

STRATEGI RESILIENSI ADAPTIF MAL DI SURABAYA UNTUK MEMPERTAHAKAN JUMLAH PENGUNJUNG SELAMA MASA *NEW NORMAL*

Dicky Hendranata Soelatip¹, Timoticin Kwanda² dan Jani Rahardjo²

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

² Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

¹ b21210017@john.petra.ac.id, ² cornelia@petra.ac.id, ³ jani@petra.ac.id

ABSTRAK: Pusat perbelanjaan (mal) dan sektor ritel merupakan faktor penting untuk menyokong pertumbuhan ekonomi dan kehidupan sosial perkotaan. Namun karena pandemi COVID-19, pemerintah harus menerapkan kebijakan yang membatasi aktivitas di tempat umum, salah satunya adalah kebijakan *new normal* di kota Surabaya. Tetapi kebijakan tersebut menimbulkan krisis ekonomi bagi mal di Surabaya. Akibatnya, mal di Surabaya memerlukan strategi resiliensi adaptif untuk mempertahankan jumlah pengunjung. Penelitian ini meneliti faktor yang memengaruhi strategi resiliensi adaptif mal untuk mempertahankan jumlah pengunjung melalui sudut pandang pengunjung dan manajer mal. Penelitian menggunakan metode *mix method research* untuk mengkombinasikan hasil analisa kuantitatif dan kualitatif. Teknik analisis kuantitatif menggunakan regresi linier, kemudian dilakukan wawancara semi terstruktur dengan manajer mal untuk analisa kualitatif. Hasil analisis memberi kesimpulan bahwa variabel campuran tenan, komunikasi dan aktivitas promosi, fasilitas dan pelayanan mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal di Surabaya untuk mempertahankan jumlah pengunjung selama masa *new normal*.

Kata kunci: strategi *resiliensi* adaptif, pandemi covid-19, normal baru, mal

ABSTRACT: Shopping centers (malls) and retail sector are major contributor in economic growth and social aspect of urban area. However, due to COVID-19 pandemic, the government had to implement various policies that limit any activities in public places, one of them is new normal policies which applied in Surabaya. However, these policies led to economic crisis for malls in Surabaya. Therefore malls in Surabaya should have an adaptive resilience strategies to preserve customers. This research aims to analyze factors that affects mall adaptive resilience strategy to preserve customers from customer and manager perspective. This studies use mix method research to combine quantitative and qualitative analysis. Linear regression is used for quantitative analysis, then semi structured interview conducted with mall's manager to provide qualitative insights. The conclusion of this studies shows mall's tenant mix, communication and promotional activities, facilities and services have significant effect toward mall's adaptive resilience strategy to preserve customers.

Keywords: adaptive resilience strategies, covid-19 pandemic, new normal, malls

1. PENDAHULUAN

COVID-19 merupakan permasalahan kesehatan yang terjadi secara global, termasuk Indonesia. Menurut informasi dari World Health Organization (WHO), pada 30 Januari 2020, COVID-19 ditetapkan menjadi *Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC).

Pada 11 Maret 2020, COVID-19 ditetapkan sebagai pandemi. Hingga tanggal 3 september 2021, Indonesia sudah melaporkan 4.2 juta kasus positif, 141 ribu kasus meninggal (Susilawati et al., 2020). Akibat dari pandemi ini menimbulkan berbagai permasalahan baru dalam berbagai aspek kehidupan, seperti aspek ekonomi dan aspek sosial. Pandemi ini secara umum tidak hanya menjadi masalah kesehatan public, namun dapat menjadi pemicu bencana krisis ekonomi dan politik pada negara yang terinfeksi. Krisis kesehatan global yang disebabkan oleh virus COVID-19 membuat banyak negara menerapkan '*social distancing*', termasuk Indonesia. Langkah *social distancing* ini diterapkan dengan menutup ruang publik (*public spaces*), restoran, toko, sekolah, mal, dan membatasi berbagai aktivitas ekonomi yang mengarah pada kontak fisik antar pekerja (Prawoto et al., 2020).

Untuk mencegah penyebaran virus COVID-19, pemerintah Kota Surabaya menerapkan kebijakan normal baru (*new normal*) sejak bulan Juni 2020, melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang panduan pencegahan dan pengendalian COVID-19. Kebijakan *new normal* adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal namun dengan menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan virus COVID-19. Panduan bagi tempat umum yang diberikan antara lain selalu memastikan seluruh area kerja bersih dan higienis dengan melakukan pembersihan secara berkala, menyediakan *hand sanitizer* dan sarana untuk mencuci tangan, melakukan pengecekan berkala untuk memastikan pekerja yang akan masuk kerja tidak terjangkit COVID-19, melakukan pengecekan suhu tubuh (skrining) sebelum memasuki tempat kerja, dan menerapkan *physical distancing*, menggunakan masker, menjaga jarak.

Berbagai kebijakan pemerintah Indonesia tersebut memiliki dampak negatif pada kehidupan perekonomian dan sosial masyarakat. Terutama efek negatif pada sektor ritel dan produksi dengan berkurangnya jumlah tenaga kerja dan pembatasan sosial. Dengan rendahnya aktivitas perekonomian maka mengurangi pendapatan rata rata populasi masyarakat di Indonesia yang berujung pada krisis ekonomi (Prawoto et al., 2020). Pusat perbelanjaan (mal) memiliki hubungan yang erat dengan kehidupan sosial dan aktivitas ekonomi masyarakat, mal juga berperan untuk memperkuat ritel pada suatu area, yang dapat memodernisasi sistem retail, menciptakan lapangan pekerjaan, aktivitas perekonomian, sehingga dapat meningkatkan kualitas masyarakat disekitar area tersebut (Guimarães, 2018).

Penurunan jumlah pengunjung yang terjadi pada pusat perbelanjaan akibat kebijakan *new normal* ini sangat memengaruhi kehidupan, mata pencaharian, dan perekonomian sektor ritel (Debata et al., 2020). Untuk mampu bertahan selama masa *new normal*, mal memerlukan strategi resiliensi adaptif, yaitu kemampuan sistem untuk mengorganisir ulang bentuknya untuk meminimalkan efek dari ancaman. Resiliensi adaptif berfokus pada proses penyesuaian yang dinamis dan evolusioner yang terjadi secara terus menerus. Konsep ini mengimplikasikan bahwa sistem menunjukan berbagai tingkat inovasi dan elastisitas (Dolega & Celinska-Janowicz, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor faktor yang membentuk strategi resiliensi adaptif mal selama masa *new normal*. Faktor yang dianalisa yaitu suasana internal mal, campuran tenan mal, komunikasi & aktivitas promosi mal, fasilitas dan pelayanan mal. Penelitian ini dilakukan di kota Surabaya saja, penelitian dilakukan melalui sudut pandang pengunjung dan sudut pandang manajer mal (Erkip et al., 2014). Data pengunjung dikumpulkan secara kuantitatif melalui survei dan data manajer dikumpulkan secara kualitatif

melalui wawancara semi terstruktur. Kemudian data kuantitatif dan kualitatif diolah dengan metode campuran (*mix method research*).

