

# LANGKAH BISNIS TRANS STUDIO MALL BANDUNG DALAM MELAKUKAN REPOSITIONING

**Jelita Pramesti, Hanny Hafiar, Anwar Sani**

*Program Studi Ilmu Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Jalan  
Raya Jatinangor-Sumedang km 21  
Email: [hannyhafiar@gmail.com](mailto:hannyhafiar@gmail.com)*

**Abstrak:** Untuk tetap beriringan dengan perubahan iklim bisnis, manajemen Trans Studio Mall Bandung (TSM Bandung) melakukan penyesuaian atas produknya. Pusat perbelanjaan yang terletak di Jalan Jendral Gatot Subroto Kota Bandung ini menempatkan kembali posisi produknya atau melakukan *repositioning* sebagai jawaban dari bagaimana TSM Bandung beradaptasi dalam perubahan iklim bisnis tersebut. Pada tahun 2012, TSM Bandung menempatkan kembali posisinya sebagai “pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung”. Hal tersebut dilakukan karena manajemen melihat adanya kesempatan untuk memanfaatkan preferensi publik baru yang menjanjikan serta masuknya pesaing yang menempatkan dirinya berdampingan sehingga mendorong TSM Bandung untuk menjadi lebih baik lagi. Olehkarenaitu, penelitian ini akan menjawab bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan TSM Bandung, bagaimana atribut-atribut produk yang disampaikan TSM Bandung, serta untuk mengetahui bagaimana *positioning statement* baru yang dimiliki TSM Bandung dalam menerapkan *repositioning*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis studi deskriptif. Subjek dalam penelitian ini merupakan individu yang terlibat dalam pelaksanaan serta memiliki pemahaman tentang *repositioning* yang dilakukan. Selain itu, subjek dalam penelitian ini merupakan individu yang telah bekerja di TSM Bandung dari sebelum *repositioning* hingga saat ini. Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan cara observasi partisipan, wawancara mendalam semi terstruktur, studi pustaka, serta dokumenter. Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan TSM Bandung sudah baik, hal tersebut ditandai dengan tercapainya tujuan awal dari *repositioning* ini, yaitu meningkatnya jumlah pengunjung dan jumlah penjualan yang terdapat pada para penyewa. Selain itu, atribut-atribut yang dimiliki oleh TSM Bandung dapat dengan baik menguatkan posisi baru TSM Bandung. Kesimpulan lainnya adalah pernyataan posisi yang dimiliki oleh TSM Bandung sudah sangat baik, hal tersebut ditandai dengan banyaknya informasi yang dapat diperoleh oleh publik. Publik dapat mengetahui konsep bisnis, atribut, serta manfaat baru lainnya yang dapat diperoleh. Adapun saran yang dapat diberikan adalah dalam mempertahankan posisinya saat ini dapat menggunakan bauran pemasaran yang sama namun dengan bentuk (*event*) yang berbeda. Hal tersebut dapat memberikan variasi sehingga target sasaran atau publik lainnya tidak merasa bosan. Kemudian mengenai atribut-atribut yang dimiliki TSM Bandung, TSM Bandung perlu terus mempertahankan kualitas serta terus menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan target sarannya. Hal tersebut dikarenakan target sasaran menentukan pilihan karena menimbang dan mengakumulasi atribut yang dimiliki. *Positioning statement* harus selalu dimunculkan dalam setiap media komunikasi yang dimiliki oleh TSM Bandung. Karena pengulangan terus menerus pada media akan menarik perhatian publik hingga merubah perilaku publik.

Kata kunci: implementasi, *repositioning*, Trans Studio Mall Bandung, Atribut, komunikasi

**ABSTRACT:** *To stay hand in hand with changes in business climate, the management of Trans Studio Mall Bandung (TSM Bandung) make adjustments to the product. A shopping center located at Jalan Jendral Gatot Subroto Bandung is put back in the position of its products or repositioning as an answer of how TSM Bandung adapt to climate change in the business. In 2012, TSM Bandung put back in its position as “shopping centers and most classy lifestyle in Bandung”. This is done because management saw an opportunity to capitalize on a promising new public preferences as well as the entry of competitors who place themselves side by side so as to encourage TSM Bandung to become better. This study will address how communication strategies that do TSM Bandung, how attributes Bandung TSM product delivered, as well as to find out how the new positioning statement that is owned TSM Bandung in implementing repositioning. The approach used in this study is a qualitative descriptive study types. Subjects in this study are individuals who are involved in the implementation as well as having an understanding of the repositioning undertaken. In addition, subjects in this study are individuals who have worked in TSM Bandung from before repositioning to the present. In this study, the data obtained by participant observation, in-depth semi-structured interviews, literature review, as well as documentaries. In this study, we can conclude that the communication strategy undertaken TSM Bandung was good, it was marked by the achievement of the initial objectives of this repositioning, namely the increasing number of visitors and the number of sales that are on the tenants. In addition, the attributes possessed by TSM Bandung may well strengthen the position of the new TSM Bandung. Other conclusions are positioning statement held by TSM Bandung is very good, it is characterized by the amount of information that can be obtained by the public. The public*

can know the business concept, attributes, and other new benefits that can be obtained. The advice can be given is to maintain its current position can use the same marketing mix but with different form (event). It can provide variation so that the target or other public does not feel bored. Then the attributes possessed TSM Bandung, TSM Bandung need to continue to maintain quality and continue to adjust to the needs and desires of its targets. That is because the target determine the choice for weighing and accumulating attributes possessed. Positioning statement should always appear in every communication media owned by TSM Bandung. Due to continuous repetition in the media will attract the attention of the public to change public behavior.

Keywords: implementation, repositioning, Trans Studio Mall Bandung, attribute, communication

## PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan yang ada di dunia bisnis pada saat ini sangat berbeda dibandingkan ketika empat belas tahun lalu. Suatu produk yang tadinya merupakan sebuah pelopor sekarang bisa menjadi hal yang biasa. Untuk tetap bertahan, produk atau perusahaan tersebut harus berinovasi dan tetap menjadi pelopor sehingga publik tidak akan jenuh. Apabila produk atau perusahaan tersebut tidak dapat bertahan atau tidak dapat beradaptasi dengan perubahan serta ketatnya persaingan yang ada, maka produk atau perusahaan tersebut akan hilang begitu saja. Namun, hal tersebut dapat dihindari dengan terus berusaha untuk beradaptasi, seperti yang dilakukan oleh Trans Studio Mall Bandung yang dari awal memiliki tujuan untuk selalu menjadi pelopor. Adaptasi yang dilakukan Trans Studio Mall Bandung adalah dengan menentukan kembali posisinya di mata publik atau *repositioning*.

Manajemen Trans Studio Mall Bandung menggunakan strategi *repositioning* karena terdapat pesaing yang masuk dan produknya diposisikan berdampingan dengan merk perusahaan serta melihat adanya kelompok preferensi publik baru yang diikuti dengan peluang menjanjikan. Hal karena kesempatan yang muncul berfokus pada publik atau lebih spesifiknya adalah pelanggan dan pengunjung, maka Trans Studio Mall Bandung berusaha untuk menanamkan sebuah gambaran unik baru yang dapat melekat di benak publiknya atau *positioning*. Dengan kata lain, Trans Studio Bandung berusaha merangkul publik baru serta tetap menjadi pelopor dengan strategi *repositioning*. Hal tersebut dikatakan oleh

Ibu Triya berikut ini,

“Karena kita sudah menjadi, karena berubah menjadi *integrated complex* dengan dibangunnya Trans Studio Bandung *theme park* dan kedepannya akan dibangun hotel juga.”<sup>1</sup>

