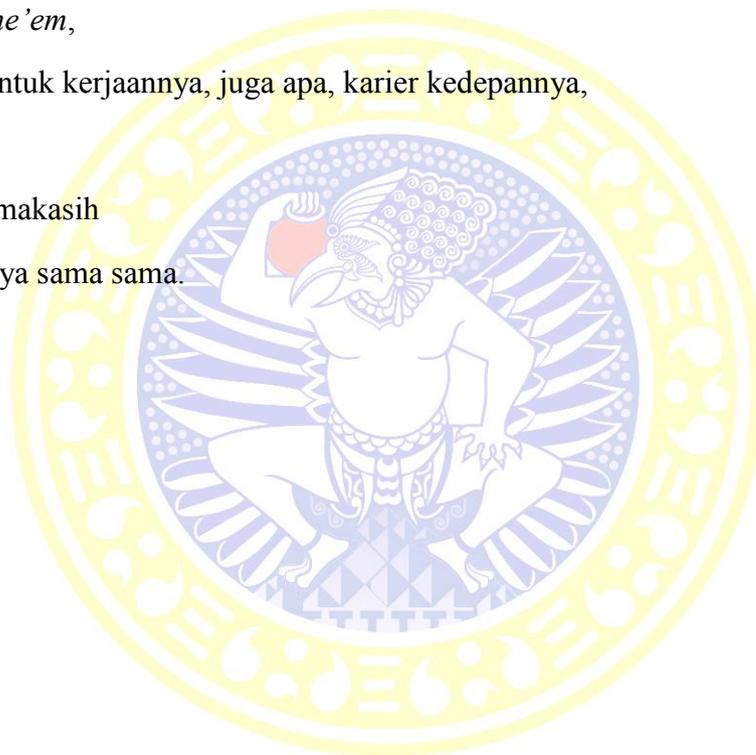
N : *he'em, he'em*,

P : sukses untuk kerjaannya, juga apa, karier kedepannya,

N : *okeeh*,

P : *yak*, terimakasih

N : oh yuk, ya sama sama.



Lampiran 9 Hasil wawancara narasumber Pengunjung Loyal

Nama : Wira Dibyo Ratno Pama

Jabatan : pengusaha ikan pengunjung Plasa Marina

P (penanya) : ini perjalanan dari mana mas, tadi kira-kira? Dari rumah ya?

N (narasumber) : dari rumah, terus mampir sebentar *nganter* barang, *nganter* barangnya ibu, disuruh *nganter*, terus ada kena macet sedikit, jadi ya lumayan,

P : *Sampeyan saiki pekerjaane* apa mas?

N : saya, masih jualan ikan,

P : distributor ikan?

N : iya

P : eeh, terus, rumahnya di?

N : Driyorejo

P : terus mulai berbelanja katakanlah, untuk kebutuhan *handphone* dan IT itu ke Plasa Marina, sejak?

N : dari SMP *sih*,

P : wih, SMP?

N : iya, SMP, 2005-2006,

Itu beli, itu *handphone* pertama, *handphone* yang cuman bisa buat sms, buat nelpon,

P : itu di Plasa Marina? *Sampe saiki* mas? *Sampe* sekarang?

N : iya,

Soalnya disitu yang paling dekat,

P : paling murah juga?

N : iya *sih*, *kalo* menurut saya *lho* ya, dari yang lain itu yang paling murah, karena pernah saya *survey* juga itu, beda harga antara Marina dengan di

P : WTC?

N : sama di plasa yang lain, taruhlah Royal atau apa *gitu*, itu selisihnya bisa sampai 100 rb, 300rb, lumayan *kan* ya?

P : berarti, apa yang memutuskan anda untuk berbelanja disana?