2. PENDAHULUAN

2.1. Pusat Perbelanjaan (*Shopping Center*)

Pusat perbelanjaan dapat diartikan sebagai kumpulan peritel dan berbagai perusahaan komersial lainnya yang direncanakan, dikembangkan, dimiliki, dan dikelola sebagai satu kesatuan properti. Mal adalah pusat perbelanjaan tertutup dengan berbagai toko ritel di salah satu atau kedua sisi jalan tertutup tersebut. (Levy, Weitz, & Grewal, 2014), sehingga dapat dikatakan bahwa mal merupakan salah satu tipe dari pusat perbelanjaan.

Pusat perbelanjaan (*shopping center*) memiliki hubungan yang erat dengan kehidupan perkotaan dan aktivitas komersial yang terjadi yang menimbulkan berbagai interaksi, sehingga pusat perbelanjaan dan kehidupan perkotaan saling memengaruhi satu sama lain. Karena hubungan erat tersebut pusat perbelanjaan memiliki 2 peran, yaitu sebagai '*actor*' dan '*victim*'. Peran pusat perbelanjaan sebagai '*actor*' terlihat dari kapasitas dan kemampuan mereka untuk meningkatkan vitalitas dan viabilitas pada suatu area. Peran ini sangat penting karena pusat perbelanjaan dapat menyediakan ruang bagi suatu populasi untuk menyuplai diri mereka sendiri. Kehadiran pusat perbelanjaan juga berfungsi untuk memodernisasi sistem retail suatu populasi, mereka dapat memperkuat struktur retail, memperkenalkan fitur manajemen ritel, meningkatkan jam operasional, yang berakibat pada peningkatan kualitas populasi tersebut.

Peran pusat perbelanjaan sebagai '*victim*' terjadi ketika suatu wilayah perkotaan tertentu kehilangan daya tariknya dan mengalami penurunan jumlah pengunjung, viabilitas dari retailer yang sudah ada semakin berkurang. Hal ini dapat terjadi karena *developer* melakukan pengembangan pusat perbelanjaan baru di area lain, selain itu juga dapat disebabkan oleh evolusi pada sektor ritel yang berdampak pada pusat perbelanjaan yang sudah ada. Selain itu juga dapat terjadi akibat fenomena '*urban sprawl*', dimana terjadi penyebaran pertumbuhan di sekitar area perkotaan, sehingga pusat kota kehilangan daya tariknya. Evolusi yang terjadi ini menyebabkan kemunduran pada viabilitas pusat perbelanjaan yang ada dan berakibat pada penurunan dan pada akhirnya akan muncul '*dead malls*' (Guimarães, 2018).

2.2. Masa Normal Baru Pandemi COVID-19 (*New Normal*)

Corona Virus Disease (COVID-19) adalah infeksi saluran pernapasan yang disebabkan oleh salah satu virus *Ribonucleic Acid* (RNA) terbesar. Pada manusia, virus corona dapat memberikan efek penyakit dari ringan hingga fatal. Penyakit ringan dapat berupa kasus flu biasa, sementara jenis yang fatal dapat menimbulkan penyakit seperti *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) dan *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) yang pernah terjadi pada tahun 2003 dan 2012. Penyakit ini dapat menyebar melalui batuk, bersin, kontak fisik atau berbicara dengan kontak dekat dalam jarak 1 hingga 2 m. Prosedur medis seperti intubasi dan *cardiopulmonary resuscitation* (CPR) dapat menyebabkan saluran pernapasan tersekreasi dan menjadi aerosol, yang dapat mengakibatkan penyebaran melalui udara. Penyakit ini juga dapat menyebar ketika kulit manusia menyentuh permukaan yang terkontaminasi, dan kemudian kulit tersebut menyentuh, mata, hidung, atau mulut orang

tersebut. Virus ini dapat bertahan di permukaan hingga 72 jam. Gejala umum penyakit ini antara lain demam, batuk, sakit kepala, mialgia, sesak napas, *dyspnoea*, diare, hilangnya rasa dan bau (Lai et al., 2020). Dokter juga mengidentifikasi kasus tanpa gejala yang dianggap lebih berisiko karena orang tersebut terinfeksi namun tidak memiliki gejala (Wang et al., 2020). Penyakit ini sangat menular selama 3 hari pertama setelah timbulnya gejala, penyebaran juga terjadi sebelum gejala muncul dan pada tahap selanjutnya. Waktu dari paparan hingga timbulnya gejala dapat berkisar dari 2 hingga 14 hari. Saat ini, masih belum ada bukti empiris dari vaksin yang tersedia untuk COVID-19 dan pengobatan utama hanya didasarkan pada terapi simptomatik dan suportif. Upaya pencegahan yang dianjurkan antara lain sering mencuci tangan, menutup mulut saat batuk, menjaga jarak fisik dengan orang lain, dan mengisolasi diri bagi orang yang diduga terinfeksi (Wang et al., 2020).

Pemerintah telah menanggapi pandemi ini dalam berbagai tingkatan. Pemerintah telah memberlakukan pembatasan perjalanan, jam malam, perintah tinggal di rumah, bekerja dari rumah dan penutupan fasilitas. Pemerintah juga membatalkan dan menunda berbagai acara olahraga, keagamaan, politik, dan budaya untuk membatasi penularan virus. Pemerintah juga melakukan pembatasan terhadap aktivitas sektor manufaktur dan jasa, sekolah dan perguruan tinggi, lembaga pelatihan dan penelitian, tempat ibadah, transportasi umum, dan berbagai pusat perbelanjaan, dimana lokasi tersebut memiliki peluang sebagai tempat berkumpul (Debata et al., 2020).

Untuk mencegah penyebaran virus COVID-19, pemerintah Kota Surabaya menerapkan kebijakan normal baru (*new normal*) sejak bulan Juni 2020, melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang panduan pencegahan dan pengendalian COVID-19. Kebijakan *new normal* adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal namun dengan menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan virus COVID-19. Panduan bagi tempat umum yang diberikan antara lain selalu memastikan seluruh area kerja bersih dan higienis dengan melakukan pembersihan secara berkala, menyediakan hand sanitizer dan sarana untuk mencuci tangan, melakukan pengecekan berkala untuk memastikan pekerja yang akan masuk kerja tidak terjangkit COVID-19, melakukan pengecekan suhu tubuh (*skrining*) sebelum memasuki tempat kerja, dan menerapkan *physical distancing*, menggunakan masker, menjaga jarak dan menggunakan peralatan sendiri bila menggunakan transportasi umum, dan mengupayakan tidak sering menyentuh fasilitas umum. Berbagai aktivitas perekonomian terhambat oleh kebijakan tersebut, terutama pada sektor akomodasi, transportasi, pariwisata dan sektor ritel. Penurunan aktivitas ekonomi pada sektor ritel sangat mempengaruhi pusat perbelanjaan, karena pusat perbelanjaan seperti mal bergantung pada interaksi antara pengunjung dengan penjual mal tersebut, sehingga terjadi penurunan jumlah pengunjung mal secara signifikan selama masa pandemi COVID-19 (Susilawati et al., 2020).