Ibu Triya menjelaskan bahwa karena bertambahnya unit bisnis di dalam daerah yang ditempati oleh TSM Bdg, sehingga konsepnya pun berubah menjadi sebuah *integrated complex*, TSM Bdg memutuskan untuk menetapkan kembali posisinya. Karena terdapat tambahan unit bisnis, manajemen melihat adanya kesempatan untuk menjangring publik baru yang berasal dari unit-unit bisnis tersebut. Ibu Triya menambahkan bahwa potensi pelanggan atau *customer* yang dimiliki sama dengan unit-unit bisnis lainnya, pelanggan unit bisnis hotel dapat menjadi pelanggan TSM Bdg, pelanggan unit bisnis *theme park* dapat menjadi pelanggan TSM Bdg, dan begitu sebaliknya. Seperti kutipan hasil wawancara berikut ini,

1 Hasil wawancara dengan ex. Public Relations TSM Bandung, Ibu Triya 2 November 2015

“Iya, yang maksudnya alasan dibangunnya kompleks juga kita melihat *opportunity* bisnis yang sedang kita lakukan, semakin banyak orang yang datang ke Bandung, membutuhkan tempat menginap, dan kita melihat bahwa potensi *customer*-nya sama, jadi *customer* hotel (The Trans Luxury Hotel dan Ibis Hotel) bisa jadi *customer* mall, begitupun *customer*-nya hotel bisa jadi *customer*-nya TSB (Trans Studio Bandung Theme Park), jadi saling bersinergi.”<sup>2</sup>

TSM Bdg memposisikan kembali dirinya tidak hanya untuk meraih publik baru atau melihat adanya preferensi publik baru yang menjanjikan, namun juga karena mulai masuknya pesaing yang menempatkan dirinya atau memposisikan dirinya serupa dengan posisi TSM Bdg dahulu. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Safarina berikut ini, “Kita juga sekarang punya kompetitor yang juga memiliki *tenant international brand*.”<sup>3</sup> Senada dengan Ibu Safarina, Ibu Triya juga mengatakan setelah sepuluh tahun TSM Bdg beroperasi, pusat-pusat belanja lain juga menghadirkan *tenant-tenant* yang menjadi ciri khas TSM Bdg dulu. Berikut kutipan hasil wawancara dengan Ibu Triya, “Sepuluh tahun kemudian ketika mall-mall lain sudah menghadirkan *brand-brand* internasional kita *repositioning*.”<sup>4</sup>

Trans Studio Mall Bandung (dahulu Bandung Supermall) merupakan pusat belanja terbesar di Bandung yang upacara diresmikan hingga upacara pembukaan sejak pada tanggal 25 Oktober 2001 dengan nama Bandung Supermal, dengan lokasi yang strategis di dekat Jalan Jenderal Gatot Subroto. Mal ini terdiri dari 5 lantai dengan

penyewa-penyewa yang sudah terkenal sebagai perusahaan besar baik skala nasional maupun internasional. Mal ini berada dalam Trans Studio Bandung Integrated Complex yang dibangun oleh Trans Corporation, bagian dari CT Corp.

*Repositioning* memiliki kata dasar, yaitu *positioning*. *Positioning* adalah bagaimana sebuah produk, perusahaan, atau organisasi menempatkan dirinya sebagai sesuatu yang khas dan berbeda dari kompetitornya kepada publiknya. Dengan demikian, sebuah produk, perusahaan, atau organisasi melakukan *positioning* bertujuan untuk menanamkan gambaran dan pengetahuan khusus tentang dirinya kepada publiknya, terutama gambaran dan pengetahuan yang membedakan produk, perusahaan, atau organisasi tersebut dengan para kompetitornya.

*Positioning* awal dari Trans Studio Mall Bandung itu sendiri adalah “Supermall dengan gaya hidup berkelas”. Dahulu, manajemen memposisikan Trans Studio Mall Bandung seperti itu bertujuan untuk membawa gaya hidup berkelas yang pada saat itu berkaca pada gaya hidup ibu kota, Jakarta ke Bandung.

Konsep *supermall* yang diusung oleh TSM berkenaan dengan *tenant* atau *brand* yang pada saat itu menjadi *brand* yang tidak biasa di Kota Bandung karena sebelumnya belum ada di Kota Bandung. Selain itu, konsep *supermall* juga menyediakan ruang sewa serta ruang publik yang lebih luas dibandingkan dengan pusat belanja biasa. Keberagaman *tenant* serta level *tenant* juga menjadi posisi yang distrategikan oleh Trans Studio Mall Bandung pada saat itu. Sedangkan konsep berkelas yang diusung lebih kepada *tenant* yang merupakan *international brands*.

*Repositioning* merupakan penetapan ulang posisi. Penetapan ulang tersebut memberikan *positioning* baru bagi lembaga atau organisasi yang melakukannya. Sehingga *repositioning* dapat kita artikan sebagai penempatan atau penanaman

2 Hasil wawancara dengan ex. Public Relations TSM Bandung, Ibu Triya 2 November 2015

3 Hasil wawancara dengan General Manager Marcomm KT TSB, Ibu Safarina 2 November 2015

4 Hasil wawancara dengan ex. Public Relations TSM Bandung, Ibu Triya 2 November 2015

ulang gambaran dan pengetahuan baru tentang lembaga atau organisasi. *Repositioning* dilakukan oleh sebuah lembaga atau organisasi agar lembaga atau organisasi tersebut tetap beriringan dengan perubahan lingkungan (Smith, 1948: 71). Trans Studio Mall Bandung juga ingin tetap menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dengan melakukan *repositioning* yang dilakukan pada tahun 2012.

Karena adanya penambahan unit bisnis pada tempat di mana Trans Studio Mall Bandung berdiri, maka manajemen merasa perlu untuk melakukan penyesuaian dengan menentukan kembali posisi Trans Studio Mall Bandung. Pertambahan unit bisnis tersebut meliputi dibangunnya Trans Studio Bandung Theme Park, The Trans Luxury Hotel, dan Ibis Hotel. Pertambahan unit bisnis tersebut membuat tempat di mana Trans Studio Mall Bandung berubah konsep menjadi suatu kawasan terpadu yang diberi nama Kawasan Terpadu Trans Studio Bandung.

Seiring dengan persaingan pusat belanja yang tumbuh di Indonesia serta berubahnya konsep daerah menjadi kawasan terpadu yang berarti adanya penyetaraan kualitas layanan antara satu unit bisnis dengan unit bisnis lainnya, maka Trans Studio Mall Bandung memposisikan kembali dirinya menjadi "*Pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung*".

Seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, Trans Studio Mall Bandung memposisikan kembali dirinya dikarenakan berubahnya tempat di mana dia berdiri menjadi sebuah kawasan terpadu atau kompleks yang terintegrasi. Dengan berubahnya konsep tersebut dan bertambahnya unit bisnis, manajemen Trans Studio Mall Bandung melihat adanya kesempatan untuk tetap menjadi pelopor sekaligus menyetarakan kualitas layanannya dengan unit-unit bisnis lainnya (salah satunya hotel bintang enam The Trans Luxury Hotel) serta melihat adanya kesempatan untuk meningkatkan jumlah

pengunjung serta meningkatkan nilai penjualan yang terjadi dalam Trans Studio Mall Bandung.

Lalu muncul pertanyaan, mengapa Trans Studio Mall Bandung memposisikan kembali dirinya seperti itu? Trans Studio Mall Bandung memilih posisi baru tersebut karena ingin menjadi pusat belanja dan *lifestyle* yang paling berkelas di Kota Bandung. Posisi baru tersebut dibentuk oleh Trans Studio Mall Bandung juga dikarenakan target sasaran memiliki gaya hidup yang mudah berubah karena selalu mengikuti *trend*. Oleh karena itu mulai hadir beberapa pusat belanja dengan posisi yang hampir sama dengan posisi lama yang dimiliki – pusat belanja berkelas ditandai dengan adanya *brand* internasional. Sebagai pusat belanja yang merupakan pelopor, posisi tersebut bukan merupakan suatu hal yang unik lagi sehingga posisi baru sebagai pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung dipilih.

