

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Yohanes. & Hegwisi, Irra. 2017. Key Performanca Indicator: KPI A to Z Panduan Implementasi KPI yang workable. Jakarta. Gramedia.
- Aaker, D.A., and Day, G.S. 2001. Marketing Research. 7 th ed. New york. John Wiley & Sons Inc.
- David, Fred R. & David, Forest R. 2015. Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta. Salemba Empat.
- Gunawan, A. A & Indriyani, R. 2014. "Evaluasi Strategi Bersaing Pada PT. Green Dewata di Denpasar Bali. AGORA Vol.2, 1
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. "*Transforming the Balance Scorecard from Strategic Evaluation Tool to Strategic Management*
- Luis, Suwardi. & Biromo, Prima A. 2007. Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecards. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Nikkhah, M., Nikkhah, A., Afsahi, A. 2017. "*Evaluating the Implementation of Strategies in Plants Using Balance Scorecard (BSC): A Case Study*". International Journal of Research in Industrial Engineering. Vol. 6, No. 1, Page 39-50
- Nurhadi, D. 2016. "*Designing a Balance Scorecard Model to Evaluate Strategies of Engineering Educational Institution*". American Institute of Physics. DoiL 10.1063/1.4965765
- Nur'aini, Fajar. 2021. Panduan Lengkap Menyusun SOP & KPI. Yogyakarta. Quadrant.

- Olson, M. E. & Slater, S. F. 2002. “ *The Balance Scorecard, Competitive Strategy, and Performance*”. Business Horizons. May/June
- Patton, Michael Quiin. 2009. Metode Evaluasi Kualitatif. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. 2013. Strategic Management: Formulation Implementation and Control. Jakarta Selatan. Salemba Empat.
- Ray White, Fortune Builders. 2022. Masa Depan Properti: Kebangkitan Setelah Pandemi. <https://www.raywhite.co.id/news/masa-depan-properti-kebangkitan-setelah-pandemi>.
- Sekaran, Uma. & Bougie, Roger. 2017. Metode Penelitian untuk Bisnis, Edisi 6 Buku 1. Jakarta Selatan. Salemba Empat.
- Sarantakos, S. (1993). Social Research. Melbourne: Macmillan Education Australia Pty., Ltd.
- Sudaryono. 2019. Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Mix Method, Edisi Kedua. Depok. Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Bandung. Alfabeta
- Sugiyono, 2019. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. 2007. Crafting and Executing Strategy, Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., Strickland, A. S. 2002. Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. New York, Irwin.

Umar, Husain. 2013. Desain Penelitian Manajemen Startegik. Jakarta: Rajawali Pers.

Zainuddin. 2013. Perencanaan strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada bagian Proses Plant Engineering. Tesis. Universitas Hasanuddin.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 PEDOMAN WAWANCARA EVALUASI KINERJA STRATEGIK BERDASARKAN PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

#### (STUDI KASUS MEGA PROYEK CIPUTRA: CITRALAND CITY LOSARI)

- **Jadwal wawancara :**
- **Lokasi Wawancara :**
- **Jenis Wawancara :** Semi Terstruktur (Pendekatan Deskriptif Kualitatif)
- **Interviewer :** Ardiansyah Amran (Magister Program, Universitas Hasanuddin)
- **Responden Ahli/Interviewee :** General Manager of Citraland City Losari Project, Head of Finance, Head of Marketing, Head of City Management, Head of Construction & Development Management, Head of Human Capital Management.
- Daftar pertanyaan penelitian pada penerapannya akan ditanyakan dan dijawab **sesuai wewenang dan otoritas terkait.**
- Untuk survei kepuasan pelanggan dan produktifitas karyawan masih akan ditinjau kembali berdasarkan kebutuhan penelitian. (*KPI Exact or Proxy*)

Secara umum, wawancara mendalam atau *in-depth interview* bertujuan untuk memahami visi misi dan strategi perusahaan melalui analisis CSF (*critical success factor*) dalam industri real estate. Menganalisis peta strategis, sasaran strategis serta *key performance indicator* yang digunakan perusahaan dalam menentukan target, cara pencapaian, implikasi manajerial dan inisiatif strategis. Adapun di bawah ini merupakan daftar pertanyaan penelitian secara garis besar, yang nantinya masih akan dielaborasi interviewer berdasarkan situasi, kondisi dan kebutuhan penelitian.

#### **Identifikasi CSF** (Critical Success Factor)

1. Dalam industri real estate, apa saja faktor yang menjadi alasan utama seorang pelanggan dalam membeli produk, baik properti residensial maupun komersial sehingga lebih memilih suatu produk dari entitas tertentu dibanding entitas lainnya? (*Unique Selling Position*)
2. Dalam industri real estate, bagaimana bentuk persaingan antar perusahaan properti dan apa *core competence* yang seharusnya dimiliki