N : yang pertama, jelas murah nya ya, saya *engga* munafik ya, pasti cari harga yang murahlah,

P : iya iya, hehe

N : kalau bisa murah *ngapain* yang mahal, terus yang kedua, disana itu *kan*, semuanya ada *gitu lho*, jadi kita *ndak* apa, taruhlah disini *ndak* ada, terus kita cari toko yang lain, harus kesana atau kesana, *engga* efisien jadinya, jadi bisa fokus, satu plasa tapi fokus satu produk,

P : WTC *kan* juga *gitu* mas? Juga banyak *vendor* juga banyak toko yang jualan *handphone*,

N : tapi saya *engga* terlalu suka, saya juga pernah kesana, terus yang kedua, harganya disana itu cenderung lebih mahal *sih*, pernah *sih* saya bandingkan dulu harga pas waktu *nganter* bapak beli ini, (Samsung) Galaxy Tab ini, itu selisihnya meskipun *ndak* terlalu banyak ya, 50rb, tapi *kan* lumayan 50rb, ada yang selisih 75rb,

P : *kayak kayak* hal lain mas, yang membedakan? Misal *kayak* kebersihan *mall*, atau kemudian hal hal lain,

N : saya lebih suka Plasa Marina, lebih bersih lebih tertata, memang

P : *engga* ada calo ya?

N : *engga* ada,

P : *kalo* WTC *kan*, sebelumnya *enggak-enggokan* udah ada,

N : ooh jelas,

P : *kalo* ini mas, di lantai satu *kan* banyak *foodcourt* *kan* ya,

N : iya,

P : *kan* banyak gerai-gerai makanan, menurut mas bagaimana?

N : ya bagus itu, itu *kan* jadi, apa namanya, menyediakan tempat untuk pelanggan untuk makan, itu *kan*, setelah keliling-keliling capek, mungkin haus, mungkin *pingin ngemil* itu *kan* bisa langsung disitu jadi satu, *engga* perlu kita keluar lagi, harganya juga, lumayanlah, terjangkau lah *masian*,

P : *image*, ehm, *kalo* dari begitu *kan*, *Sampeyan* *kan* termasuk orang lama di Surabaya, berarti *kan* mengerti bagaimana perubahan dari Sinar Fontana menjadi Plasa Marina, menurut mas bagaimana? *Image* baru Plasa Marina yang fokus *handphone*? Apa mas masih menyimpan kenangan masa lalu Sinar Fontana yang dia juga *mall* nya juga *macem-macem* jualannya,

N : iya, *kalo* saya *sih* ya, perpindahan dari Sinar Fontana dari yang bukan *handphone* ke Plasa Marina jadi pusat *handphone*, yah, dari yang pertama, jualan berbagai

macam barang, *engga* ada perubahan, *engga* ada perkembangan, *engga* ada kemajuan kearah yang lebih baik, yah *mending*, lebih spesifik saja, *toh* juga sampai hari ini Plasa Marina saya lihat masih ramai-ramai saja, jadi ya itu, bagus itu, *kalo* dilihat dari kasat mata *lho* ya, itu bagus, saya *engga tau* untung pastinya berapa perhari,

P : kapan terakhir kesana mas?

N : terakhir kali kesana, sebulan yang lalu, iya sebulan yang lalu,

Nganter mbak saya itu *kan* beli, apa namanya, Oppo itu,

P : berarti dari *Sampeyan* sendiri, kemudian merekomendasikan sekeluarga? Sekarabat juga?

N : iya,

P : kalau mengajak berjualan kesana? Eh berjualan, *sorry*. Berbelanja

N : iya membeli

P : *gadget*?

N : *gadget* disana,

P : terus kemudian melihat persaingan *mall* IT atau *handphone* sendiri, diantara WTC atau Hi-Tech *mall*, bagaimana mas melihatnya? Apakah Plasa Marina ini punya kans untuk bertahan? Atau lebih bagus

N : ya jadi, saya kira kansnya bagus ya, yang pertama dia lokasinya,

P : strategis,

N : strategis, di sekitar situ *kan*, saya bisa lihat itu mayoritas pemukiman orang orang kaya disitu,

P : ya ya, rumahnya besar-besar ya,

N : perumahan dekatnya Plasa Marina itu rumahya orang kaya semua disitu,

P : Margorejo indah,

N : iya, sudah jelas itu pasarnya,

Yang kedua juga, dia di daerah pusat kota, pusat perbelanjaan, Royal itu, *deket* Royal juga,

P : *deket* (Jalan) Ahmad Yani,

N : *deket* Ahmad Yani, kemudian, aksesnya pun lebih terjangkau, dari pada ke,

P : tengah kota?