Adapun hasil yang ingin dicapai Trans Studio Mall Bandung dalam melakukan *repositioning* adalah untuk meningkatkan jumlah pengunjung dan penjualan yang terjadi di dalam Trans Studio Mall Bandung. Trans Studio Bandung merupakan salah satu unit bisnis dalam sebuah kawasan terpadu yang bergerak di bidang penyediaan jasa yang berhubungan dengan gaya hidup. Dengan demikian, tujuan utama dari *repositioning* ini adalah untuk menjangkau sebanyak-banyaknya pengunjung serta meningkatkan penjualan yang juga berasal dari pelanggan unit-unit bisnis lainnya.

Konsep pusat belanja dan gaya hidup yang paling berkelas tersebut diimplementasikan dengan hadirnya *international high-end fashion brand*, restaurant, dan pasar swalayan premium sebagai *tenant*. Selain itu, konsep kepalangberkelas diimplementasikan dengan kualitas pelayanan publik yang lebih baik serta interior dan fasilitas umum lainnya yang mencerminkan kemewahan yang erat kaitannya dengan kepalangberkelas.

*Repositioning* tidak hanya merubah *tagline* atau slogan namun juga merubah produk (Smith, 1948:71). Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Trans Studio Mall Bandung diantaranya merubah fisik gedung, merubah *tenant*, merubah pelayanan dan pola pikir karyawan, merubah nama, serta adanya program-program serta *event* yang mendukung transformasinya.

Perubahan *pertama* adalah renovasi fisik gedung. Renovasi fisik gedung dilakukan di semua ruang publik, termasuk fasilitas toilet dan ruang menyusui. Usaha yang *kedua* dalam rangka *repositioning* adalah merubah *tenant* atau penyewa. Dahulu ketika Trans Studio Mall Bandung masih berkonsep pusat belanja yang berkelas, *tenant-tenant* busana sebagian besar memang *tenant* dengan *brand* internasional namun bukan *high-end international fashion brand* seperti sekarang. Perubahan *tenant* pasar swalayan pun juga disesuaikan dengan posisi saat ini. Perubahan yang *ketiga* adalah pelayanan *front office* dan *mindset* karyawan *back office*. Setelah perubahan-perubahan tersebut hampir rampung, barulah perubahan *keempat*, *rebranding*. *Rebranding* BSM menjadi Trans Studio Mall Bandung diresmikan bersamaan dengan diresmikannya Kawasan Terpadu Trans Studio Bandung. Peresmian tersebut diresmikan oleh Presiden RI ke 6, Susilo Bambang Yudhoyono di Grand Ballroom The Trans Luxury Hotel pada tanggal 30 Juni 2012.

Dari usaha-usaha yang telah dilakukan Trans Studio Mall Bandung dapat dikatakan bahwa produk yang dimiliki oleh Trans Studio Mall Bandung lah yang ditempatkan kembali. Trans Studio Mall Bandung merupakan pusat perbelanjaan, sehingga produk yang ditempatkan kembali merupakan produk jasa.

Penelitian ini diawali dengan keinginan peneliti terhadap perubahan besar yang terjadi pada salah satu pusat belanja terbesar di Kota Bandung. Peneliti menjadi lebih tertarik lagi atas fenomena ini ketika perubahan yang terjadi sangat signifikan,

sehingga melakukan wawancara untuk mengetahui lebih baik fenomena ini. Penelitian ini diteliti dengan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan beberapa cara, yaitu observasi, wawancara, serta studi pustaka. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dan triangulasi data sebagai teknik validitas dan teknik keabsahan data. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan dan bertempat di Trans Studio Mall Bandung. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana implementasi *repositioning* Trans Studio Mall Bandung.

## TINJAUAN PUSTAKA

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif dikatakan sebagai penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah atau *natural setting* (Sugiyono, 2009: 1). Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif karena fenomena yang diangkat oleh peneliti dapat ditemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menggambarkan realitas yang kompleks, serta memperoleh pemahaman makna.

Dalam penelitian ini, peneliti melihat permasalahan penelitian melalui paradigma positivisme. Keyakinan dasar dari paradigma ini berasal dari paham ontologi realisme yang menyatakan bahwa realitas ada (*exist*) dalam kenyataan yang berjalan sesuai dengan hukum alam (*natural laws*) (Komala, 2009: 80).

Metode yang digunakan dalam penelitian *Implementasi Repositioning Trans Studio Mall Bandung* adalah metode deskriptif. Menurut Whitney, metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat (Nazir, 1988: 63). Hasil dari penelitian ini menjabarkan bagaimana implementasi *repositioning* yang dilakukan Trans Studio Mall Bandung, sehingga penelitian dilakukan secara deduktif. Kasus dalam

penelitian ini tidak memiliki keunikan khusus, sehingga penelitian ini menggunakan metode deskriptif.

Dalam menentukan informan kunci, peneliti menggunakan teknik sampling *purposive*.

Menurut Sugiyono (2012: 392) teknik *sampling purposive* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Teknik ini bisa diartikan sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian pemilihan sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, asalkan tidak menyimpang dari ciri-ciri sampel yang ditetapkan.

Pertimbangan yang dilakukan dalam menentukan informan penelitian ini berdasarkan landasan penarikan sampel oleh Miles dan Huberman. Terdapat sejumlah dimensi yang menjadi landasan penarikan sampel, meliputi orang-orang, *setting* (latar), peristiwa, proses, aktivitas dan waktu (Miles dan Huberman, 1994; Hammersley dan Atkinson, 1995; Daymon, 2008: 245). Orang-orang yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pegawai atau individu yang terlibat dalam pelaksanaan *repositioning*, dengan latar (*setting*) Trans Studio Mall Bandung, dalam peristiwa *repositioning*, dengan aktivitas marketing communication, dan waktu sebelum hingga setelah *repositioning* dilakukan oleh Trans Studio Mall Bandung.

*Gaining access and report* merupakan cara peneliti untuk melakukan pendekatan dengan para *key informant* atau narasumber. *Gaining access and report* yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan struktural-formal. Peneliti mulai membuka akses dengan mengirimkan surat izin penelitian yang diberikan oleh fakultas kepada manajemen Trans Studio Mall Bandung. Setelah itu, peneliti mendekati

narasumber dengan cara struktural dan formal.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara, dan studi pustaka. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (1984), aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh (Sugiyono, 2009: 91). Teknik analisis data yang digunakan yaitu (1) *data reduction* (Sugiyono, 2009: 92-93), mereduksi data merupakan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam penelitian ini, peneliti merangkum hasil wawancara dan memfokuskan pada hal yang penting. Dengan demikian data yang direduksi peneliti memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai, yaitu untuk menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. (2) *Data display* (Sugiyono, 2009: 95), dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman (1984) (Sugiyono, 2012:95) menyatakan, "Yang paling sering digunakan dalam menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif". Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Pada bagian hasil dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan atau menyajikan reduksi

data dalam bentuk bagan yang dapat mempermudah dan memperjelas hasil penelitian yang didapatkan di lapangan.(3) *Conclusion drawing/ verivication* atau penarikan kesimpulan dan verifikasi(Sugiyono, 2012:99). Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan mereka merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. (Sugiyono, 2012:99).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan *pertama*, *repositioning* merupakan strategi komunikasi (Kasali, 1999: 527). *Repositioning* merupakan sebuah implementasi.

“Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.” (Usman, 2002: 70)

Implementasi merupakan aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan. Begitu pula dengan *repositioning* yang dilakukan TSM Bdg. *Repositioning* yang dilakukan TSM Bdg berangkat dari rencana yang sudah dia-

tur sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan.

Sebelum mencapai tujuan atau bahkan menyusun perencanaan, terdapat penyebab dibutuhkan *repositioning*.