2.3. Strategi Resiliensi Adaptif

Adaptive resilience berfokus pada tingkat antisipasi sistem atau kereaktifan suatu sistem untuk mengorganisir ulang bentuknya untuk meminimalkan efek dari '*shock*'. *Adaptive system* dibedakan dari *self-organising behaviour* dan *adaptive capacity*, yang memungkinkan mereka untuk mengkonfigurasi ulang struktur internal sistem dengan spontan. Hal ini dapat terjadi dengan interaksi antar aktor dalam sistem. Sehingga *adaptive resilience* berfokus pada proses penyesuaian yang dinamis dan evolusioner yang terjadi secara terus menerus.

Konsep ini mengimplikasikan bahwa sistem dan aktor yang ada menunjukkan berbagai tingkat inovasi dan elastisitas sebagai sifat dasar manusia dan *social capital* (Dolega & Celinska-Janowicz, 2015).

Konsep resiliensi adaptif cocok digunakan pada sektor yang memiliki sistem kompleks dan dinamis, salah satunya adalah pada sektor ritel dan aglomerasi jasa. Melalui penelitian disimpulkan bahwa sektor ritel yang mampu bertahan adalah sektor ritel yang mampu berevolusi dan beradaptasi terhadap perubahan, dimana mereka tidak hanya menjual barang untuk memenuhi kebutuhan konsumen namun mereka juga menyediakan ruang yang luas untuk rekreasi, wisata, layanan, seperti restoran, bar, dan kedai kopi. Dengan menerapkan konsep resiliensi adaptif maka mal tersebut dapat mengorganisir ulang sistem yang mereka gunakan dan berevolusi melalui proses yang dinamis untuk menyesuaikan diri dan mengurangi efek dari '*shock*' yang diterima (Martin, 2012). Resiliensi adaptif tersebut dapat dibentuk dengan meningkatkan daya saing dan daya tarik sektor ritel itu sendiri, beberapa faktor yang memengaruhi tingkat daya saing dan daya tarik menurut penelitian (Teller et al., 2016) adalah aksesibilitas (*accessibility*), fasilitas parkir (*parking facilities*), Campuran tenant (*tenant mix*), dan suasana (*atmosphere*). Disimpulkan bahwa pada sektor ritel, mal, dan aglomerasi, tenant mix menjadi sumber utama daya saing pasar, karena memiliki ciri khas dan potensi tertinggi untuk meningkatkan jumlah pelanggan. Sehingga tingkatan daya saing ini dapat diukur melalui minat berkunjung para konsumen (*patronage intention*).

Melalui berbagai penelitian terdahulu peneliti menyimpulkan bahwa terdapat 8 faktor yang membentuk strategi resiliensi. Yaitu faktor campuran tenan (Cachinho, 2014; Erkip et al., 2014; Guimarães, 2018; Teller et al., 2016), faktor suasana internal mal (Cachinho, 2014; Guimarães, 2018; Teller et al., 2016), faktor rehabilitasi fisik mal (Guimarães, 2018), siklus inovasi mal (Ferreira & Paiva, 2017), faktor aksesibilitas mal (Cachinho, 2014; Teller et al., 2016), faktor fasilitas dan pelayanan mal (Erkip et al., 2014), ketersediaan lahan parkir (Cachinho, 2014; Teller et al., 2016), komunikasi dan aktivitas promosi (Erkip et al., 2014). Penelitian ini meneliti faktor suasana internal mal, campuran tenan, komunikasi dan aktivitas promosi, fasilitas dan pelayanan terhadap strategi resiliensi adaptif mal, karena faktor tersebut sesuai dan relevan dengan kondisi normal baru dan strategi resiliensi adaptif. Sedangkan faktor faktor lainnya kurang sesuai dengan kondisi normal baru dan strategi resiliensi adaptif, dimana faktor tersebut merupakan strategi terencana untuk mengatasi ancaman atau penurunan daya tarik yang siklikal.

2.4. Minat Berkunjung (*Patronage Intention*)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Baker et al (2002) minat berkunjung (*patronage intentions*) adalah fungsi dari nilai suatu barang dagangan, kualitas pelayanan interpersonal, dan persepsi dari pengalaman berbelanja. Menurut studi internasional, persepsi dari konsumen dapat digunakan untuk mengidentifikasi sumber dan kapabilitas yang menjadi dorongan untuk meningkatkan daya saing dan daya tarik dari suatu pusat perbelanjaan. Minat berkunjung berkaitan erat dengan frekuensi kunjungan dan tingkat pengeluaran konsumen, dimana hal tersebut dipengaruhi oleh pengalaman berbelanja dan kepuasan pengunjung mal. Dengan begitu tingkat daya saing dan daya tarik sektor ritel dan industri jasa dapat dianalisa melalui minat berkunjung dan alasan pengunjung datang ke mal (Teller et al., 2016). Pada penelitian ini faktor yang memengaruhi minat berkunjung yaitu suasana internal mal (*internal environment*), campuran tenan (*tenant mix*), komunikasi & aktivitas promosi (*communication*

& *promotional activities*), fasilitas & pelayanan mal (*facilities & service management*) selama masa *new normal*.

2.4.1. Suasana Internal Mal (*Mall Internal Environment*)

Suasana internal mal merupakan suatu respon dari pengunjung terhadap berbagai atribut fungsional yang disediakan mal, seperti produk, layanan, dan atribut psikologi pengunjung. Menurut penelitian yang dilakukan El Hedhli et al., (2013) dan Raajpoot et al., (2008), mal yang memiliki suasana internal yang baik dapat memotivasi pengunjung untuk tetap berkunjung, meluangkan waktu mereka untuk berbelanja, dan mendorong pengunjung untuk menggunakan mal untuk bersantai / rekreasi. Selain itu juga suasana mal yang menarik dapat mendorong pengunjung untuk menggunakan mal sebagai tempat untuk bertemu, berkumpul, dan berinteraksi dengan orang lain. Sehingga suasana internal mal merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi minat berkunjung ke mal.

Suasana internal mal mengacu pada estetika internal (*internal aesthetics*), atmosfir / suasana mal (*atmosphere / ambience*), warna internal, musik, dan keleluasaan ruang (Chebat et al., 2010). Menurut penelitian yang dilakukan Raajpoot et al., (2008), 4 kategori utama pembentuk suasana mal adalah desain interior toko (*general interior*), tata letak (*layout*), tampilan interior (*interior display*), dan variabel manusia.

2.4.2. Campuran Tenan Mal (*Mall Tenant Mix*)

Sebuah mal merupakan suatu aglomerasi / campuran dari berbagai tenant ritel. Area perdagangan besar yang terdapat pada mal yang menggabungkan banyak jenis toko dalam satu lokasi dapat menarik perhatian para pengunjung, dimana pengunjung dapat menemukan berbagai macam produk dan jasa yang tersedia dalam mal tersebut (El-Adly & Eid, 2016). Jadi campuran tenan dalam suatu mal merupakan hal yang penting untuk meningkatkan daya tarik mal dan dapat memberikan pengalaman berbelanja yang baik bagi pengunjung. Mal dengan campuran tenan yang luas dan bervariasi lebih menarik pengunjung daripada mal dengan hanya sedikit jenis campuran tenan, karena dengan memiliki variasi campuran tenan yang luas maka suatu mal lebih mungkin untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pengunjung (Calvo-Porrall & Lévy-Mangín, 2018; Chebat et al., 2010; El Hedhli et al., 2013).