N : yang lain yang ditengah kota,

Jadi saya rasa, masih bisa bersainglah, bahkan dia mungkin, kalau apa namanya, rajin mengadakan promosi, atau rajin beriklan atau rajin ehm, apa namanya, *event-event* apa *gitu*, mungkin dia bisa jadi *leader* untuk penjualan *gadget* di Surabaya,

P : apakah ada usulan mas yang menarik, ehm, yang konstruktif untuk pengelola Plasa Marina, dari pelanggan setianya, sorry, pengunjung setianya,

Mungkin tempatnya dibesarkan lagi? *Soalnya* beberapa *tenant* juga menginginkan, gedungnya diperbesar, tapi itu *kan* sulit, merubah konstruksi gedung lah,

N : iya, membuat Plasa Marina jadi lebih besar itu *kan* tentu, susah, yang pertama itu *kan* tentu, pembebasan lahan juga, jadi *engga* segampang itu orang bisa menjual lahannya agar lebih besar Plasa Marinanya, pasti itu juga *kan* orang (yang punya lahan) *mesti* pindah, jadi saya rasa mungkin peningkatannya dari segi pelayanan, dari segi promosi, dia harus lebih gencar, dan dia harus lebih sering mengadakan sebuah ekshibisi khusus untuk *gadget* itu,

P : ekshibisi khusus untuk *gadget*,

N : iya,

P : menarik sekali perbincangan kita tentang Plasa Marina dan perkembangannya, menarik juga itu usulan mas Plasa Marina mengadakan ekshibisi khusus *handphone*, kalau kita lihat sekarang *kan* mas, penjualan *handphone*, yang lagi baru-baru hot ini *kan*, model *flash sale* ya,

N : iya,

P : itu bagaimana mas melihat, apakah Plasa Marina ini *tetep* punya peluang besar? atau bagaimana usulan mas agar Plasa Marina ini menangkap peluang penjualan *flash sale* dan *online* ini?

N : memang sekarang dari segi onliine, banyak ya, yang apa, yang aktif menjual *handphone* secara *online*, taruhlah seperti Lazada dan kawan-kawannya itu *kan* mereka, saya terus terang belum pernah beli *gadget* secara *online*, kalau pernah saya *tanyai* ke *temen* saya itu, ada *kayak* semacam kita jadi punya ID *gitu* untuk membeli sesuatu di Lazada *gitu* terus dikirimkan secara gratis, dan itu bagus itu, saya rasa bagus itu, karena memang, tentunya pembeli *engga* perlu capek-capek, dia harus keliling membandingkan harga, terus apa namanya, belum kepanasan, itu untuk yang *nyari handphone pake* sepeda motor ya, kalau naik mobil jelas lain lagi, terus habis itu, capeknya kesana, terus belum tentu disana nanti juga memuaskan yang dia dapat, ini *kan* secara *online* *kan* ditampilkan semua keunggulan, *fitur-fiturnya* itu apa saja,

P : tapi *kan* *engga* bisa di coba mas?

N : *nah* saya rasa kalau sudah keluaran dari pabrik itu *kan*, dia sudah sangat selektif ya, jadi *engga* mungkin barang yang sudah dijual itu kemungkinan untuk, apa *reject-nya*, untuk ditolak di pasar itu kecil sekali, dan taruhlah ada, ada kesalahan *gitu* ya,

itu *kan* bisa dikembalikan lagi, ke pihak *online shopnya*, kalau *online shopnya* terpercaya *lho* ya, seperti sekelas Lazada,

P : berarti Plasa Marina ini, dengan hadirnya Lazada dan kawan-kawan, mengurangi kira-kira? Atau bagaimana?