Strategi *repositioning* dibutuhkan jika terjadi salah satu dari empat kemungkinan, yaitu (1) ada pesaing yang masuk dan produknya diposisikan berdampingan dengan merk perusahaan, sehingga membawa dampak buruk terhadap pangsa pasar perusahaan, (2) preferensi publik telah berubah, (3) ditemukan kelompok preferensi publik baru, yang diikuti dengan peluang yang menjanjikan, dan (4) terjadi kesalahan dalam *positioning* sebelumnya (Tjiptono, 1995: 114).

Alasan atau penyebab TSM Bdg melakukan *repositioning* adalah masuknya pesaing yang memiliki posisi yang hampir sama atau serupa. Hal tersebut membuat *image* sebagai pusat belanja berkelas tidak lagi unik. Dengan demikian, TSM Bdg memposisikan dirinya kembali. Karena daerah yang ditempati TSM Bdg terdapat tambahan unit-unit bisnis sehingga kawasan tersebut menjadi kawasan yang terintegrasi, TSM Bdg melihat adanya preferensi publik baru yang menjanjikan. Preferensi publik baru tersebut bisa didapatkan dari unit-unit bisnis lainnya.

Menurut Harold D. Lasswell (dalam Mulyana, 2007: 69), komunikasi dapat digambarkan dengan baik melalui pertanyaan: *who says what in which channel to whom with what effect?* Atau dapat kita artikan sebagai siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh seperti apa.

Untuk menjawab pertanyaan mengenai komunikasi di atas terhadap *repositioning* TSM Bdg mari kita melihat kembali pada definisi *positioning* berikut ini,

“*Positioning* adalah tindakan yang dilakukan marketer untuk membuat citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumennya” (Kotler dalam Kasali, 1999: 526).

Dalam model komunikasi Lasswell, yang pertama dikatakan adalah *who* atau siapa.

Dalam konteks model komunikasi menurut Lasswell ini, bahwa yang dimaksud dengan pertanyaan *who* adalah menunjuk kepada siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. Yang memulai komunikasi ini dapat berupa seseorang dan dapat juga kelompok orang seperti organisasi satu persatuan (Komala, 2009: 104).

Dalam *repositioning* TSM Bdg yang menjadi komunikator atau siapa yang mengatakan sesuatu adalah seluruh manajemen TSM Bdg. Dari awal perencanaan, pelaksanaan, hingga saat ini semua dilakukan sendiri oleh TSM Bdg. Namun dalam prakteknya, karena TSM Bdg merupakan unit bisnis dalam suatu kawasan terpadu, maka TSM Bdg dalam mengomunikasikan posisi barunya juga dibantu oleh unit bisnis lainnya dalam kawasan tersebut.

Kemudian, pertanyaan kedua adalah *says what* atau apa yang dikatakan.

*Says what* atau apa yang dikatakan berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut (Komala, 2009: 104).

Pesan yang disampaikan atau isi komunikasi yang dikatakan adalah atribut perusahaan atau ciri khas perusahaan yang dikemas dalam pernyataan posisi. Pesan atau isi

komunikasi yang ingin disampaikan adalah TSM Bdg merupakan pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung. Pada intinya, pesan yang disampaikan dalam strategi komunikasi yang dilakukan TSM Bdg adalah *positioning statement* atau pernyataan posisi yang dimiliki TSM Bdg. Bagaimana perincian pesan yang disampaikan dalam *repositioning* TSM Bdg akan dibahas dalam poin pembahasan mengenai *positioning statement* Trans Studio Mall Bandung dalam *repositioning*.

Kemudian, pertanyaan selanjutnya adalah *in which channel* atau melalui media apa.

*In which channel* atau melalui media apa. Yang dimaksud media adalah alat komunikasi apa yang digunakan, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku, dan gambar (Komala, 2009: 104).

Media yang digunakan dalam *repositioning* TSM Bdg adalah dengan menggunakan beberapa bauran dalam *marketing mix*.

“akan tetapi dengan bertambahnya zaman persaingan pasar semakin ketat, di mana konsumen searang pada dasarnya bisa memilih sesuai selera serta berkembangnya berbagai jenis media baru dan semakin canggihnya konsumen, maka bauran komunikasi dapat dirumuskan menjadi: (1) periklanan, (2) promosi penjualan konsumen, (3) promosi dagang dan *co-marketing*, (4) pengemasan (*packaging*) dan titik penjualan (*point-of-purchase – POP*), (5) penjualan personal, (6) hubungan masyarakat, (7) publisitas merek, (8) periklanan korporat, (9) internet, (10) pemasaran langsung, (11) kontak yang memberikan pengalaman; acara, pensponsoran, (12) layanan pelanggan, (13) berita dari mulut ke mulut.” (Hermawan, 2012: 56)

Bauran dalam *marketing mix* yang dilakukan dalam *repositioning* ini adalah hubungan masyarakat dan publisitas. Publisitas yang dilakukan oleh TSM Bdg juga menggabungkan hubungan masyarakat ke dalamnya. Publisitas yang dilakukan dalam rangka *repositioning* ada yang berupa *event* dan program. *Event* dan program tersebut disusun sedemikian rupa, sesuai dengan karakteristik target sasaran dengan tujuan awal untuk meningkatkan kesadaran hingga untuk merubah perilaku.

Pertanyaan berikutnya adalah *to whom* atau kepada siapa. Pertanyaan *to whom* dimaksudkan untuk menanyakan siapa yang menjadi penerima komunikasi (Komala, 2009: 104). Dalam *repositioning* TSM Bdg pesan tersebut diterima oleh target sasaran yang sudah dipastikan sebelumnya. Yang dimaksud dengan sudah dipastikan sebelumnya adalah, sebelum menentukan kepada siapa pesan *repositioning* ini diberikan atau siapa target sasaran dari *repositioning* ini, TSM Bdg mengadakan sebuah analisis mengenai segmentasi publiknya, kemudian mentarget segmentasi seperti apa yang menjadi target sasaran, kemudian barulah melakukan atau memposisikan diri kembali. Hal tersebut sesuai dengan tahapan komunikasi pemasaran. Dalam kegiatan *marketing communication*, terdapat tiga tahapan dalam pelaksanaannya (Kennedy & Soemanagara, 2009: 69). *Pertama*, segmentasi pasar (Kennedy & Soemanagara, 2009: 69).

Segmentasi pasar merupakan suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompok-kelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen (Kasali, 1999: 118).

*Kedua*, menentukan segmentasi (satu atau lebih) dengan produk yang spesifik atau bentuk promosi (Kennedy & Soemanagara, 2009: 69). Menurut Kasali (1999: 371), fase ini adalah *targeting*.

*Target market* (pasar target) merupakan produk dari *trageting* atau menetapkan target pasar, yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran (Kasali, 1999: 371).

Target market ini menghasilkan karakteristik target sasaran TSM Bdg, yaitu berasal dari kelas ekonomi grade A & B+, berasal dari dalam & luar Kota Bandung, serta orang-orang yang menyukai belanja di luar negeri atau di Jakarta, yang mencari *high-end fashion brand*. *Ketiga*, menentukan posisi produk sebagai suatu produk yang dapat memuaskan konsumen dengan cara yang berbeda (diferensiasi) dari pesaing yang diwujudkan dalam bentuk pesan khusus (Kennedy & Soemanagara, 2009: 69).

Kemudian yang terakhir adalah *what effect* atau efek apa.

*What effect* atau efek apa yang timbul dari komunikasi ada dua. Yaitu, apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan apa yang dilakukan orang sebagai hasil dari komunikasi (Komala, 2009: 104).