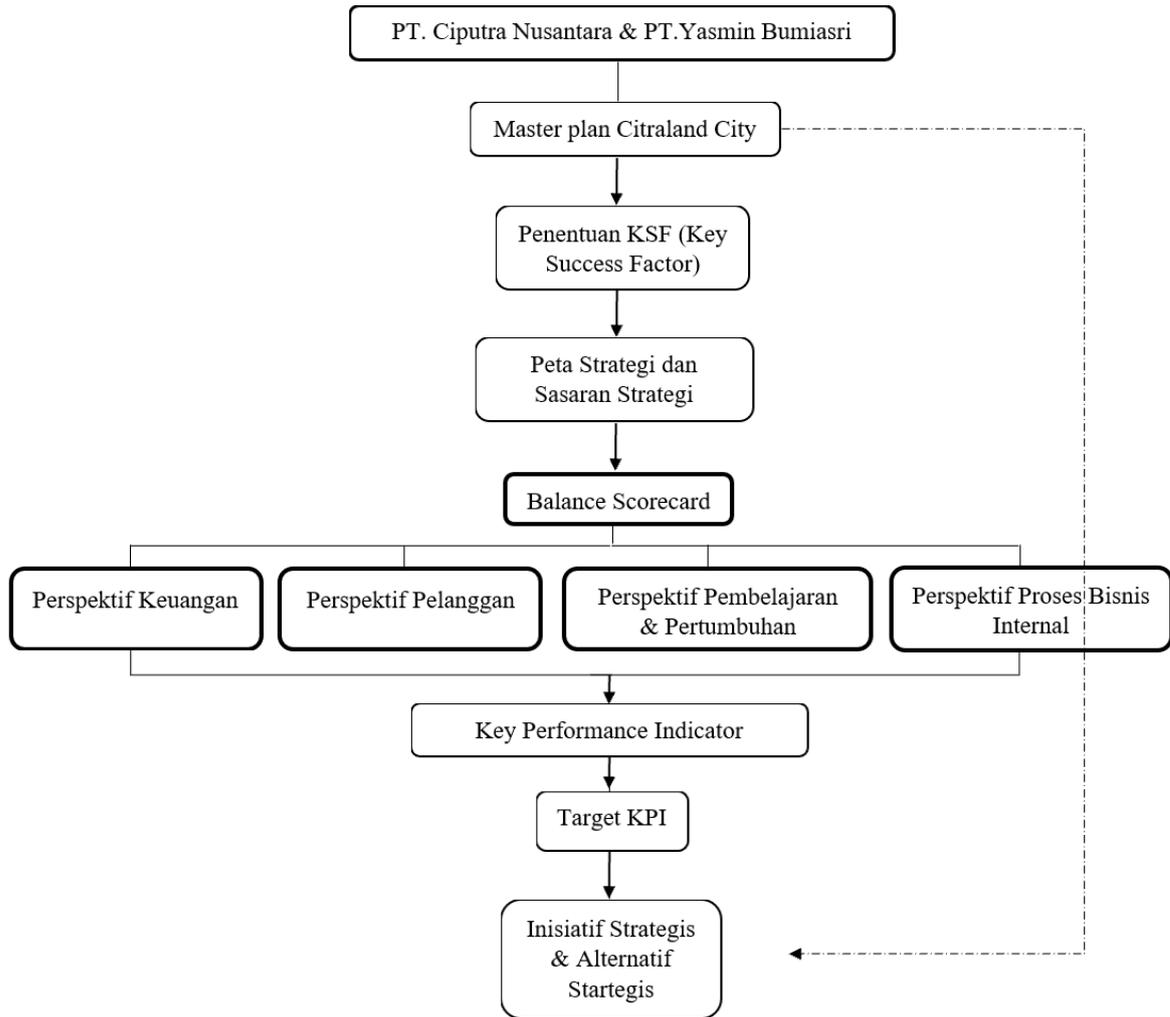
perusahaan/proyek agar mampu memenangkan persaingan industri?  
(*Competitive Advantage*)

3. Apa saja hambatan atau *barrier* yang dimiliki dan dihadapi perusahaan baik secara internal maupun eksternal yang berpotensi menghambat pertumbuhan dan kemajuan perusahaan/proyek serta bagaimana cara menghadapinya?

#### **Identifikasi Peta, Sasaran Strategis dan KPI tiap Perspektif BSC**

4. Apa strategi utama atau *grand strategy* dibentuknya Mega Proyek Ciputra (Citriland City Losari/CPI) jika didasarkan pada Visi, misi dan tujuan jangka panjang Ciputra Development Tbk.? (*link and match with corporate strategy*)
5. Apa sasaran strategis (SBU) proyek Citriland City Losari berdasarkan masing-masing perspektif *Balance Score card* (Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, & Pembelajaran dan Pertumbuhan)?
6. Apa saja KPI dari masing-masing perspektif BSC yang telah digunakan perusahaan dan bagaimana perkembangannya dari tahun ke tahun?
7. Apa acuan yang digunakan dalam menentukan target? (*Baseline, traditional, stretch, best possible*)
8. Inovasi apa saja yang telah dilakukan Manajemen Citriland dari sisi produk, marketing, pengelolaan SDM, pembiayaan dan inovasi-inovasi lainnya di bidang terkait?
9. Apakah sasaran strategis yang ditetapkan pada tiap divisi berdasarkan BSC, telah sesuai dan terimplementasikan dengan efektif dan efisien sebagaimana hasil yang diharapkan jika melihat *outcome* dan *performance* tiap-tiap indikator KPI?
10. Bagaimana cara menentukan bobot atau tingkat urgensi dari masing-masing perspektif BSC (*financial, Costumer, internal business process, learning & growth*) dan bagaimana rating penilaiannya?

## Bagan 1 Kerangka Konseptual

**Tabel Analisis Balance Scorecard**

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator
Finansial		F1 Collection, NPM F2 Cash Ratio F3 Total Revenue F4 Profit per Employee
Konsumen		K1 Pangsa Pasar K2 Retensi Pelanggan K3 Keluhan K4 Mindshare/Citra

Proses Bisnis Internal		B1 Pertumbuhan Proyek/Th B2 Project Cost Variance B3 Project Schedule Variance B4 Temuan Audit Internal B5 Proyek Rusak/Cacat
Pembelajaran & Pertumbuhan		P1 Jumlah pelatihan yang di dapat karyawan P2 Revenue/Karyawan P3 Nilai Investasi Pelatihan P4

**Sasaran Strategis, KPI, Target dan Inisiatif Strategis**

Sasaran Strategis	KPI	Target		Inisiatif Strategis
		Deskriptif	Nilai	
	F1 F2 F3 F4			
	K1 K2 K3 K4			
	B1 B2 B3 B4			
	P1 P2 P3			

	P4			
--	----	--	--	--

## Lampiran 2 PEDOMAN WAWANCARA PERSPEKTIF PELANGGAN

### PERENCANAAN DAN EVALUASI KINERJA STRATEGIS CITRALAND CITY LOSARI MAKASSAR BERDASARKAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*