Atau mas punya pendapat lain? Plasa Marina ini bisa *tetep eksis*,

N : ya, kalau mengurangi *sih* belum tentu juga ya, karena memang dia sudah punya pangsa pasar tetap ya, itu saya berkata pangsa pasar tetap itu daerah sekitar dia, yang tergetnya memang orang-orang kaya semua, di daerah Surabaya pun, kebanyakan kalau *engga* Plasa Marina ya apa tadi?

P : WTC,

N : WTC,

Itu orang orang beli disitu, jadi saya rasa dia sudah punya pangsa pasar tetap, tapi kalau dia mau menjangkau seluruh nusantara, mungkin *online shop* itu solusinya,

P : apa kalau mereka menggandeng *vendor* atau pemegang merek, untuk membuka cabang juga di Plasa Marina, anda setuju?

N : pemegang merek itu, maksudnya seperti Lazada *gitu* atau gimana ini, yang pemegang merek *handphone*?

P : jadi,

Nah, katakanlah Xiaomi itu *kan* untuk *service center*nya, kemudian buka di Plasa Marina, jadi mereka, Xiaomi *tetep* bisa jualan *online*, *flash sale*, dimana, disitus *online* Lazada dan sebagainya, tapi dia juga untuk *after sales service*-nya bisa buka *tenant* di Plasa Marina, apakah anda setuju?

N : iya, bagus itu, untuk Xiaomi *kan*, selama ini *kan*, kalau ada apa, *trouble*, kita harus mengirim kemana, ke Jakarta itu ya,

P : ooh Jakarta,

N : soalnya, *temen* saya itu, dia beli Xiaomi, selama dua bulan itu ternyata layarnya itu ada *trouble*, nah akhirnya dia *ngirim* kembali ke

P : ke Jakarta?

N : seperti itu,

P : jadi kesempatan Plasa Marina untuk membukakan *tenant*, atau *service center*?

N : iya,

P : apakah anda tergabung juga di komunitas Plasa Marina *mania*?

N : ooh *ndak*, saya *ndak* tergabung disitu,

P : ooh tapi ada?

N : saya kurang tahu juga,

P : jadi kira-kira anda hampir setiap bulan sekali ya main-main kesana,

N : iya.

P : bersama keluarga juga, atau bersama kerabat, dan teman teman,

N : ya, sama keluarga,

P : apakah anda punya ini, langganan toko tetap disana?

N : ada, cuman saya lupa namanya, itu di ,

P : posisinya tapi, letaknya itu *apal* ya?

N : itu di lantai dua,

P : jadi langganan di toko tertentu, juga langganan berkunjung ke Plasa Marina, ?

N : iya

P : tapi kalau katakanlah tokonya buka cabang di tempat lain, apakah anda kesana juga?

N : belum tentu,

P : belum tentu ya?

N : ya, karena memang belum tentu juga, dicabangnya itu lebih murah,

P : ooh, iya ya,

N : iya, saya juga pernah mengamati, antara Indomaret satu dengan Indomaret lain itu harganya beda, jangan Indomaret, *handphone* pasti *kan*, peluang untuk berbeda harga lebih

P : jauh lagi, besar lagi

N : besar lagi,

P : berarti anda *tetep* preferensi pertama ke Plasa Marina,

N : ooh jelas,

P : terus ke toko bersangkutan, kalau *engga* ada baru kemudian pindah toko lagi?

N : pindah toko lain, sip,

P : di Plasa Marina itu *kan* salah satu peninggalan Sinar Fontana, itu *kan* ada *kayak*, semacam *water boomlah*, atau kolam renangya, yang dibelakang, *ngerti kan* mas ya?

N : ya

P : menurut mas itu bagaimana? Cukup mengganggu atau membantu justru?