Dalam *repositioning* TSM Bdg diharapkan untuk mendapatkan efek yang sesuai dengan tujuan untuk berkomunikasi atau *positioning*, yaitu memperoleh respon yang baik serta berubahnya perilaku publik. Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan *repositioning* menurut Tjiptono (1995: 114) berikut ini. *Pertama*, peningkatan pertumbuhan penjualan dan produktivitas (dari para pelanggan saat ini) (Tjiptono, 1995: 114). Penjualan merupakan suatu kegiatan yang terdiri dari transaksi penjualan barang atau jasa, secara kredit maupun tunai (Mulyadi, 2008: 160) sedangkan produktivitas adalah ukuran pertumbuhan ekonomi yang membandingkan berapa banyak yang diproduksi oleh sebuah sistem dengan berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya (Griffin & Ebert, 2006: 33). Dari definisi penjualan dan produktivitas di atas, dapat dikatakan bahwa hasil yang diharapkan pelaku *repositioning* adalah meningkat-

nya transaksi penjualan produk dan meningkatnya pertumbuhan ekonomi yang membandingkan berapa banyak yang diproduksi dengan berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Hal tersebut pula yang diharapkan oleh TSM Bdg, yaitu untuk meningkatkan penjualan. *Kedua*, perluasan pasar secara keseluruhan (dari para pemakai baru). Jadi perusahaan mengharapkan agar dapat menempatkan produk pada jalur pertumbuhan dan profitabilitas yang meningkat (Tjiptono, 1995: 114). Kotler mendefinisikan pasar sebagai berikut:

sebuah pasar terdiri atas seluruh konsumen potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin dan mampu terlibat dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan tersebut (Kotler, 1991: 63).

Dengan demikian, hasil yang diharapkan didapatkan dari *repositioning* adalah perluasan atau penambahan konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang mungkin dan mampu terlibat dalam pemenuhan keinginan dan kebutuhan tersebut. Hal tersebut juga yang diharapkan oleh TSM Bdg. TSM Bdg berharap dapat memperluas atau menambah konsumennya, tidak hanya warga Kota Bandung dan sekitarnya, tapi juga warga kota-kota lain yang bahkan di luar pulau Jawa. *Ketiga*, peningkatan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas (melalui pemanfaatan baru dari produk yang sudah ada) (Tjiptono, 1995: 114). Menurut Kotler (Kotler & Keller, 2006: 68) pangsa pasar perusahaan diperoleh dari perbandingan penjualan perusahaan dengan total penjualan industrinya. Profitabilitas merupakan *“these measures enable the analyst to evaluate the firm’s profit with respect to a given level of sales, a certain, level of assets, or the owner investment”* (Gitman, 2006: 65). Dari penjelasan Gitman di atas, profitabilitas merupakan ukuran atau suatu rasio, seperti yang di-

katakan Sartono berikut ini. Rasio profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri (Sartono, 2001: 116). Selain ingin menambah jumlah pengunjung dan nilai penjualan, TSM Bdg juga ingin memperoleh profit yang lebih besar dibandingkan sebelum memposisikan dirinya kembali.

Salah satu persyaratan yang perlu dipenuhi dalam melaksanakan *repositioning* adalah sebagai berikut,

“apabila unit bisnis ingin menjangkau publik baru, strategi ini mensyaratkan bahwa produk tersebut ditawarkan dengan corak yang berbeda kepada orang yang belum menyukainya. Untuk melaksanakan hal tersebut perlu diperhatikan bahwa dalam proses memikat publik baru, publik yang saat ini jangan sampai dikucilkan atau diabaikan.” (Tjiptono, 1995: 114)

Sejak awal, *repositioning* dilakukan karena melihat adanya preferensi publik baru. Dengan demikian *repositioning* yang dilakukan oleh TSM Bdg menawarkan diri dengan corak yang berbeda.

Atribut-atribut yang dimiliki oleh TSM Bdg adalah *high-end fashion brand*, interior ruangan yang mewah, fasilitas lain yang lebih berkelas, serta kualitas pelayanan yang di-*upgrade* menjadi yang paling berkelas. Seperti yang dikatakan sebelumnya, *repositioning* berhubungan dengan atribut yang dimiliki oleh produk atau perusahaan yang melakukan *repositioning* tersebut (Kasali, 1999: 532). Kemudian, *positioning* atau *repositioning* harus memberi arti dan arti tersebut harus penting bagi konsumen (Kasali, 1999: 533). Dengan demikian dapat kita artikan bahwa atribut yang dimiliki oleh sebuah produk juga harus memberi arti dan arti tersebut harus penting di mata konsumen. Mengacu pada hal tersebut, untuk mengetahui atribut seperti apa yang akan memberi arti dan arti tersebut penting bagi

target sasaran TSM Bdg kelak, maka sebelum menentukan atribut-atribut tersebut, TSM Bdg melakukan sebuah riset.

Riset tersebut menjadikan pelanggan setia atau yang sudah menjadi pelanggan TSM Bdg dari sebelum *repositioning* hingga setelahnya sebagai responden. Riset tersebut dilakukan untuk mencari tahu toko-toko, restoran, serta fasilitas seperti apa yang diinginkan pelanggan setianya – yang memiliki karakteristik serupa dengan calon target sasaran kelak, apabila TSM Bdg menaikkan standar kualitasnya. Setelah mengetahui toko seperti apa, restoran seperti, serta bentuk fasilitas lainnya yang diinginkan oleh target sasaran, maka TSM Bdg mengaplikasikan karakteristik yang sudah diketahui tersebut ke dalam *positioning statement*-nya.

Atribut-atribut tersebut menjadi lebih unggul dibandingkan dengan atribut yang dimiliki oleh kompetitor karena atribut tersebut belum dimiliki oleh kompetitor. Selain itu, atribut yang dimiliki TSM Bdg juga menjadi lebih unggul karena atribut tersebut lebih baik atau lebih memenuhi keinginan dan kebutuhan target sasarnya dibandingkan dengan kompetitor. Dengan kata lain, TSM Bdg berusaha tampil unik dan memiliki diferensiasi dengan kompetitor.

Atribut-atribut yang disajikan kepada publik juga harus unik (Kasali, 1999: 533). Adapun alasan atau sebab mengapa TSM Bdg menciptakan atribut tersebut adalah untuk menciptakan diferensiasi yang menciptakan daya saing dengan kompetitor.

Menurut Kotler, diferensiasi yang dimiliki oleh sebuah produk akan menjadi lebih kuat apabila memiliki karakteristik penting, unggul, sulit dimasuki, dapat dijangkau harganya, dan mampu menghasilkan laba (2005: 347).

Dari kutipan di atas dapat diartikan bahwa diferensiasi sebuah produk akan bertambah kuat apabila memiliki karakter-

istik seperti yang dikatakan di atas. Karena atribut merupakan semua yang berada pada sebuah produk, maka karakteristik yang dibutuhkan untuk memperkuat diferensiasi suatu produk juga diterapkan pada atribut produk tersebut.

Kembali pada sebab mengapa TSM Bdg menciptakan atribut-atribut tersebut adalah untuk menciptakan diferensiasi. Karakteristik agar produk atau atribut memiliki diferensiasi yang lebih kuat *pertama* adalah, *penting*; perbedaan tersebut memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi cukup banyak pembeli (Kotler, 2005: 347). Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, sebelum menciptakan atribut-atribut tersebut TSM Bdg melakukan riset kepada calon publiknya mengenai seperti apa toko, restoran, dan fasilitas lainnya yang dibutuhkan dan diinginkan. Karena atribut tersebut diciptakan berdasarkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh calon publiknya, maka atribut-atribut tersebut dapat memberikan manfaat sehingga menjadi penting bagi publik sasarnya. *Kedua, khas*; perbedaan tersebut diberikan melalui cara yang khas (Kotler, 2005: 347). *Ketiga, unggul*; perbedaan itu unggul dibandingkan cara-cara lain untuk memperoleh manfaat tersebut (Kotler, 2005: 347). Atribut-atribut yang dimiliki oleh TSM Bdg lebih unggul dibandingkan kompetitor lain. Hal tersebut ditandai dengan atribut yang paling berkelas yang dimiliki TSM Bdg sehingga membuat atribut tersebut unggul. *Keempat, sulit dimasuki*; perbedaan itu tidak mudah ditiru oleh para pesaing (Kotler, 2005: 347). Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, untuk memiliki atribut menyediakan *high-end fashion brand* di Kota Bandung saat ini bukan hal yang mudah. Dengan demikian, atribut yang dimiliki oleh TSM Bdg dapat dipastikan sulit dimasuki atau tidak mudah ditiru oleh kompetitor. *Kelima, dapat dijangkau harganya*; pembeli mampu membayar perbedaan itu (Kotler, 2005: 347). Sebelum menciptakan atribut tersebut, TSM Bdg sudah mengadakan riset mengenai target sa-

saran mereka, sehingga atribut yang dimiliki TSM Bdg dapat dijangkau harganya bagi target sasaran. *Keenam, mampu menghasilkan laba*; perusahaan menganggap tindakan memperkenalkan perbedaan itu akan menghasilkan laba (Kotler, 2005: 347). TSM Bdg menganggap bahwa atribut-atribut tersebut dapat mendatangkan laba, karena sudah sesuai dengan analisis yang sebelumnya sudah dilakukan.