- **Jadwal wawancara :**
- **Lokasi Wawancara :**
- **Jenis Wawancara :** Semi Terstruktur (Pendekatan Deskriptif Kualitatif)
- **Interviewer :** Ardiansyah Amran (Magister Program, Universitas Hasanuddin)
- **Responden Ahli/Interviewee :** General Manager of Citraland City Losari Project, Head of Finance, Head of Marketing, Head of City Management, Head of Construction & Development Management, Head of Human Capital Management.
- Daftar pertanyaan penelitian pada penerapannya akan ditanyakan dan dijawab **sesuai wewenang dan otoritas terkait.**
- Untuk survei kepuasan pelanggan dan produktifitas karyawan masih akan ditinjau kembali berdasarkan kebutuhan penelitian. (*KPI Exact or Proxy*)

Secara umum, wawancara mendalam atau *in-depth interview* bertujuan untuk memahami visi misi dan strategi perusahaan melalui analisis CSF (*critical success factor*) dalam industri real estate. Menganalisis peta strategis, sasaran strategis serta *key performance indicator* yang digunakan perusahaan dalam menentukan target, cara pencapaian, implikasi manajerial dan inisiatif strategis. Adapun di bawah ini merupakan daftar pertanyaan penelitian secara garis besar, yang nantinya masih akan dielaborasi interviewer berdasarkan situasi, kondisi dan kebutuhan penelitian.

#### Pedoman Wawancara Balance Scorecard Perspektif Pelanggan

1. Apa saja yang menjadi keluhan dan saran anda terhadap pelayanan Citraland City sejak awal membeli produk, serah terima hingga pasca serah terima?
2. Apakah anda merasa puas dengan produk dan layanan Citraland City? Bagian mana?
3. Bagaimana Mindshare/Citra dari Citraland City di mata anda?

4. Apa yang membuat anda pada akhirnya membeli produk properti atau menyewa outlet di Kawasan Busine Park Citraland City Losari?
5. Apakah anda akan merekomendasikan Citraland atau Repeat Order?
6. Bagaimana harga, kualitas dan brand dari Citraland City Losari?

### Lampiran 3

### Dokumentasi Wawancara



1. Penyerahan Cenderamata



2. Wawancara bersama Ibu Mita Yusnia (Head of Finance CPI) dan Ibu Anastasya (Head of Marketing CPI)



3. Peninjauan Desain Master Plan Citraland City Losari





4. Wawancara bersama Bapak Alimuddin (Store Manager Excelso)



5. Wawancara bersama Bapak Andi Alim PIC/Kapten Kultur Haus



6. Wawancara bersama Bapak Amar Mahapany Owner Atlantea

## Lampiran 4

**Transkrip Wawancara bersama Ibu Anastasya****Head of Finance Citraland City Losari Makassar**

SPK\_1

Baik mungkin saya jelaskan sedikit terlebih dahulu mengenai pedoman wawancaranya ya ya bu, jadi memang dia semi terstruktur. Pertanyaan dan sifatnya lebih terbuka dan lebih ke arah pendapat. Intinya saya akan bertanya dengan wawancara semi terstruktur dan mengelaborasi sampai Se jauh mana saya bisa menggali informasi sedalam mungkin sesuai kebutuhan penelitian. Jadi pertama tama mungkin dari poin ini ya bu. Poin Key Success factor, yang saya mau tanyakan apa sih faktor utama seorang pelanggan sehingga lebih memilih sebuah produk properti dari perusahaan tertentu dari brand tertentu dibandingkan brand brand yang lainnya?

SPK\_2

Oke oke siap kalau dari dari kami sih sebenarnya kami juga sudah pernah melakukan survei. Kami sudah melakukan survei dan saya pribadi juga sudah melakukan survei salah satu, tapi bukan yang terbesar itu adalah reputasi perusahaan. Jadi kalau misalkan kita kita di posisinya di Kota Makassar ini, brand Ciputra itu orang cukup kenal dengan reputasi yang baik dalam arti ini kaitannya dengan kepercayaan mereka membeli produk dalam kondisi belum jadi. Kasarnya seperti itu itu dari sisi brand nya. Kemudian yang kedua yang menjadi menurut saya yang sorry dari dari survei kami itu memang. Di Kota Makassar yang tadi saya bilang brand itu tidak menjadi nomor satu, tapi yang yang nomor satunya itu lebih ke apa ya? Maksudnya dari sisi lokasi dan apa yang ditawarkan misalnya seperti itu, jadi itu yang paling pertama mereka lihat biasanya justru apa namanya brand itu nomor 2 lah, sekarang brand itu nomor 2 yang pertama itu dari sisi lokasi dan kualitas produk yang ditawarkan. Seperti itu dalam hal ini mungkin karena kami jualnya adalah inden, itu berarti kualitas produknya dari sisi konsep nya. Iya betul itu kemudian yang berikutnya juga gitu reputasi reputasi kemudian Dan Masih mungkin dari ini terkait dengan reputasinya ya jadi kayak. Yang tinggi juga dari hasil survei kami itu adalah referensi kelompok begitu. Jadi bagaimana orang orang membicarakan proyeknya ini itu yang menjadi juga salah satu faktor orang orang mau beli gitu sih

SPK\_1

Yang dia bicarakan apa yang status hukumnya?

Atau mungkin akta jual beli ataupun mungkin kemudahan pembiayaan kpr atau apa itu? Lebih ke kawasannya sih lebih kawasannya lebih ke konsepnya lebih ke produk sebenarnya.

SPK\_1

Nah kalau. Ini kan proyek ya? Apa kompetensi yang seharusnya dimiliki Ciputra ini sehingga mampu bersaing dalam artian dia memiliki competitive advantage. Mungkin kalau di Balance Scorecard kan ada finance, ada customer, ada proses internal bisnisnya ataupun learning & growth sdmnya, jadi apa sih kekuatan utama perusahaan properti sehingga ia bisa lebih unggul daripada yang lainnya

SPK\_2

Kalau kalau menurut saya sih kita apa ya? kalau menurut saya internal kita ya kenapa bisa kita menang dibandingkan yang lain termasuk juga dari sisi biasanya orang berpendapat begitu mungkin dari sisi konsumen. Dalam hal ini bagaimana kami memperlakukan konsumen itu yang menjadi sebuah track record yang bagus untuk proyek ini, katanya seperti itu. Jadi kami sering mendapatkan input bahwa dibandingkan dengan developer developer lain kami, kami melayani konsumen dengan Sangat baik. Even after sales. Karena ada beberapa developer yang nanti pada saat komplain after saless itu kayak sudah enggak mau ditemui dan lain-lain. Sedangkan kami di sini ada standarnya namanya layanan prima seperti itu. Pelayanan prima jadi kami harus pastikan service excellent dari A to z kesannya seperti itu.