Campuran tenan dari suatu mal juga berhubungan dengan jenis hiburan (*entertainment*) yang disediakan didalam mal tersebut. Tenan utama (*anchor tenant*) merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keefektifan suatu mal. Dengan hadirnya tenant utama pada suatu mal dapat meningkatkan penjualan secara langsung, juga dapat meningkatkan daya tarik pengunjung (Damian et al., 2011). Melalui beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa campuran tenan dan tenan utama memberikan pengaruh terhadap frekuensi kunjungan mal (Calvo-Porrall & Lévy-Mangín, 2018; Damian et al., 2011; Pan & Zinkhan, 2006). Sehingga campuran tenant memiliki pengaruh terhadap minat berkunjung ke mal.

2.4.3. Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal

Berdasarkan beberapa penelitian mengenai sektor ritel terlihat bahwa komunikasi peritel dengan pengunjung dan aktivitas promosi sebagai faktor kunci dalam membentuk pengalaman berbelanja yang baik (Ailawadi et al., 2009; Grewal et al., 2009). Respon dan

sifat pengunjung terhadap suatu mal sangat dipengaruhi dari persepsi mereka terhadap frekuensi dan kedalaman tingkat promosi suatu mal, selain itu juga dipengaruhi oleh tingkatan harga yang disediakan mal tersebut (Chebat et al., 2010). Komunikasi dan aktivitas promosi ini terdiri dari frekuensi iklan / promosi (*advertising frequency*), tingkat paparan media (*media exposure*), berbagai jenis promosi yang ditawarkan (Anselmsson, 2006; Calvo-Porràl & Lévy-Mangín, 2018).

Aktivitas promosi juga terdiri dari acara pada waktu tertentu (*temporary events*) yang diadakan di dalam mal untuk mempromosikan suatu produk. Dimana mal mengadakan suatu aktivitas seperti kuis, konser, atraksi, permainan untuk menarik pengunjung. Dimana aktivitas ini membuat pengunjung penasaran dan tertarik untuk melihat atau berpartisipasi dalam aktivitas promosi tersebut. Hal ini dapat membuat pengunjung untuk menghabiskan waktu lebih lama di mal, meningkatkan keterlibatan pengunjung, dan secara tidak langsung merangsang struktur emosional pengunjung untuk berpartisipasi (Das & Varshneya, 2017).

Komunikasi dan aktivitas promosi juga dapat terjadi dari pengunjung yang sudah pernah datang ke mal sebelumnya (*co-shoppers*) atau dari pengunjung yang menemani pengunjung utama selama di dalam mal. Dimana pengunjung pendamping (*co-shoppers*) memengaruhi perilaku dari pengunjung lainnya karena adanya proses regulasi akibat tekanan normative dan informatif dari sesama pengunjung (Mangleburg et al., 2004). Pengaruh dari pengunjung tersebut (*co-shoppers*) semakin meningkat bila mereka merupakan teman / sahabat, orang sebaya / seumuran, dan anggota keluarga (Luo, 2005). Sehingga kekuatan relasi antara pengunjung utama dengan pengunjung pendamping meningkatkan minat kunjungan pada suatu mal, dimana mal merupakan sebuah tempat public untuk pertumbuhan suatu komunitas, komunitas kota untuk menikmati kehidupan berkomunitas, untuk meningkatkan ikatan sosial dengan berinteraksi, menghabiskan waktu bersama, dan berbagi informasi dengan orang lain (Aubert-Gamet & Cova, 1999; Chebat et al., 2014; Das & Varshneya, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara peritel dengan pengunjung, komunikasi antara sesama pengunjung, aktivitas promosi peritel dan mal memiliki pengaruh terhadap minat berkunjung.

2.4.4. Fasilitas & Pelayanan Mal

Fasilitas dan pelayanan mal dinilai dengan hal yang dirasakan pengunjung berkaitan dengan atribut fungsional mal, seperti fasilitas umum (*toilet, lift, eskalator, parking*), tingkat kebersihan mal (*cleanliness*), keamanan mal (*security*), pelayanan yang diberikan (*service quality*), dan juga pengaruhnya terhadap atribut psikologis pengunjung (Li et al., 2021). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Li et al., (2021), menyatakan bahwa salah satu komponen krusial yang menjadi perhatian utama pengunjung mal adalah jumlah fasilitas yang memadai dan tingkat kualitas dari pelayanan mal tersebut.

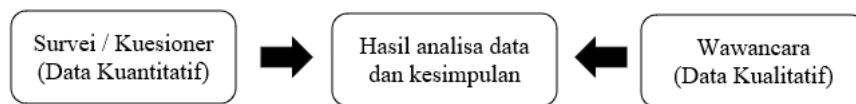
Kemampuan mal untuk menyediakan utilitas yang memadai seperti fasilitas dan pelayanan bagi pengunjung akan memungkinkan pengunjung untuk melakukan berbagai aktivitas belanja dengan waktu dan usaha yang minimal, sehingga dapat menciptakan kunjungan yang efisien yang berakibat pada kenyamanan berbelanja. Mal dengan fasilitas dan pelayanan yang buruk akan menghambat aksesibilitas dari pengunjung, mal yang memiliki akses mudah, ruang yang luas, dan jarak tempuh dekat pada fasilitas memberikan dampak positif terhadap keinginan untuk berkunjung (Calvo-Porràl & Lévy-Mangín, 2018; N. Raajpoot et al., 2010). Sehingga

dapat disimpulkan bahwa fasilitas dan pelayanan memiliki pengaruh terhadap minat berkunjung.

3. METODOLOGI PENELITIAN

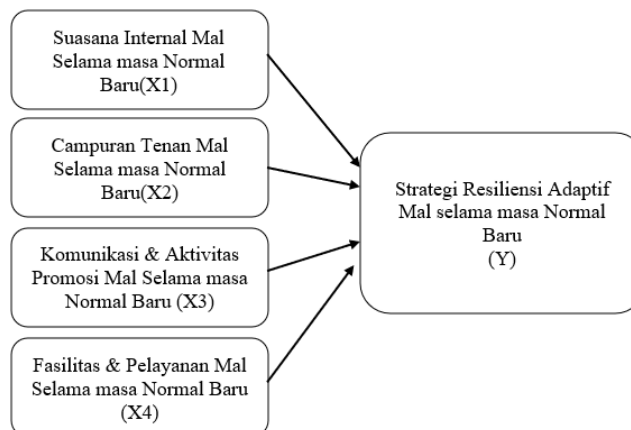
Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei yang disebarakan kepada responden yang pernah ke mal di Surabaya selama masa *new normal* lebih dari 1 kali pada mal yang sama dan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara semi terstruktur dengan manajer mal yang paling banyak dipilih oleh responden kuesioner.