Atribut merupakan seluruh karakteristik yang ada pada sebuah produk. Dalam *repositioning*, karakteristik tersebut harus dapat membangun *utility*. "Barang itu memiliki karakteristik, dan karakteristik-karakteristik itulah yang membangkitkan *utility*." (Lancaster dalam Kasali, 1999: 532). Lalu, bagaimana atribut TSM Bdg dapat membangun *utility* bagi target sasarannya?

Konsumen yang menetapkan pilihannya atas suatu produk dikarenakan manfaat asli dari produk tersebut. Selain itu merek yang dimiliki oleh produk tersebut dapat dijadikan alasan seorang konsumen untuk memilih produk tersebut. Dengan demikian, konsumen membeli suatu produk karena melihat nilai atributnya, tidak hanya manfaat dasarnya saja. Nilai atribut seperti apa yang akan membangun *utility* konsumen, yaitu nilai atribut yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa *utility* akan tumbuh dari atribut jika atribut tersebut banyak memberikan manfaat. Kegunaan atau *utility* tumbuh dari atribut-atribut tersebut karena dapat memfasilitasi kebutuhan dan keinginan publik sasarannya. Publik sasaran TSM Bdg merupakan orang-orang yang menyukai berbelanja produk mewah yang tidak tersedia di Bandung. Biasanya apa yang mereka inginkan berada di Jakarta atau pun luar negeri. Dengan hadirnya atribut yang selama ini mereka butuhkan dan inginkan, orang-orang tersebut atau target sasaran merasa terfasilitasi. Dari hal tersebut dapat kita katakan bahwa atribut TSM Bdg dapat menumbuhkan *utility* karena memfasilitasi

kebutuhan dan keinginan publik, sehingga publik merasakan adanya manfaat yang diperoleh dari TSM Bdg.

*Positioning statement* yang dimiliki TSM Bdg adalah *pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung*. *Positioning statement* yang dimiliki TSM Bdg memiliki definisi pusat belanja yang menyediakan segala bentuk kebutuhan hidup dan gaya hidup dengan kualitas yang paling berkelas dengan hadirnya *luxurious brand di fashion* dan restaurant, juga supermarket premium.

Alasan TSM Bdg menciptakan dan menggunakan pernyataan posisi ini karena adanya keinginan TSM Bdg menjadi pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Kota Bandung. Selain itu, mengapa pernyataan posisi ini digunakan adalah untuk mengimbangi gaya hidup target sasaran yang cepat berubah. Pernyataan posisi ini juga digunakan TSM Bdg untuk menyetarakan kualitas pelayanan dengan unit bisnis lainnya yang tergabung dalam kawasan terintegrasi. Lalu, bagaimana gambaran yang terdapat dalam pernyataan posisi dapat dengan mudah diucapkan, enak didengar, dan unik di mata publiknya? Terlebih lagi, bagaimana pernyataan posisi ini dapat dipercaya oleh publiknya sehingga tujuan awal memposisikan diri seperti itu terwujud? Berikut pembahasan mengenai *positioning statement* TSM Bdg dalam *repositioning*.

Pernyataan posisi yang dimiliki TSM Bdg menggambarkan siapa yang menjadi target sasaran, bagaimana konsep bisnis yang dimiliki, serta atribut apa yang dimiliki oleh TSM Bdg. Hal tersebut sudah sesuai dengan apa yang dikatakan Kotler (2005).

Sebuah pernyataan posisi harus berbentuk : Bagi (*kelompok dan kebutuhan sasaran*) (*merek*) kami merupakan (*konsep*) yang (*kekhasan*). Sehingga dapat dikatakan bahwa *positioning statement* harus menyertakan siapa sasaran kita, merek dagang kita, konsep apa yang sesuai dengan

persaingan yang ada, serta keunikan apa yang akan kita tanamkan kepada publik (Kotler, 2005: 345).

Menurut Kotler, sebuah pernyataan posisi harus berbentuk atau menyertakan siapa sasaran kita, merk dagang, konsep apa yang sesuai dengan persaingan yang ada, serta keunikan apa yang akan ditanamkan kepada publik.

Hal serupa juga diterapkan ke dalam pernyataan posisi yang dimiliki oleh TSM Bdg. Dalam pernyataan posisi TSM Bdg, konsep bisnis yang sesuai dengan persaingan yang ada digambarkan dengan kata-kata “pusat belanja dan gaya hidup”. Dari kata-kata tersebut dapat dijelaskan bahwa TSM Bdg merupakan bisnis yang terdiri dari banyak pengecer (*retail*) dan perusahaan komersil yang terpusat serta sebagai pusat gaya hidup yang mencakupi kebutuhan primer, sekunder, dan tersier. Hal tersebut juga sesuai dengan definisi pusat belanja yang dimiliki International Council of Shopping Center (ICSC) sebagai berikut.

*“A shopping center is a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, typically with on-site parking provided (Pusat belanja merupakan sekumpulan daru pengecer dan perusahaan-perusahaan komersial lainnya yang terencana, dibangun, dimiliki, dan dikelola sebagai sebuah properti, biasanya menyediakan lapangan parkir).”*<sup>5</sup>

Lebih lengkap lagi, konsp bisnis yang dimiliki oleh TSM Bdg termasuk ke dalam kategori *general-purpose center*. Berdasarkan luas areanya, konsep pusat belanja TSM Bdg termasuk ke dalam *regional mall*. Mall atau *regional mall* merupakan

pusat belanja yang menawarkan barang-barang biasa dan atau juga menawarkan barang-barang *fashion*, seperti yang dikutip berikut ini. *“General merchandise and/or fashion oriented offerings. Main focus is on non-discretionary retail and entertainment/leisure. Draws from a broad catchment.”*<sup>6</sup>

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *tenant-tenant* TSM Bdg sangat beraneka ragam, mulai dari kebutuhan sandang, pangan, papan, serta kebutuhan lainnya. Fokus pusat belanja dengan konsep ini adalah pada pengecer *non-discretionary* dan hiburan. Penyewa dalam pusat belanja dengan konsep seperti ini biasanya merupakan supermarket, *department stores*, hypermarket, bioskop, pusat hiburan, serta toko-toko yang menjual barang biasa lainnya dengan ukuran ruang sewa yang lebih kecil di bandingkan supermall. Hal tersebut dikarenakan luas area pusat belanja ini berkisar antara 4 hektar hingga 7 hektar. Sedangkan TSM Bdg sendiri memiliki luas 4,2 hektar. Dari penjelasan di atas menegaskan bahwa TSM Bdg mengusung konsep mall atau regional mall.