N : saya *engga* setuju sebenarnya *water boom* itu, karena memang *engga nyambung* itu, *masak* jualan *gadget* sama ada arena air itu *kan kayak gimana gitu* ya,

Engga terlalu setuju yang itu,

P : ooh *engga* setuju,

Tapi kalau makanan, *food and beverage* setuju?

N : *nah* itu, bagus itu,

Karena memang, saya rasa *engga* ada fungsinya untuk *water boom* itu, buat apa di Plasa Marina ada *water boom*,

P : ada *engga* mas cerita-cerita, yang atau sisi menarik, atau hal yang bisa anda, hal yang unik yang bisa anda ceritakan, yang bisa anda bagi tentang Plasa Marina,

N : ada *sih* mas,

P : wow, bagaimana itu mas,

N : jadi waktu itu, waktu saya sama bapak itu kesana, beli, *kok* kebetulan itu ada ibu-ibu itu teriak-teriak itu, saya kira *ngapain*, ternyata copet-copet *gitu*, terus *kok* kebetulan di depan itu ada satpamnya bagian *sekuriti*, yang langsung merespon, dan akhirnya *ketangkep*, jadi saya rasa itu, pengamanan yang cukup bagus buat Plasa Marina, jadi pembeli itu bisa ya,

P : aman?

N : aman lah,

Tapi ada juga *sih*, yang saya *denger* cerita yang sudah kecopetan terus *ndak ketangkep*, itu *kan* juga *kasian* juga itu,

P : ooh ada juga mas?

N : ada, seperti itu,

P : *nggih suuwun* mas,

N : yah, terimakasih mas ya,

P : iya terimakasih mas, semoga bisnis sukses, distributor ikannya sukses

N : *aamiin, aamiin*.

Lampiran 10 Dokumentasi Wawancara



Lampiran 11 Visi Misi Perusahaan




VISI PLASA MARINA

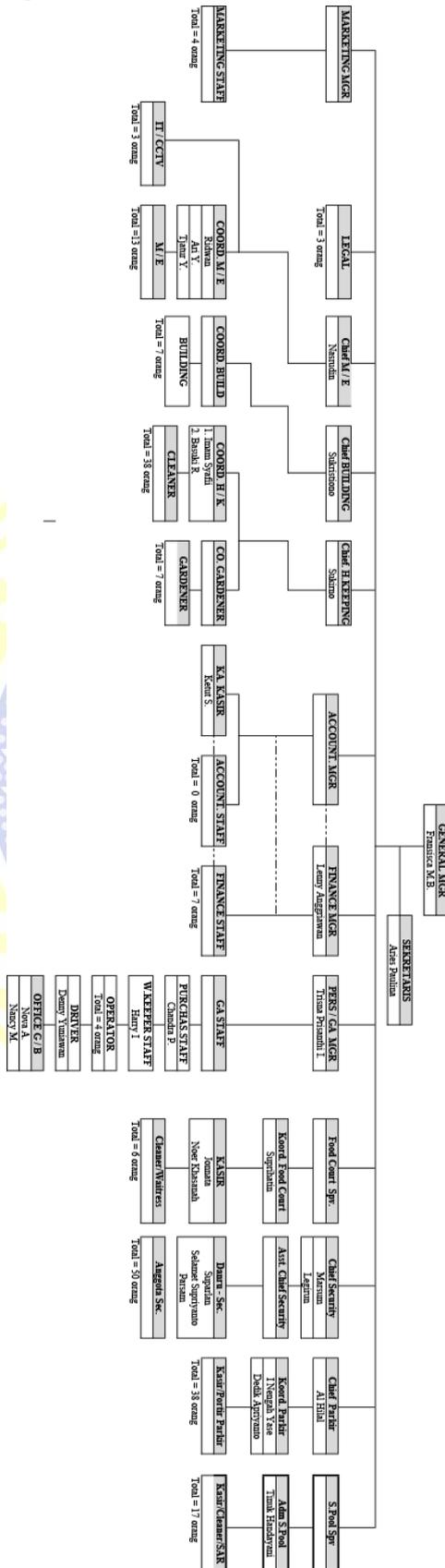
Menjadi mall teknologi informasi dan komunikasi terkemuka yang secara berkelanjutan memberikan nilai ekonomi yang optimal kepada pelanggan, karyawan, tenant, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, serta berperan dalam menjaga lingkungan dan menjalankan tanggung jawab sosial