SPK\_1

Apakah ada semacam CRM gitu bu?

SPK\_2

Ya ada juga khusus untuk itu, dan. Mungkin karena di sini konsumennya juga kan lebih selektif ya maksudnya karena ini kan proyeknya, proyek menengah ke atas. Biasanya mereka itu lebih apa ya pasti menuntut dilayani dengan jauh lebih, begitu

jadi kita tidak bisa, kita tidak bisa menyamakan pelayanan kita, mungkin dengan yang lain lah kasarnya seperti itu. Makanya mereka biasanya kalau ada CRM (Customer Relationship Management) di kami namanya CRO kalau misalnya CRO, kayak saya telat balas atau apa segala macam, mereka pasti punya orang untuk komplain terus menerus. Jadi itu yang menjadi evaluasi kami untuk memperbaiki selalu layanan.

SPK\_1

CRO itu semacam sistem aplikasi ataupun semacam contact person?

SPK\_2

Ya ada contacts person plus aplikasi plus namanya myCiputra di situ mereka bisa kirim komplain. Jika tidak tidak teratasi itu akan naik terus jenjangnya sampai ke direktur.

SPK\_1

Oke. Selanjutnya itu persoalan seperti hambatan. Perusahaan ataupun proyek ataupun developer sendiri kan baik secara internal ataupun eksternal. Apa sih Hambatan yang bisa saja itu menghambat pertumbuhan sebuah proyek?

SPK\_2

Oke kalau dari hambatan itu tentu saja dari pihak pihak ketiga yang tidak bisa kita kontrol. dalam hal ini, Sebagai contoh misalnya kontraktor itu kan betul kita melakukan pengawasan, tetapi apabila mereka melakukan maksudnya, tidak kooperatif lah kasarnya itu pasti akan mempengaruhi di lapangan sih. Seperti itu lebih ke eksternal.

SPK\_1

Bahwa itu eksternal ya kalau misalkan secara yang persoalan makro ekonomi ketika mungkin fluktuasi suku bunga apa itu ada pengaruh pada daya beli konsumen?

SPK\_2

Kalau di kita terus terang enggak terus terang kalau untuk fluktuatif suku bunga tidak terlalu terpengaruh. Karena itu biasanya nominalnya juga tidak terlalu besar dan mostly sih konsumen kita di sini sebenarnya konsumen yang mampu membayar tunai langsung begitu. Jadi biasanya mereka itu melakukan cicilan. Hanya untuk seperti mengatur cash flow atau atau mungkin masalah yang lainnya

seperti itu sih jadi untuk bunga sebenarnya mereka mereka betul sensitif untuk membandingkan, tetapi ketika itu secara general naik tidak efektif.

SPK\_1

Meskipun daya belinya menurun ya, meskipun daya belinya masyarakat menurun itu tidak menjadikan hambatan ya.

SPK\_2

Kalau untuk segmen pasar kami yang unik sih biasanya yang unik. Biasanya secara general daya beli turun, kita akan naik. ketika daya beli yang secara jadwal naik, kita turun.

SPK\_1

Oh iya karena investornya kelas menengah menengah dia ambil opportunity gitu. Ya betul. dari segi eksternal bu kontraktor tadi sudah dijelaskan kalau internal sendiri bu yang seringkali menjadi hambatan proyek itu apa. Nah mungkin kalau dari divisi divisinya hal apa yang menjadi hambatan? Misal ketidakkompakan tim atau selainnya?

SPK\_2

Ya itu pasti ada sih di setiap perusahaan pasti ada masing masing memperjuangkan kepentingannya. Ya itu sih kurang lebih biasanya yang terjadi itu yang biasanya tidak memandang goals perusahaan secara umum mungkin seperti itu tapi tapi hal hal seperti itu mungkin secara general tidak terlalu berdampak ke perusahaan, karena biasanya intrik intrik seperti itu kan pasti ada di perusahaan.

SPK\_1

Kemudian bagaimana perusahaan dalam Mencegah ataupun mensetting mindset dari sdmnya Mengkomunikasikan tujuan perusahaan itu bagaimana dalam pelaksanaannya?

SPK\_2

Ini kalau dari pelaksanaannya kita itu sebenarnya dari sisi. Maksudnya secara secara informasi dari atas ke bawah itu kan, kemudian training training juga kita lakukan. Kemudian kita juga ada konseling, saya juga konseling, kita juga ada konseling dan kita juga selalu ada evaluasi kerja sama tim dan kondisi kantor internal setiap 6 bulan seperti itu. Jadi survei itu dilakukan secara tertutup, hanya direksi yang tahu hasilnya seperti itu sih.

SPK\_1

Kalau dari marketing sendiri dia evaluasi bagaimana

SPK\_2

Kalau untuk marketing action plan, kita bulanan pak kalau action kita bulanan, tapi kalau evaluasi secara general per enam bulan.

SPK\_1 Oke. Mungkin dari segi sukses sektor industri saya sudah sedikit paham. Saya bisa menangkap bahwa brand image reputasi itu sangat penting. Dan bagaimana mengkoordinir kontraktor sesuai dengan temponya. selanjutnya ini mungkin masuk ke balance scorecard. Kalau dari divisi marketing sendiri itu sasaran strategisnya apa sih bu yang telah dicanangkan dari. Sasaran strategis perusahaan ketika mungkin rapat tahunan raker ya itu sasaran strategis kan erat kek marketing erat kaitannya dengan customer berarti perspektif customer itu apa strategisnya?