Penelitian ini menggunakan *mix method research (MMR)* untuk mengumpulkan, menganalisis data, dan pencampuran antara kedua pendekatan tersebut selama proses penelitian. Metode MMR menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan (dikombinasikan) agar dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap permasalahan penelitian. Untuk model analisa *mix method research* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Teknik analisa data campuran (*mixed method research*)

Untuk data survei diolah dengan analisis regresi linier, untuk menganalisa faktor faktor yang berpengaruh terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa *new normal*. Faktor faktor tersebut adalah suasana internal mal, campuran tenan mal, komunikasi & aktivitas promosi mal, fasilitas & pelayanan mal. Model regresi linier dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model regresi linier berganda

Melalui model pada Gambar 2, peneliti mengemukakan hipotesa penelitian sebagai berikut:

- **H1** : Faktor suasana internal mal (*internal environment*) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru.
- **H2** : Faktor campuran tenant mal (*tenant mix*) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru.

- **H3** : Faktor komunikasi dan aktivitas promosi mal (*communication & promotional activities*) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru.
- **H4** : Faktor fasilitas & pelayanan mal (*facilities & services management*) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru.

4. HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1. Sampel Penyebaran Kuesioner Responden

Kuesioner disebarikan kepada responden yang pernah mengunjungi mal di Surabaya selama masa normal baru secara online melalui google form yang disebarikan melalui media sosial *Line*, *Whatsapp*, dan *Instagram*. Jumlah responden yang mengisi kuesioner sebanyak 122 orang. Penyebaran dilakukan mulai dari bulan April 2022 hingga bulan Mei 2022. Profil responden yang menunjukkan jenis kelamin, usia, frekuensi kunjungan, dan mal yang paling sering dikunjungi selama masa *new normal* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden

Profil Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki - laki	68	55.74%
	Perempuan	54	44.26%
Usia	0 - 16 tahun	0	0.00%
	17 - 25 tahun	98	80.33%
	26 - 45 tahun	9	7.38%
	lebih dari 45 tahun	15	12.30%
Frekuensi kunjungan ke mal selama New Normal	1 kali	0	0.00%
	2 - 3 kali	28	22.95%
	lebih dari 3 kali	94	77.05%
Mal yang paling sering dikunjungi selama New Normal	Pakuwon Mall / PTC	50	40.98%
	City of Tomorrow	1	0.82%
	Tunjungan Plaza	17	13.93%
	Pakuwon City Mall / East Coast Center	6	4.92%
	Galaxy Mall	47	38.52%
	Pasar Atom Mall	1	0.82%

Pada Tabel 1 terlihat jumlah pengunjung laki laki lebih banyak dari pada pengunjung perempuan sebanyak 68 orang (55.74%). Mal paling banyak dikunjungi oleh responden golongan remaja dengan usia 17 – 25 tahun sebanyak 98 orang (80.33%). Kemudian didapatkan bahwa mal yang paling banyak dikunjungi adalah Pakuwon Mall sebanyak 50 responden (40.98%), dan mal kedua yang paling banyak dipilih adalah Galaxy Mall sebanyak 47 responden (38.52%). Dimana responden mengunjungi mal tersebut lebih dari 1 kali selama

masa normal baru di Surabaya, menunjukan kedua mal tersebut merupakan mal yang paling dominan dengan jumlah frekuensi kunjungan yang jauh lebih banyak daripada mal lain di Surabaya.

4.2. Pengujian Validitas

Faktor dinyatakan valid apabila nilai *cronbach's alpha* tiap indikator variabel hasil dari perhitungan IBM SPSS berada di bawah nilai *cronbach's alpha* variabel tersebut. Pada tabel 2, dapat dilihat hasil pengolahan validitas setiap indikator variabel yang mewakili faktor tersebut. Dalam proses pembacaan hasil pengolahan SPSS dalam tabel yang berjudul "*cronbach's alpha if item deleted*", bila nilai *cronbach's alpha* meningkat sehingga internal consistency menjadi lebih baik maka dapat dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator tersebut (George dan Mallery, 2008, p.248-250). Melalui Tabel 2, terlihat bahwa dengan menghilangkan indikator X1.3, X2.5, dan X3.3 dapat meningkatkan nilai *cronbach's alpha* dari faktor suasana internal mal, campuran tenan mal, komunikasi dan aktivitas promosi mal.

Tabel 2. Hasil uji validitas

Faktor	Variabel Indikator	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Suasana Internal Mal	X1.1	0.797	0.763	Valid
	X1.2		0.738	Valid
	X1.3		0.832	Tidak valid
	X1.4		0.744	Valid
	X1.5		0.747	Valid
	X1.6		0.755	Valid
Campuran Tenan Mal	X2.1	0.762	0.714	Valid
	X2.2		0.690	Valid
	X2.3		0.685	Valid
	X2.4		0.738	Valid
	X2.5		0.763	Tidak valid
Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal	X3.1	0.735	0.673	Valid
	X3.2		0.657	Valid
	X3.3		0.747	Tidak valid
	X3.4		0.695	Valid
	X3.5		0.658	Valid
Fasilitas & Pelayanan Mal	X4.1	0.789	0.718	Valid
	X4.2		0.750	Valid
	X4.3		0.773	Valid
	X4.4		0.749	Valid
	X4.5		0.772	Valid
	X4.6		0.772	Valid

Melalui hasil uji validitas, ditemukan tiga indikator variabel yang tidak valid. Indikator tersebut adalah Mal memiliki suasana yang menghibur (*entertaining*) saat dikunjungi selama masa *new normal* (X1.3), Mal memiliki teman baru yang menarik selama masa *new normal* (X2.5), Saya berkunjung ke mal karena ajakan kolega (teman. Keluarga, kenalan) saya selama masa *new normal* (X3.3). Hal ini dapat terjadi karena pernyataan indikator tersebut masih bias dan kurang dapat menjelaskan mengenai faktor yang ingin diukurnya, sehingga menghasilkan data yang kurang relevan.

4.3. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya (Singarimbun dan Effendi, 2008, p.140). Koefisien reliabilitas diukur menggunakan nilai *cronbach's alpha* yang berkisar antara 0 - 1, dimana semakin mendekati angka 1, semakin terpercaya alat ukur tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cronbach's alpha* untuk mengukur konsistensi internal yaitu keadaan dimana semua indikator dapat mengukur satu hal yang sama. Melalui hasil uji reliabilitas, terlihat bahwa semua variabel dikatakan reliabel dimana keempat faktor memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0.7 yang merupakan batas variabel dinyatakan pantas untuk dipercaya. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Suasana Internal Mal (X1)	0.832	Reliabel
Campuran Teman Mal (X2)	0.763	Reliabel
Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal (X3)	0.747	Reliabel
Fasilitas & Pelayanan Mal (X4)	0.789	Reliabel

4.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Berikut merupakan hasil analisa regresi linier berganda yang berfungsi untuk menguji seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen suasana internal mal (X1), campuran teman mal (X2), komunikasi & aktivitas promosi mal (X3), fasilitas dan pelayanan mal (X4) terhadap variasi nilai variabel dependen yaitu strategi resiliensi adaptif mal selama masa *new normal* (Y), hasil analisa dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil analisis regresi linier berganda

Variabel Independen	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	3.942	9.201		0.669
Suasana Internal Mal	0.511	0.268	0.159	0.059

Campuran Tenan Mal	1.332	0.270	0.361	0.000
Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal	0.396	0.170	0.172	0.021
Fasilitas & Pelayanan Mal	0.957	0.257	0.312	0.000

Model regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 3.942 + 0.511X_{suasana\ internal\ mal} + 1.332 X_{campuran\ tenan} + 0.396 X_{komunikasi\ \&\ aktivitas\ promosi\ mal} + 0.957 X_{fasilitas\ \&\ pelayanan\ mal}$$

Nilai koefisien regresi variabel suasana internal mal (X1) adalah sebesar 0.511 artinya jika X1 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.511 dengan asumsi variabel X2 sampai X4 tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X1 dan Y, artinya apabila aspek aspek yang berhubungan dengan suasana internal mal yang disediakan baik, maka akan meningkatkan pengaruh strategi resiliensi adaptif dalam mempertahankan pengunjung selama masa *new normal*.