MISI PLASA MARINA

- ★ Mengembangkan kawasan Margorejo Indah menjadi semakin lengkap dan bernilai dengan semangat inovasi
- ★ Memberikan pelayanan terbaik dan terpadu kepada konsumen melalui sistem yang tepat dan meningkat secara terus menerus
- ★ Fokus pada pengembangan dan pengelolaan produk teknologi: informasi dan komunikasi yang semakin ramah lingkungan
- ★ Bekerjasama dengan partner strategis dengan menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan profesional

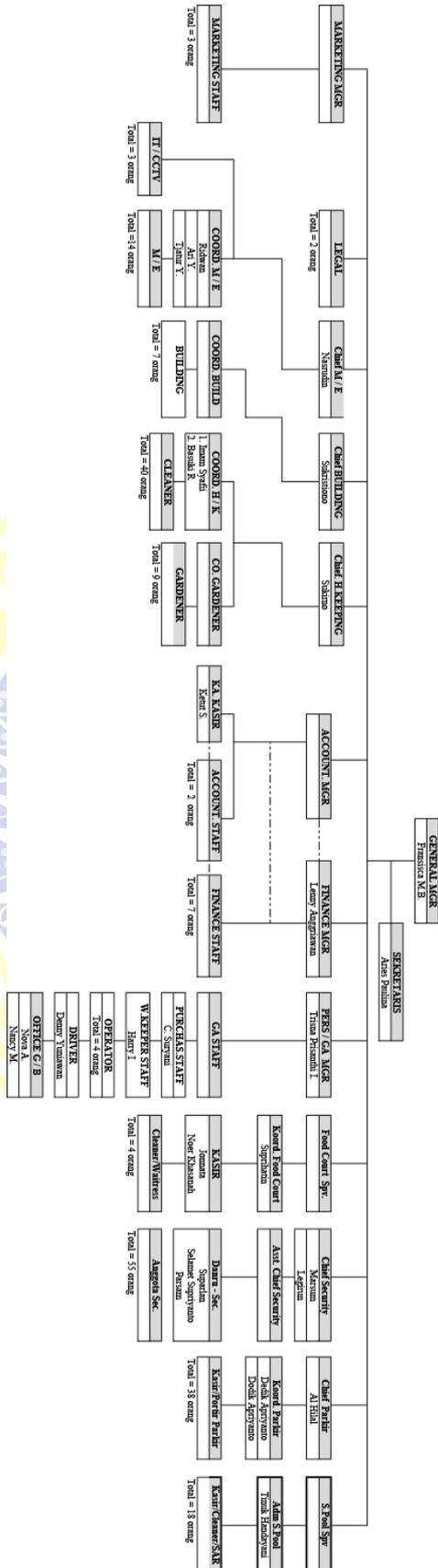
Lampiran 12 Struktur Organisasi



STRUKTUR ORGANISASI
 MANAGEMENT PT TRIDJAYA KARTIKA - PLAZA MARINA
 MARCOREJO INDAH 97-99 SIRABAYA
 TAHUN 2011



STRUKTUR ORGANISASI
 MANAGEMENT PT TRIJAYATI KARTIKA - PLASAMARINA
 MARCOROJO INDAH 97-99 STRABAYA
 TAHUN 2012



STRUKTUR ORGANISASI
 MANAGEMENT PT TRIDJAYA KARTIKA - PLASA MANINA
 MARGOREJO INDAH 97-99 SURABAYA
 TAHUN 2014