SPK\_2

Kalau sasarannya kami sih sebenarnya lebih ini ya, apa namanya menjaga moodnya konsumen sih untuk bisa tetap tetap pembelian lah kasarnya seperti itu secara general. Jadi biasanya kita aktif itu melakukan event, event atau juga biasanya ada launch. Produk Tapi kan launching produk itu tidak selalu ada pasarnya. Tapi itu salah satu yang memicu pasar bergerak lagi itu dengan pasti launching produk jadi semua mata kembali tertuju lah kesannya seperti itu. Kemudian yang selalu kami lakukan itu adalah event event proyek terkait progres lapangan progres di lapangan dan itu ternyata cukup menarik untuk kelas konsumen kami karena mereka cukup detail, cukup teliti lah, mungkin dalam membeli sehingga. Informasi informasi terkait progres pembangunan dan progres apa yang ada di kawasan itu rupanya sangat menarik mereka untuk. Yang pasti bikin mereka happy dan yang kedua itu repeat buyer kita besar sekali jadinya seperti itu. Jadi contoh yang saya maksud event event itu misalnya kita groundbreaking di bikin acara undang konsumen undang wartawan undang relasi seperti itu itu jadi sebuah apa ya? Maksudnya jadi sebuah. Apa ya momen untuk mereka, Oh ini yang saya beli ini sudah sampai sini loh kayak gitu gitu dan itu memberikan kepuasan bagi mereka sih seperti.

SPK\_1

Berarti ide besarnya adalah menjaga mood konsumen, menjaga mood konsumen. Berarti apa tuh kesetiaan, loyalitas atau trustnya kepercayaan. Langkahnya itu

tadi seperti menjalankan event ya menginformasikan progres, progres pembangunan dan lain lain. Ada lagi bu sasaran strategis yang lain selain yang ide besarnya menjaga mood konsumen?

SPK\_2

Kalau dari sisi marketing kita sendiri selain konsumen kita juga itu memikirkan Business to Business. Jadi jadi kita di sini untuk pemasaran kita juga kan menggunakan broker agent, property agent property, kemudian yang kedua adalah orang orang orang yang dipercaya oleh konsumen konsumen kita untuk memberikan referensi itu adalah bank. Gitu jadi 2 ini adalah 2. Ini adalah relasi kami yang kami perlu jaga dan kami perlu memanasi selalu kesannya seperti itu. Jadi kayak contoh untuk broker mereka. Mereka punya channel yang mungkin kita tidak punya caranya seperti itu. Jadi apa yang kita lakukan biasanya kita aktif memberikan konten konten kepada mereka dengan kita memberikan konten konten kepada mereka. Otomatis mereka pasti akan meneruskan kepada calon konsumennya. Tapi ketika itu. Misalnya kita ngomong, oh iya sih sudah punya konten banyak, tapi konten lama itu biasanya tidak akan disentuh. Tapi begitu kita share konten baru itu pasti baru tersebar lagi. Dan itu juga berlaku ke bank. Jadi biasanya bank bank juga bantu kita untuk promosi seperti itu. Kemudian juga dengan hubungan baik kita dengan bank bank tentu saja kayak kalau konsumen mau beli, apalagi kalau di sini kebanyakan konsumen prioritas mereka pasti akan tanya ke bank itu premium di sana bagus gak sih gini gini dan itu jadi jadi apa ya word of mouth yang bagus sekali loh.

SPK\_1

Berarti Strategi kampanye itu lebih dengan menjaga hubungan baik dengan. Payment dan perantaranya? Oke ibu sebagai manajer marketing ya ibu dalam menilai performance, KPI Yang digunakan apa pun untuk melihat Performa performa dari sasaran strategis itu. tercapai tidaknya dan lain-lain?

SPK\_2

Kalau dari sisi konsumen itu kita aktif melakukan survei. Yang kita lakukan survei ke konsumen kita, survei juga banyak, jadi setiap mereka ada aktivitas aktivitas administratif ke kita itu juga soal nya. Jadi bukan cuma pada saat mereka membeli. Jadi apa kita lakukan survei? Mulai dari mereka datang ke kantor itu sudah ada kita kasih survei dan kita kasih souvenir kalau mereka ngisi, kemudian pada saat mereka membeli, mereka mengisi survei lagi. Mereka mengisi survei lagi

kemudian pada saat mereka melakukan. Administrasi lah misalnya kredit pengalihan dan ganti nama atau apa apapun itu kita pasti ada survei lagi. Jadi dari situ kita bisa mengukur konsumen ini sampai sampai sejauh ini puas enggak dengan kita kurang lebih seperti itu kemudian kalau dari sisi. Broker sama bank, kalau bank itu juga kita ada survei bank juga kita ada survei setiap ada aktivitas di perbankan. Kemudian kalau broker biasanya kita juga melakukan survei tapi tidak sering, tapi lebih seringnya itu kita lebih kayak ngobrol seperti ini. Jadi biasanya kita ada periode tertentu. Ngajak ngobrol broker satu satunya.

SPK\_1

Caranya ibu menilai bahwa target tahunan dari marketing itu tercapai tidaknya itu bagaimana? Gimana berarti penjualan itu cara menyiapkan ya goalsnya penjualan. Pembagiannya segmen itu bagaimana? Apakah ini pelanggan baru pelanggan lama atau bagaimana?

SPK\_2

Nah proyek kita cuma melihat penjualan secara keseluruhan, tetapi setiap kita ada maksudnya, tapi pasti selalu kita pecahkan. Oh ini id pembeli berbayar itu baru baru ini. Ini pembeli dari hasil datang dari kantor, ini hasil dari ini kayak gitu pasti ada, cuma kita tidak menargetkan secara spesifik oh debit bayar tahun ini harus 20% itu enggak sih? .Secara penjualan umum. Kalau balance scorecard acuannya cuma itu. Apa namanya penjualan dengan kenaikan rata rata harga produknya.