Nilai koefisien regresi variabel campuran tenan mal (X2) adalah sebesar 1.332 artinya jika X2 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 1.332 dengan asumsi variabel X1, X3, X4 tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X2 dan Y, artinya apabila aspek aspek yang berhubungan dengan campuran tenan mal yang disediakan baik, maka akan meningkatkan pengaruh strategi resiliensi adaptif dalam mempertahankan pengunjung selama masa *new normal*.

Nilai koefisien regresi variabel komunikasi & aktivitas promosi mal (X3) adalah sebesar 0.396 artinya jika X3 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.396 dengan asumsi variabel X1, X2, X4 tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X3 dan Y, artinya apabila aspek aspek yang berhubungan dengan komunikasi & aktivitas promosi mal yang disediakan baik, maka akan meningkatkan pengaruh strategi resiliensi adaptif dalam mempertahankan pengunjung selama masa *new normal*.

Nilai koefisien regresi variabel fasilitas & pelayanan mal (X4) adalah sebesar 0.957 artinya jika X4 berubah satu satuan, maka Y akan berubah sebesar 0.957 dengan asumsi variabel X1 sampai X3 tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X4 dan Y, artinya apabila aspek aspek yang berhubungan dengan fasilitas & pelayanan mal yang disediakan baik, maka akan meningkatkan pengaruh strategi resiliensi adaptif dalam mempertahankan pengunjung selama masa *new normal*.

4.5. Pengujian Statistik dan Hipotesis

4.5.1. Koefisien Determinansi (R^2)

Tabel 5. Hasil analisis koefisien determinansi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	0.389	0.368	8.894

Berdasarkan Tabel 5, didapatkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.389 yang memiliki arti bahwa strategi resiliensi adaptif mal di Surabaya selama masa *new normal* (Y) dapat dipengaruhi oleh faktor suasana internal mal (X1), campuran tenan mal (X2), komunikasi & aktivitas promosi mal (X3), fasilitas & pelayanan mal (X4) sebesar 38.9% dan sisanya yaitu 61.1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Faktor lain yang dapat dipertimbangkan untuk diteliti pada penelitian selanjutnya adalah mengenai perasaan pengunjung (*customer's emotion*) terhadap strategi resiliensi adaptif mal untuk mempertahankan jumlah pengunjung. Karena melalui penelitian Das (2017), didapatkan bahwa perasaan pengunjung memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan untuk mengunjungi mal. Dimana akibat kebijakan pemerintah masyarakat yang bertujuan ke mal untuk hiburan (*entertainment*), menghabiskan waktu, berkumpul dengan kolega (*social meeting*) tidak dapat melakukan hal tersebut, sehingga pengunjung merasa perlu untuk memenuhi kebutuhan emosional tersebut.

4.5.2. Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini perlu dilakukan uji secara simultan untuk mengetahui apakah semua variabel mulai dari suasana internal mal, campuran tenan mal, komunikasi & aktivitas promosi mal, dan fasilitas & pelayanan mal tidak berpengaruh atau minimal terdapat satu variabel yang berpengaruh terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru di kota Surabaya. Menurut Gujarati & Potter (2014). Hasil pengujian F dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5892.644	4	1473.161	18.623	.000 ^b
Residual	9255.332	117	79.105		
Total	15147.975	121			

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai F hitung adalah 18.623 dan nilai signifikansi uji F adalah 0.00. F tabel pada tingkat kepercayaan 95% adalah sebesar 2.68. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($18.623 > 2.68$) dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% ($0.00 < 0.05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa salah satu atau lebih variabel independent memiliki pengaruh terhadap strategi resiliensi adaptif mal di Surabaya selama masa normal baru.

4.5.3. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji secara parsial dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel independent secara individu. Menurut Gujarati & Potter (2014), adapaula kriteria hasil uji regresi linier berganda secara parsial, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan $\alpha = 5\%$, serta jika dilihat hasil dari pengujian regresi linier berganda pada tabel coefficients hasil sig. < 0.05 (5%) maka berarti variabel bebas (X) tersebut berpengaruh terhadap variabel (Y). Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil uji t

Variabel Independen	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.942	9.201		0.428	0.669
Suasana Internal Mal	0.511	0.268	0.159	1.908	0.059
Campuran Tenan Mal	1.332	0.270	0.361	4.930	0.000
Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal	0.396	0.170	0.172	2.335	0.021
Fasilitas & Pelayanan Mal	0.957	0.257	0.312	3.725	0.000

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Suasana Internal Mal (X1) adalah sebesar 1.908 dengan tingkat signifikansi 0.059. Nilai t_{tabel} yang didapat adalah 1.98027. karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1.908 < 1.98027$) dan tingkat signifikansi lebih besar dari 0.05 ($0.059 > 0.05$) maka gagal tolak H_0 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa Suasana Internal Mal tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif selama masa normal baru.

Nilai t_{hitung} untuk variabel Campuran Tenan Mal (X2) adalah sebesar 4.93 dengan tingkat signifikansi 0.000. Nilai t_{tabel} yang didapat adalah 1.98027. karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.93 > 1.98027$) dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Campuran tenan Mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif selama masa normal baru.

Nilai t_{hitung} untuk variabel Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal (X3) adalah sebesar 2.335 dengan tingkat signifikansi 0.021. Nilai t_{tabel} yang didapat adalah 1.98027. karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.335 > 1.98027$) dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.021 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif selama masa normal baru.

Nilai t_{hitung} untuk variabel Fasilitas & Pelayanan Mal (X4) adalah sebesar 3.725 dengan tingkat signifikansi 0.000. Nilai t_{tabel} yang didapat adalah 1.98027. karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.725 > 1.98027$) dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_4 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Fasilitas & Pelayanan Mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif selama masa normal baru.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Suasana Internal Mal terhadap Strategi Resiliensi Adaptif

Berdasarkan hasil pengujian model penelitian analisa regresi linier berganda secara parsial / individu, didapatkan hasil bahwa suasana internal mal (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Teller et al. (2016), yang menyatakan bahwa pengaruh suasana internal tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal yang berada di Vienna dan Bratislava untuk menarik pengunjung.