Dalam pernyataan posisi TSM Bdg juga terdapat keunikan yang dimiliki oleh TSM Bdg. Keunikan tersebut digambarkan dengan kata-kata “paling berkelas di Bandung”. Kata-kata tersebut menjadi unik karena adanya kata “paling” yang mengartikan bahwa tidak ada yang menyaingi. Hal tersebut juga menjadi unik karena kata “paling” membedakan TSM Bdg dengan pesaingnya atau pusat belanja lainnya. Dari kata-kata tersebut kita juga dapat mengetahui area saing yang dimiliki oleh TSM Bdg, yaitu Kota Bandung. Dengan demikian tujuan awal memposisikan diri sebagai pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung sudah tergambarkan dalam pernyataan posisi ini.

Pernyataan posisi TSM Bdg juga secara tidak langsung menggambarkan siapa target

5 Diunduh dari <http://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions> pada 12 November 2015 pukul 08.00 WIB

6 Dikutip dari Asia-Pacific Shopping Center Classification Standard hal. 1 yang dikeluarkan oleh International Council Shopping Center

sasaran mereka. Dalam pernyataan posisi TSM Bdg, terdapat kata-kata “pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas”. Hal tersebut menggambarkan tentang siapa target sasaran mereka serta apa saja kebutuhan dan keinginan yang dapat difasilitasi TSM Bdg kepada target sasarnya. Target sasaran TSM Bdg merupakan orang-orang yang bertingkat ekonomi atau bergolongan A dan B+ atau menurut survey yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik adalah penduduk dengan golongan pendapatan sangat tinggi, adalah jika pendapatan rata-rata lebih dari Rp.3.500.000,00 per bulan, dan golongan pendapatan tinggi, adalah jika pendapatan rata-rata antara Rp.2.500.000,00 sampai dengan Rp.3.500.000,00 per bulan. Dengan kemampuan ekonomi seperti itu, memungkinkan orang-orang atau publik tersebut memiliki gaya hidup yang berkelas di saat pendapatan perkapita penduduk Indonesia pada tahun 2012 adalah Rp.33.300.000,00.

Karena keinginan target sasaran TSM Bdg sangat cepat berubah seiring perkembangan *trend*, maka kata “paling” dirasakan tepat untuk tetap mengikuti perubahan keinginan tersebut. Kata-kata “pusat belanja dan gaya hidup” menggambarkan kebutuhan apa saja yang dapat difasilitasi oleh TSM Bdg. Seperti yang dikatakan sebelumnya, konsep bisnis TSM Bdg adalah penyedia barang dan jasa melalui beberapa pengecer yang berhbungan dengan segala kebutuhan hidup serta gaya hidup.

“Pernyataan ini selain memuat atribut-atribut yang penting bagi konsumen, harus *dinyatakan dengan mudah, enak didengar, dan harus dapat dipercaya*. Secara umum, semakin beralasan klaim yang diajukan, semakin objektif, maka semakin dapat dipercaya.” (Kasali, 1999: 533)

Seperti kutipan di atas, Kasali (1999:533) mengatakan bahwa pernyataan posisi, selain memuat atribut-atribut yang

penting bagi konsumen, pernyataan ini juga harus dapat dinyatakan dengan mudah, enak didengar, dan harus dapat dipercaya oleh publiknya. Sebelumnya sudah dibahas bagaimana pernyataan posisi TSM Bdg memuat atribut-atributnya. Lalu, bagaimana pernyataan posisi yang dimiliki TSM Bdg dapat dinyatakan dengan mudah, enak didengar, serta dapat dipercaya oleh publiknya? Pertama peneliti akan membahas tentang bagaimana pernyataan posisi TSM Bdg dapat dengan mudah dinyatakan serta enak didengar oleh publiknya.

Agar pernyataan posisi menjadi enak didengar dan mudah diucapkan oleh publiknya, maka kita harus kreatif. Selain itu, agar pernyataan posisi dapat enak didengar dan mudah diucapkan oleh publiknya adalah dengan kata-kata sederhana dan disampaikan dengan konsisten. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan Marketer UNPAD, Bapak Deru berikut ini,

“Kita harus kreatif. Agar mudah diucapkan oleh publik biasanya konsisten. Maksudnya menjelaskan positioning dengan kata-kata yang sederhana, yang simple. Disampaikan melalui slogan yang stabil dan standar. Konsisten selama dalam iklan, toko, dan lainnya. Pesan-pesan yang disampaikan selalu sama, walaupun asosiasi bisa berbeda.”<sup>7</sup>

Hal serupa juga dilakukan oleh TSM Bdg. Pemilihan kata-kata dari pernyataan posisi yang sekarang menggunakan kata-kata yang sederhana dan biasa digunakan dalam sehari-hari. Selain itu, pernyataan posisi ini juga selalu dan konsisten atau tidak pernah berubah ketika dikomunikasikan kepada publik melalui media yang dimiliki TSM Bdg.

Selain itu, agar mudah diucapkan dan enak didengar oleh publik, sebelum menentukan pernyataan posisi, kita harus me-

7 Hasil wawancara dengan, Deru R. Indika, SE, MBA.20 Oktober 2015

lihat bagaimana karakteristik publik. Seperti yang dikatakan Marketer UNPAD, Bapak Deru berikut ini,

“Kita lihat perilaku konsmen. Kita harus tau konsumen itu seperti apa. Media yang suka digunakan seperti apa, secara psikografisnya seperti apa. Kita harus mengetahui karakteristik konsumen, apakah konsumen lebih visual atau audio, atau channel apa yang suka disaksikan.”<sup>8</sup>

Hal tersebut juga sudah dilakukan oleh TSM Bdg. TSM Bdg memiliki target sasaran yang sudah dijelaskan bagaimana karakteristiknya sebelumnya. Dengan karakteristik seperti itu, TSM Bdg merancang sedemikian rupa sehingga terciptalah pernyataan posisi yang sekarang. TSM Bdg percaya bahwa pernyataan posisi yang sekarang enak didengar serta mudah untuk diucapkan karena menggunakan kata-kata sederhana yang biasa digunakan sehari-hari.

Lalu bagaimana pernyataan posisi TSM Bdg dapat memiliki kredibilitas di mata publiknya? TSM Bdg percaya bahwa kredibilitas pernyataan posisi yang dimilikinya tidak dapat muncul tiba-tiba. Hal tersebutlah yang membuat TSM Bdg melakukan kampanye berantai untuk membangun kredibilitas pernyataan posisi tersebut.

Kampanye berantai yang dilakukan oleh TSM Bdg dalam rangka mengomunikasikan pernyataan posisi mereka yang baru merupakan salah satu unsur dari komunikasi pemasaran yang mereka lakukan. Menurut Hermawan (2012: 54), *marketing communication* yang baik dalam pelaksanaannya akan berdampak pada persepsi positif (kepercayaan) terhadap merek yang di sampaikan. Seperti kutipan berikut,

“*Marketing communication* yang baik dalam pelaksanaannya akan berdampak pada persepsi positif (kepercayaan) terhadap merek

yang di sampaikan, begitu juga sebaliknya kepercayaan merek akan memperlancar *marketing communication* atau komunikasi pemasaran yang terintegrasi (Hermawan, 2012: 54).”