SPK\_2

Dalam kemampuan kenaikan rata ratanya berapa? Karena kalau penjualannya banyak tapi harganya enggak naik juga, pasti secara perusahaan tidak menguntungkan begitu. kalau dari sisi marketing KPI nya itu penjualan, kenaikan harga, kemudian berapa persen marketing expense yang keluar?

SPK\_1

Oh ya yang diinvestasikan ya buat pemasaran dan hasilnya itu terukur secara kuantitatif. Apakah ada datanya? Gaboleh keluar ya Jawaban arahnya iya. Iya.

SPK\_2

Karena ditanya KPI secara umum ya itu, tapi nominalnya angkanya kita enggak bisa. Jadi secara umum sih kalau marketing itu 3 sisi, ingat saya yang besar kalau secara di lapangan berapa yang tepat waktu serah terima, berapa jumlah komplain pasca serah terima itu juga menjadi kpi kami kemudian. Apa namanya realisasi

budget yang diajukan versus Yang terealisasi. Kemudian kalau dari sisi keuangan itu berapa uang yang masuk? Jadi bukan hanya penjualan, tapi berapa uang yang diterima berapa yang diterima, kemudian berapa persen orang yang menunggak itu juga itu. Ia menunggak tidak bayar. Itu kemudian dari HCM dari sisi SDM itu kepatuhan terhadap sop kemudian itu biasa selalu ada target berapa jam rata rata training di kantor.

SPK\_1

Gitu oke ya. Mungkin. Saya tidak bisa mengetahui rinciannya yang detail ya mungkin bisa dijabarkan bu oke saya tanyain aja dari tahun ke tahun kira kira bagaimana ya? Mungkin 3 tahun belakangan aja mana yang di Antara serah terima komplek penjualan yang dia positif dan mana yang negatif?

SPK\_2

Minus. Sih plus minus minus. Sih so far sih sebenarnya kita tidak bisa lihat 3 tahun terakhir karena pada saat covid covid covid itu kemarin betul betul itu bukan tidak bisa jadi acuan sudah tidak relevan landasannya. Jadi memang mungkin hampir semua lini bisnis itu kan down pada saat covid. Tapi secara persen yang paling besar nilainya, itu pasti uang masuk pak. Berapa uang masuk yang kita terima dalam satu tahun karena kan kita enggak bisa melihat penjualannya gede nih. Tapi ternyata realisasi uangnya enggak ada, kita enggak bisa jadikan itu sebagai suatu nilai plus. kalau misal penjualannya oke, tapi nilai uang masuknya juga masih kurang.

SPK\_1

Nilai uang masuk maksudnya bagaimana?

SPK\_2

Bayar pembayaran jadi kan misalnya orang beli kita itu contoh orang dari 5 m. Secara marketing kita mengakui penjualannya 5 m, tapi secara keuangan mungkin dia cicil selama 24 kali atau dia mungkin cicil 12 belas kali jadi uangnya tidak masuk full atau misal dia udah komitmen nih dicicil 6 kali. Tapi ternyata nunggak, itu kan jadinya dalam misal dia pikir 6 kali, harusnya dalam setahun itu kan terealisasi 100% penjualan secara target penjualan dia tercapai. Secara Penjualan 5M secara keuangan ternyata duitnya. Yang masuk satu m karena nunggaknya 4 m itu kan enggak bisa sama sama dijadikan acuan bawah itu golnya kita 100% gitu.

SPK\_1

Oke ya. Oke berarti yang negatif. Tadi yang ibu katakan di mana ya yang kayak?

SPK\_2

Itu so far so far sih kita tidak ada yang merah ya tidak ada yang merah, jadi masih apa ya meskipun dia pas ditarget begitu, tapi masih itu cuma mungkin itu ya apa namanya memang yang kemarin sempat kita marah kalau kita melihat saat covid ya maksudnya 3 3 tahun terakhir ya dan 2 tahun terakhir penjualan merah ya. Penjualan pasti marah.

SPK\_1

Saya kira justru makin banyak yang beli melihat dukungan pemerintah yang sangat besar secara makro untuk menaikkan daya belinya masyarakat sampai diberi subsidi dan keringanan pajak

SPK\_2

Itu terbalik jadi untuk pasar menengah ke bawah itu ramai orang beli menerima subsidi dari pemerintah, sedangkan menengah ke atas orang hold semua. Karena mereka adalah kebanyakan kita di sini hampir 80% itu pengusaha. Mereka juga mesti memikirkan mau bayar karyawannya pakai apa gitu selama waktu covid. Sedangkan kalau misalkan pasar menengah ke bawah yang mana itu adalah karyawan ya penghasilannya kurang lebih sama dengan ada tidaknya covid tidak terpengaruh Apakah dari finance itu ada ada kebijakan untuk alokasi dan seperti investor gitu enggak ada yang enggak ada. Stok.

SPK\_1

Ya kan kalau yang tadi yang kelas menengah ke bawah mungkin dia banyak penjualannya karena ada subsidi dari pemerintah. Nah kalau yang atas kan sibuk hold atau mungkin.

SPK\_2

Mungkin oh. Kita cuma kasih sempat sih kebijakan beberapa bulan dari masa covid pas tinggi-tingginya.

SPK\_1

Tapi mungkin saya sedikit mengulang ya bu KPInya, tepat waktu serah terima jumlah komplain jumlah penjualan realisasi budget yang diajukan. Berapa uang masuk yang diterima persentasi menunggak. kalau persen menunggak ini so far gimana bu dari tahun ke tahun?

SPK\_2

Sudah membaik, cuman tahun 2020 sudah dan 2021 benar benar berat sih soalnya kita juga ngasih kebijakan. Ada beberapa kebijakan ya. Nilai angsurannya gede gede itu oke lah kita kasih kebijakan tapi ke sini sini.

SPK\_1

Berarti strateginya apa bu, keringanan, penurunan beban bayar atau Penundaan pembayaran.

SPK\_2

Atau kita waktu yang covid kemarin, kita melihat dari sisi konsumennya sih desainnya seperti apa, jadi kita kita open option seperti tunda bayar ubah cara bayar, kemudian ada juga yang ngangsur ringan. Atau covid?