Melalui hasil wawancara dengan manajer mal didapatkan bahwa selama masa normal baru strategi yang diterapkan oleh mal berkaitan dengan campuran tenan mal (X2), komunikasi & aktivitas promosi mal (X3), fasilitas dan pelayanan mal (X4). Sehingga faktor suasana internal mal tidak menjadi fokus utama bagi mal untuk mempertahankan pengunjung selama masa new normal. Dapat dilihat bahwa hasil analisis kuesioner sesuai dengan hasil wawancara manajer. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor suasana internal mal (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru di Surabaya, baik dari sudut pandang pengunjung maupun manajer mal. Hal ini dapat disebabkan karena kondisi pandemi COVID-19 menyebabkan pengunjung lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan, fasilitas mal yang tersedia, dan kualitas pelayanan terutama protokol kesehatan selama masa normal baru. Sehingga pengunjung tidak terlalu memerhatikan pengaturan internal mal untuk menciptakan suasana yang baik.

4.6.2. Campuran Tenan Mal terhadap Strategi Resiliensi Adaptif

Berdasarkan pengujian model penelitian analisa regresi linier berganda secara parsial / individu, didapatkan hasil bahwa campuran tenan mal (X2) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Teller et al. (2016), didapatkan hasil bahwa campuran tenan memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal untuk mempertahankan jumlah pengunjung. Dikatakan bahwa campuran tenan merupakan faktor utama dan penghasil potensi terbesar untuk daya tarik sebuah mal, karena campuran tenan memiliki keunikan dan variasi yang berbeda. Campuran tenan merupakan faktor penting untuk meningkatkan daya saing dari suatu mal, dimana campuran tenan yang bervariasi dan lengkap lebih mampu untuk meningkatkan jumlah pengunjung (Calvo-Porral, 2018).

Indikator variabel yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah Mal memiliki tenan utama (*department store*, supermarket, tempat rekreasi, gymnasium, *food court*) yang beroperasi selama masa *new normal* (X2.4). Menurut Damian et al (2011), tenan utama (*anchor tenants*) merupakan faktor kunci untuk menentukan efektivitas dari suatu mal, karena kehadiran tenan utama dapat secara langsung meningkatkan penjualan mal dan juga mampu meningkatkan daya tarik untuk pengunjung mal. Hal ini mendukung indikator variabel tenan utama (*anchor tenant*) sebagai indikator yang mendapat respon paling baik dari para responden.

Melalui wawancara dengan manajer mal didapatkan bahwa campuran tenan mal (X2) merupakan salah satu strategi resiliensi adaptif yang diterapkan mal, juga dianggap sebagai faktor yang paling penting bagi mal. Strategi yang dilakukan selama masa normal baru, yaitu

pihak manajemen mal memastikan tenan utama (anchor tenant) untuk selalu beroperasi karena tenan utama mampu untuk mendatangkan pengunjung, selain itu juga mal membuka beberapa tenan baru untuk menarik pengunjung selama masa *new normal*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor campuran tenan mal (X2) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru di Surabaya, baik dari sudut pandang pengunjung maupun manajer mal.

4.6.3. Komunikasi & Aktivitas Promosi Mal terhadap Strategi Resiliensi Adaptif

Berdasarkan pengujian model penelitian analisa regresi linier berganda secara parsial / individu, didapatkan hasil bahwa komunikasi & aktivitas promosi mal (X3) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru. Melalui penelitian yang dilakukan oleh Das (2017), didapatkan bahwa komunikasi & aktivitas promosi mal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal. Aktivitas promosi yang diadakan membuat pengunjung tertarik dan ingin tahu mengenai kegiatan yang terjadi di dalam mal, selain itu juga pengunjung yang melihat acara merasa senang dan ingin berpartisipasi.

Indikator variabel yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah Responden berkunjung ke mal karena terdapat promosi / diskon selama masa *new normal* (X3.4). Hal ini didukung oleh penelitian Chebat et al (2010), menyatakan bahwa sikap pelanggan (customer behaviour) terhadap suatu mal dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap frekuensi dan variasi dari aktivitas promosi yang dilakukan mal tersebut, juga diskon dan harga yang disediakan mal. Terdapat hubungan signifikan antara aktivitas promosi yang dirasakan pengunjung dengan kepuasan berkunjung ke mal, dimana pengunjung yang menemukan banyak promosi dan tawaran pada suatu mal, memberikan tanggapan positif dan lebih tertarik untuk mengunjungi mal tersebut (Anselmsson, 2006).

Melalui wawancara dengan manajer mal didapatkan bahwa komunikasi & aktivitas promosi mal (X3) merupakan salah satu strategi resiliensi adaptif yang diterapkan mal. Dimana pihak manajemen mal selalu mengkomunikasikan informasi seputar mal melalui publikasi, *website*, dan media sosial agar masyarakat selalu *up to date*. Selain itu mal juga mengadakan acara promosi dan program belanja untuk menarik minat pengunjung datang ke mal selama masa normal baru. sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi & aktivitas promosi mal (X3) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru di Surabaya, baik dari sudut pandang pengunjung maupun manajer mal.

4.6.4. Fasilitas & Pelayanan Mal terhadap Strategi Resiliensi Adaptif

Berdasarkan pengujian model penelitian analisa regresi linier berganda secara parsial / individu, didapatkan hasil bahwa fasilitas & pelayanan mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Li (2021), disimpulkan bahwa fasilitas & pelayanan mal berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal. Mal yang memiliki fasilitas lengkap dan pelayanan yang baik dapat membuat pengunjung lebih menikmati waktu mereka selama berbelanja.

Indikator variabel yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah mal menjaga kebersihan fasilitas umum (toilet, tempat duduk, tempat makan, eskalator, lift) dengan baik selama masa *new*

normal (X4.3). Hal ini juga didukung oleh penelitian Li (2021), didapatkan bahwa kebersihan mal merupakan faktor yang paling berpengaruh. Kebersihan dari mal merupakan kebutuhan utama untuk meningkatkan kualitas layanan reguler pada mal, dimana perspesi pengunjung terhadap kebersihan mal memperoleh skor relatif tinggi, oleh sebab itu kebersihan menjadi kebutuhan teknis untuk meningkatkan keinginan untuk berkunjung (Fatma et al., 2018).

Melalui wawancara dengan manajer mal didapatkan bahwa fasilitas & pelayanan mal (X4) merupakan salah satu strategi resiliensi adaptif yang diterapkan mal. Mal berusaha untuk menyediakan fasilitas selengkap mungkin bagi para pengunjung. Pihak manajemen selalu menjaga kebersihan mal dengan memastikan untuk menjaga fasilitas umum tetap steril. Mal juga memberikan pelayanan secara profesional, menerapkan protokol kesehatan dengan ketat baik bagi petugas maupun tenan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor fasilitas & pelayanan mal (X4) berpengaruh signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal selama masa normal baru di Surabaya, baik dari sudut pandang pengunjung maupun manajer mal.

5. KESIMPULAN

Didapatkan kesimpulan dari pembahasan mengenai strategi resiliensi adaptif mal, strategi resiliensi adaptif yang diterapkan mal untuk mempertahankan jumlah pengunjung selama masa *new normal* di Surabaya, dibentuk dengan menyediakan kebutuhan konsumen disekitarnya pada kondisi dan situasi tertentu. Faktor faktor yang berpengaruh signifikan dalam membentuk strategi resiliensi adaptif mal di Surabaya selama masa normal baru adalah campuran tenan mal, fasilitas & pelayanan mal, dan komunikasi & aktivitas promosi mal. Sedangkan faktor yang tidak signifikan terhadap strategi resiliensi adaptif mal di Surabaya selama masa normal baru adalah suasana internal mal. Kesimpulan analisa faktor faktor yang berpengaruh terhadap startegi resiliensi adaptif telah didukung melalui hasil analisa kualitatif dengan wawancara manajer mal di Surabaya.