Dalam kampanye berantai yang dilakukan oleh TSM Bdg dalam rangka mengomunikasikan pernyataan posisi, TSM Bdg memberikan klaim yang memiliki alasan objektif. Klaim tersebut dikomunikasikan kepada publik melalui *event*, program-program, serta media komunikasi yang termasuk dalam kampanye berantai tersebut. *Event* dan program merupakan kegiatan komunikasi yang memungkinkan untuk melakukan komunikasi dua arah. Dengan demikian, klaim beralasan objektif yang dimiliki TSM Bdg dapat tersampaikan dengan baik, bahkan, TSM Bdg bisa langsung mendapatkan umpan balik sehingga sudah dapat langsung mengetahui apakah rangkaian kampanye tersebut efektif atau tidak untuk membangun kredibilitas pernyataan posisi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dituliskan dalam penelitian ini, peneliti dapat memberikan kesimpulan mengenai bagaimana strategi komunikasi dalam *repositioning* Trans Studio Mall Bandung, atribut-atribut dalam *repositioning* Trans Studio Mall Bandung, serta bagaimana *positioning statement* dalam *repositioning* Trans Studio Mall Bandung, yaitu: (1) *Repositioning* yang dilakukan oleh Trans Studio Mall Bandung merupakan strategi komunikasi yang bertujuan untuk meraih publik baru atau melihat adanya preferensi publik baru yang menjanjikan, serta karena mulai masuknya pesaing yang menempatkan dirinya atau memposisikan dirinya serupa dengan posisi TSM Bdg dahulu. Dalam strategi komunikasi yang dilakukan, seluruh manajemen Trans Studio Mall Bandung menjadi komunikator dalam strategi komunikasi ini. Kemudian, pesan

8 Hasil wawancara dengan, Deru R. Indika, SE, MBA.20 Oktober 2015

yang disampaikan adalah konsep posisi baru yang ada dalam *repositioning*. Adapun konsep baru tersebut adalah TSM Bdg merupakan pusat perbelanjaan dan gaya hidup paling berkelas di Bandung. Untuk menyampaikan pesan atau konsep dari posisi baru yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung, manajemen Trans Studio Mall Bandung berkomunikasi menggunakan media dan tanpa media atau langsung. Media yang digunakan Trans Studio Mall Bandung ada yang berupa baligo dan *flyer*. Komunikasi tanpa media yang dilakukan Trans Studio Mall Bandung melalui pelaksanaan *event* dan program. Dengan demikian, teknik komunikasi yang dimiliki adalah komunikasi persuasif, sifat komunikasi yang dijalankan adalah komunikasi tatap muka, bermedia, verbal, non-verbal, dan metode komunikasi yang digunakan dengan pubisitas dan *public relations*. Dalam *repositioning* yang dilakukan oleh Trans Studio Mall Bandung, target sasaran atau komunikannya memiliki karakteristik khusus, yaitu berasal dari kelas ekonomi grade A & B+, berasal dari dalam & luar Kota Bandung, serta orang-orang yang menyukai belanja di luar negeri atau di Jakarta, yang mencari *high-end fashion brand*. Efek yang diharapkan terbagi menjadi dua, yaitu respon dan hasil yang dicapai dari *repositioning*. Respon yang didapatkan Trans Studio Mall dari publiknya adalah baik, sedangkan hasil yang diharapkan adalah meningkatkan jumlah pengunjung dan meningkatkan nilai penjualan pada *tenant*. Strategi komunikasi yang dilakukan Trans Studio Mall Bandung sudah baik, hal tersebut ditandai dengan tercapainya tujuan awal dari *repositioning* ini, yaitu meningkatnya jumlah pengunjung dan jumlah penjualan yang terdapat di *tenant-tenant*. (2) Atribut-atribut yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung dalam *repositioning* yang dilakukan adalah *high-end fashion brand* serta interior ruangan, fasilitas, dan kualitas pelayanan yang di-*upgrade* menjadi yang paling berkelas. Atribut-atribut tersebut dihadirkan untuk menciptakan diferensiasi

yang kemudian dapat menciptakan daya saing dengan kompetitornya. Atribut yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung menjadi lebih unggul karena atribut tersebut belum dimiliki oleh kompetitor dan atribut tersebut lebih baik atau lebih memenuhi keinginan dan kebutuhan target sasarannya dibandingkan dengan kompetitor. Atribut-atribut yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung dapat membangun *utility* karena atribut-atribut tersebut dapat memfasilitasi kebutuhan dan keinginan publik sasarannya sehingga publik merasakan adanya manfaat yang diperoleh dari TSM Bdg. Atribut-atribut yang dimiliki oleh Trans Studio Mall Bandung dapat dengan baik menguatkan posisi baru Trans Studio Mall Bandung. (3) *Positioning statement* yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung dalam *repositioning* adalah "Pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Bandung". Definisi dari *positioning statement* atau pernyataan posisi tersebut adalah pusat perbelanjaan yang menyediakan segala bentuk kebutuhan hidup dan gaya hidup dengan kualitas yang paling berkelas dengan hadirnya *luxurious brand* di *fashion* dan restaurant, juga supermarket premium. Adapun sebab mengapa memposisikan diri seperti itu adalah keinginan TSM Bdg menjadi pusat belanja dan gaya hidup paling berkelas di Kota Bandung, untuk mengimbangi gaya hidup target sasaran yang cepat berubah, serta untuk menyetarakan kualitas pelayanan dengan unit bisnis lainnya. Pernyataan posisi Trans Studio Mall Bandung menggambarkan siapa yang menjadi target sasaran, konsep bisnis seperti apa yang dimiliki Trans Studio Mall Bandung, serta atribut apa yang akan disuguhkan kepada publiknya. Kredibilitas pernyataan posisi Trans Studio Mall Bandung dibangun melalui *series campaign* serta dengan memberikan pengalaman nyata tentang pusat perbelanjaan dan gaya hidup yang paling berkelas. Trans Studio Mall Bandung mencari tahu bagaimana karakteristik target sasaran dan karakteristik tersebut disesuaikan terhadap *positioning state-*

ment agar pernyataan posisi yang mereka miliki dapat dengan mudah diucapkan, enak didengar, serta menjadi unik di mata target sasarannya. Pernyataan posisi yang dimiliki oleh Trans Studio Mall Bandung sudah sangat baik, hal tersebut ditandai dengan banyaknya informasi yang dapat diperoleh oleh publik. Publik dapat mengetahui konsep bisnis, atribut, serta manfaat lainnya yang dapat diperoleh.

Adapun saran yang dapat diberikan peneliti setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut: (1) Dalam mempertahankan posisinya saat ini dapat menggunakan bauran pemasaran yang sama namun dengan bentuk (*event*) yang berbeda. Hal tersebut dapat memberikan variasi sehingga target sasaran atau publik lainnya tidak merasa bosan. (2) Mengenai atribut-atribut yang dimiliki TSM Bandung, TSM Bandung perlu terus mempertahankan kualitas serta terus menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan target sasarannya. Hal tersebut dikarenakan target sasaran menentukan pilihan karena menimbang dan mengakumulasi atribut yang dimiliki. (3) *Positioning statement* harus selalu dimunculkan dalam setiap media komunikasi yang dimiliki oleh TSM Bandung. Karena pengulangan terus menerus pada media akan menarik perhatian publik hingga merubah perilaku publik. Dengan demikian *positioning statement* yang dimiliki dapat menanamkan posisi yang khas di benak publiknya atau target sasarannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gitman, Lawrence J. 2006. *Principles of Managerial Finance Eleventh Edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc, 2006.
- Griffin, Ricky W dan Ebert, Ronald J. 2006. *Bisnis Edisi Kedelapan*. Jakarta : Erlangga, 2006.
- Hermawan, Agus. 2012. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta : Erlangga, 2012.
- Kasali, Rhenald. 1999. *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Kennedy, John E dan Soemanagara, R Darmawan. 2009. *Marketing Communication: Taktik & Strategi*. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer, 2009.
- Komala, Lukiati. 2009. *Ilmu Komunikasi Perspektif, Proses, dan Konteks*. Bandung : Widya Padjadjaran, 2009.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management Twelfth Edition*. New Jersey : Upper Saddle River, 2006.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran Edisi Kesebelas*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
- . 1991. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta : Erlangga, 1991.
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba, 2008.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sartono, Agus. 2001. *Manajemen Keuangan (Teori & Aplikasi)*. Yogyakarta : BPFE, 2001.
- Setiawan, Guntur. 2004. *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. 2004.
- Smith, Ronald. D. 1948. *Strategic Planning of Public Relations*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1948.
- Tench, Ralph dan Yeomans, Liz. 2006. *Exploring Public Relations*. Harlow : Pearson Education Limited, 2006.
- Tjiptono, Fandy. 1995. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Penerbit Andi, 1995.
- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. 2002.