SPK\_1

Gitu dari perspektif pelanggan. Pernah ga bu ada perubahan atas KPI-KPI yang digunakan dari tahun ke tahun sebab tidak relevan lagi dengan tujuan dan strategi yang dituju?

SPK\_2

Harusnya sih sangat relevan ya . Karena KPInya kita dibikin oleh konsultan gitu. Kwkww

SPK\_1

Jadi dalam menentukan KPInya itu bagaimana ya bu, apakah berdasarkan divisi atau ngikut dari balance scorecardnya atau

SPK\_2

Langsung dari atas ditentukan poin atau bobotnya. Jadi bobot tertinggi apa bobot yang mana? Paling berapa persen, berapa persen itu dari pusat?

SPK\_2

Tinggal kita kita, kita tinggal cuma masing masing. Intinyakan kpi vs target . Nah selanjutnya dari internal kita yang menentukan target. Dan tergantung dari pusat juga apakah di approve atau tidak.

SPK\_1

Jadi nanti setiap divisi tinggal mensinkronkan ya, mana yang masuk dengan jobdesk nya divisi

SPK\_2

KPI yang diajukan itu memang sudah sesuai dengan job desc yang dilakukan kayak kayak. Misalnya itu kyai ada yang berdasarkan apa yang dijalankan gitu gitu jadi gimana bukan? Bukan. Jadi KPI itu memang dibuat untuk jadi acuan

SPK\_1

Ibu saya mau bertanya seputar Human Capital Management. Secara umum ini aja kalau dari segi human capital management, sasaran strategisnya apa?

SPK\_2

Sasaran strategis kalau dri HCM pasti apa karyawan karyawan mengikuti peraturan perusahaan. Karena itu yang paling utama di HCM. kita di sini soalnya ada apa ya maksudnya budaya yang paling pertama itu adalah integritas. Jadi kalau misalkan ada isu integritas, salah satu karyawan itu langsung konsekuensinya out langsung fraud langsung langsung out. Contohnya sekecil apapun itu. Jadi memang kalau secara HCM itu yang paling utama, memang peraturan perusahaan jadi ber pemberlakuan ini ya maksudnya apa ya? Aturan aturannya lah. Maksudnya kalau dia melakukan ini itu ada SPnya itu pasti pasti disiplin disiplinnya yang kedua yang menjadi paling utama juga di HCM itu adalah. Kenyamanan karyawan bekerja. karena itu kita setiap 6 bulan selalu ada surveinya. Jadi surveinya terkait bangga nggak bekerja di sini, apakah akan merekomendasikan pekerjaan ini? Apakah sudah merasa sesuai pekerjaannya dan di situ juga selalu open Komentar dari karyawan secara rahasia. Kesannya kayak begitu., yang cuma bisa buka cuma HCM. misalnya nanti kasih koment "oh Saya merasa selama ini tidak diapresiasi" kayak gitu itu akan ditindaklanjuti seperti itu itu kita lakukan setiap 6 bulan. Kenyamanan karyawan bekerja itu adalah salah satu. Yang paling utama juga dari kalau dari maksud dari sisi budayanya, Ciputra yang diturunkan dari direksinya kita seperti itu sih.

SPK\_1

Berarti ide besarnya adalah bagaimana karyawan itu bisa Inline dengan perusahaannya.

SPK\_2

Betul karena ketika karyawan merasa nyaman bekerja tidak ada masalah apa segala macam tentu performnya akan naik.

SPK\_1

Tadi ibu sudah bilang kepatuhan terhadap SOP, target jam training dalam setahun Boleh saya tahu jumlahnya dari tahun ke tahun?

SPK\_2

Kalau pelaku jumlah pelanggaran, kalau kalau di kita itu yang terhitung, itu yang out karena fraud, begitu kita ada temuan seperti itu, ada salah satu koefisien, kita langsung NOL secara kantor langsung seperti itu. Terus kalau misalkan terkait survei itu juga ada nilai nilainya. Nilainya itu dinamis setiap kalau semester satu lagi kejar target agak jelek nanti semester 2 sudah dekat dekat target jadi bagus kayak gitu sih biasanya dinamis seperti itu kalau nilainya tapi so far tapi so far untuk survei itu kita nilai minimal 80% itu bisa tercapai.

SPK\_1

Terus Kalau dari training apa saja sih bu bentuk bentuk trainingnya dan seperti apa?

SPK\_2 Training itu banyak macamnyan sih lebih ke personality. kita ada yang trainingnya satu kantor biasanya ada team worknya, terus kayak mengenali diri sendiri sendiri dan tempat kerja gitu.

SPK\_2

Kemudian ada juga training yang sifatnya personal itu biasanya contoh training untuk arsitektur. Untuk arsitek seperti itu itu juga ada masing masing per departemen gitu. Jadi ada juga training training leadership untuk calon calon yang akan dikader sebagai head gitu.

SPK\_1

Tapi mengukur secara kuantitatif. Memang dia dalam setahun itu berapa ibu?

SPK\_2

Perorang hitungannya, jadi kayak misalnya. Jadi biasanya sih kalau maksudnya secara targetnya itu kita hitungannya per orang secara paksa itu rata rata karyawan.

SPK\_1

Apalagi juga. Tapi kalau yang tadi itu tadi timur yang dia bersamaan itu.

SPK\_2

Gimana semuanya ikut oh itu otomatis kita ada kita ada sistem juga ada. HCIS apa sih kepanjangannya itu (human capital information system) Itu ada training yang masuk langsung masuk di situ jamnya berapa banyak? Jadi kayak kita bisa lihat

oh setahun ini baru training berapa jam dan oh satu lagi kita bisa mengajukan training. Kita juga bisa mengajukan ini jadi kayak misalnya saya misalnya contoh saya di marketing oh lagi ada trainingnya pak Hermawan gitu saya mengajukan dari luar gitu saya mengajukan ikut. Mengajukan ke situ biayanya berapa di approve atasan bisa diatur kan sama aja untuk import.