6. DAFTAR REFERENSI

- Ailawadi, K. L., Beauchamp, J. P., Donthu, N., Gauri, D. K., & Shankar, V. (2009). "Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research". *Journal of Retailing*, 85(1), 42–55.
- Anselmsson, J. (2006). "Sources of Customer Satisfaction With Shopping Malls: A Comparative Study of Different Customer Segments". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(1), 115–138.
- Aubert-Gamet, V., & Cova, B. (1999). "Servicescapes: From Modern Non-places to Postmodern Common Places". *Journal of Business Research*, 44(1), 37–45.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). "The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions". *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). "Resilience: The Concept, A Literature Review and Future Directions". *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Cachinho, H. (2014). "Consumerscapes and the Resilience Assessment of Urban Retail Systems". *Cities*, 36, 131–144.

- Calvo-Porral, C., & Lévy-Mangín, J. P. (2018). "Pull Factors of The Shopping Malls: An Empirical Study". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(2), 110–124.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). "From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What?" *Ecosystems*, 4(8), 765–781.
- Chebat, J. C., Michon, R., Haj-Salem, N., & Oliveira, S. (2014). "The Effects of Mall Renovation on Shopping Values, Satisfaction and Spending Behaviour". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 610–618.
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J., & Grzeskowiak, S. (2010). "How Can Shopping Mall Management Best Capture Mall Image?" *Journal of Business Research*, 63(7), 735–740.
- Damian, D. S., Curto, J. D., & Pinto, J. C. (2011). "The Impact of Anchor Stores on The Performance of Shopping Centres: The Case of Sonae Sierra". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39(6), 456–475.
- Das, G., & Varshneya, G. (2017). "Consumer Emotions: Determinants and Outcomes in A Shopping Mall". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38(March), 177–185.
- Debata, B., Patnaik, P., & Mishra, A. (2020). "COVID-19 Pandemic! It's Impact on People, Economy, and Environment". *Journal of Public Affairs*, 20(4), 1–5.
- Dolega, L., & Celinska-Janowicz, D. (2015). "Retail Resilience: A Theoretical Framework for Understanding Town Centre Dynamics". *Studia Regionalne i Lokalne*, 60(2), 8–31.
- El-Adly, M. I., & Eid, R. (2016). "An Empirical Study of The Relationship Between Shopping Environment, Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in The UAE Malls Context". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31(February 2018), 217–227.
- El Hedhli, K., Chebat, J. C., & Sirgy, M. J. (2013). "Shopping Well-being at The Mall: Construct, Antecedents, and Consequences". *Journal of Business Research*, 66(7), 856–863.
- Erkip, F., Kizilgün, Ö., & Akinci, G. M. (2014). "Retailers' Resilience Strategies and Their Impacts on Urban Spaces in Turkey". *Cities*, 36, 112–1120.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework". *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Guimarães, P. P. C. (2018). "The Resilience of Shopping Centres: An Analysis of Retail Resilience Strategies in Lisbon, Portugal". *Moravian Geographical Reports*, 26(3), 160–172.
- Holling, C. S. (1973). "Resilience and Sustainability of Ecological Systems". *Annual Reviews Ecological Systems*, 4, 1–23.
- Lai, C. C., Shih, T. P., Ko, W. C., Tang, H. J., & Hsueh, P. R. (2020). "Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and Coronavirus Disease-2019 (COVID-19): The Epidemic and The Challenges". *International Journal of Antimicrobial Agents*, 55(3), 105924.
- Li, J. G. T., Kim, J. O., & Lee, S. Y. (2009). "An Empirical Examination of Perceived Retail Crowding, Emotions, and Retail Outcomes". *Service Industries Journal*, 29(5), 635–652.

- Li, L. H., Cheung, K. S., & Tse, W. S. (2021). "Understanding The Shoppers' Perception in Retail Shopping Malls: A Self-Determination Theory Perspective". *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1–16.
- Luo, X. (2005). "How Does Shopping with Others Influence Impulsive Purchasing?" *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 288–294.
- Machleit, K. A., Eroglu, S. A., & Mantel, S. P. (2000). "Perceived Retail Crowding and Shopping Satisfaction: What Modifies This Relationship?" *Journal of Consumer Psychology*, 9(1), 29–42.
- Mangleburg, T. F., Doney, P. M., & Bristol, T. (2004). "Shopping with Friends and Teens' Susceptibility to Peer Influence". *Journal of Retailing*, 80(2), 101–116.
- Markusen, A. (1999). "Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies". *Regional Studies*, 33(9), 869–884.
- Martin N Marshall. (1996). "Sampling for Qualitative Research". *AORN Journal*, 73(2), 522–525.
- Martin, R. (2012). "Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks". *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1–32.
- Pan, Y., & Zinkhan, G. M. (2006). "Determinants of Retail Patronage: A Meta-Analytical Perspective". *Journal of Retailing*, 82(3), 229–243.
- Ping, A. C. C., & Hwa, C. K. (2020). *A Study on Factors Influencing Generation Y 's Intention To Visit Shopping*. July.
- Prawoto, N., Purnomo, E. P., & Zahra, A. A. (2020). "The Impacts of Covid-19 Pandemic on Socio-Economic Mobility in Indonesia". *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(3), 57–71.
- Putri, D. A. (2020). "Identifikasi Sikap Konsumen Terhadap Atribut Mal di Pusat Perbelanjaan Surabaya". *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 5(2), 40–51.
- Raajpoot, N. A., Sharma, A., & Chebat, J. C. (2008). "The Role of Gender and Work Status in Shopping Center Patronage". *Journal of Business Research*, 61(8), 825–833.
- Raajpoot, N., Koh, K., & Jackson, A. (2010). "Developing a Scale to Measure Service Quality : Developing". *International Journal of Arts Management*, 12(3), 54–69.
- Simmie, J., & Martin, R. (2010). "The Economic Resilience of Regions: Towards an Evolutionary Approach". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27–43.
- Stokols, D. (1972). "A Social-Psychological Model of Human Crowding Phenomena". *Journal of the American Planning Association*, 38(2), 72–83.
- Susilawati, S., Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). "Impact of COVID-19's Pandemic on The Economy of Indonesia". *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1147–1156.
- Teller, C., Wood, S., & Floh, A. (2016). "Adaptive Resilience and The Competition Between Retail and Service Agglomeration Formats: An International Perspective". *Journal of Marketing Management*, 32(17–18), 1537–1561.

- Van Trijp, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). "Resilience from The Real World Towards Specific Organisational Resilience in Emergency Response Organisations". *International Journal of Emergency Management*, 14(4), 303–321.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems". *Ecology and Society*, 9(2).
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). *A Novel Coronavirus Outbreak of Global Health Concern. The Lancet*, 395(10223), 470–473.