SPK\_1

Hitungannya dia per jam atau jumlah jenis pelatihannya dan Targetnya berapa jam per individu?

SPK\_2

Isinya dia lebih ke durasi. Oh. Ketiga yang kesana apa dulu? Sekitar 2 puluhan.

SPK\_1

Jam 20 jam per individu ya per tahunnya dan itu meskipun jenis trainingnya sama tetap diulang dari tahun ke tahun atau kalau sudah ikut training yang ini udah gak ikut lagi.

SPK\_2

Sekali aja gitu ya sama kita juga biasa ada training dari kantor pusat. Itu juga terhitung sebagai training training, training teknis lah kesannya jadi kayak Training penggunaan sistem baru.

SPK\_1

Saya masih ada seputar perspektif finance dan bisnis internal. Apa sama ibu Mita kalau kalau sama ibu berkenan boleh juga. Tapi kalau misalkan ada agenda lain.

SPK\_2

Masih bisa sih masih bisa ya Udah sampai 10:00 bisa.

SPK\_1

Ini saya beralih ke perspektif learning and growth, pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif ini bu kebanyakan GAN itu masuk sasaran strategisnya apa ya? Kalau berbicara tentang pembelajaran dan pertumbuhan bukan? Sorry saya salah, proses bisnis internal maksud saya. ini masuk ke divisi mana ya?

SPK\_2

Internal.

SPK\_1

Artinya proses operasionalnya distribusi produknya termasuk yang tadi itu tadi bilang progress

SPK\_2

KPInya GM hahaha.

SPK\_1

General Manager kalau ide besarnya dari bisnis internal itu apa sasaran strategisnya?

SPK\_2

Kalau ide besar, sebenarnya sih kita tidak bisa bilang ada sasaran sasarnya sih. Karena sebenarnya kalau bicara soal bisnis internal itu kan semuanya terangkai. Semuanya pasti terangkai cuma 2 hal paling besar yang yang biasanya itu menjadi sorotan dan itu juga termasuk koefisien kita yang paling besar dalam penentuan bonus dan lain lain itu penjualan dan uang masuk.

SPK\_1

Penjualan.

SPK\_2

Itu 2 yang paling besar. Oke dari sisi penjualan dan uang masuk ya berapa oleh kolektabilitasnya berapa? Secara bisnis internal.

SPK\_1

Bisnis internal berarti kalau misalkan inovasi inovasi gitu sih apa ya? Kalau dari internal perusahaan apa sih inovasi inovasi yang dari tahun ke tahun itu ya kalau tahun 2023 apa sih yang inovasi baru baik dari segi SDM nya marketingnya atau finance itu sendiri?

SPK\_2

Kalau dari sisi inovasi sih sebenarnya kita lebih banyak inovasi sistem sih lebih banyak inovasi sistem ke sini ke sini kita memang di semua sistem diharuskan itu by sistem semua terus nih terus lebih ke iya lebih ke sistemnya itu kemudian yang pasti sih kalau namanya kita properti sih inovasinya pasti inovasi produk.

SPK\_1

Ya. Produk.

SPK\_2

Setiap tahun maksudnya kita siap launching baru pasti kita harus berinovasi lagi. Mungkin produk lama doang kita lagi gitu kan kita jual kan mesti harus melihat kebutuhan konsumen dari tahun ke tahun itu, sasarannya apa yang mereka butuhkan, itu kan enggak mungkin sama Antara pembelinya

SPK\_1

Apakah misalnya Sunset Cove, berdasarkan analisis sudah dianggap inline dengan trend 10 tahun ke depan? Kalau dari segi produk ya.

SPK\_2

Kalau dari sisi produk sih kita sebenarnya kayak kalau namanya kita Ciputra sudah sudah developer lah sudah berpuluh puluh tahun mbak ya mereka kita pasti untuk produk kita sudah punya standar sih. Sebenarnya standar yang diminati pasar itu seperti apa? Tinggal dari situ kita kayak misalnya oh ini yang sekarang lagi ngetren nih seperti ini. Karena kebutuhan konsumen itu lebih ke sini kayak gitu.

SPK\_1

Iya bisnis internal. Jadi untuk KPI proses bisnis internal apa ya bu?

SPK\_2

Bisnis internalnya kalau secara bisnis internal sebenarnya, itu sih semua KPInya pak jadi itu yang di BSCnya. Semuanya.

SPK\_1

Dalam tahun ini proyek yang harus selesai berapa ini? Apakah digabung dengan marketingnya?

SPK\_2

Gabungan sebenarnya pak karena kita sebenarnya bisnis internal ini untuk proyek ini saja. Mungkin kalau yang tadi bapak sampaikan itu bisnis internal secara kantor pusat.

SPK\_1

Gitu.

SPK\_2

Kalau secara kantor pusat memang selalu ada, tiap tahun harus ada proyek baru gitu.

SPK\_1

Oke. berarti dari segi penjualan dan uang masuk.

SPK\_2

Ya.

SPK\_1

Masuk. Baik ibu Mita kalau dari perspektif keuangan sendiri. Sasarannya strategisnya apa? Collection collection masuk uang masuk sama Agingnya sih kalau agingnya berkurang kan berarti kita.

SPK\_2

Kolektabilitas kita bagus karena yang paling besar diukur dari finance. Itu kan dari collection. Dengan profitnya pasti.

SPK\_1

Maksud saya mungkin ide besarnya.

SPK\_2

Kalau keuangan sig Sebetulnya secara umum ya begitu begitu saja. Bukan kita tidak berinovasi tapi memang orang nya yakin maksudnya ini pak dari untuk kita mencapai kolektabilitas bi itu sebenarnya kita punya kita punya standar itu ada namanya collection berapa persen collection 6% collection itu didapat dari target kita terima uang satu bulan itu (target vs realisasi) jadi sesuai kayak berapa berapa kayak maksudnya kan kita jualan ini kita kan pasti soal input oh jualan unit A 5M dicicil 12 bulan. Maka collection akan menghitung 5 m bagi 12 bulan. Itu adalah uang masuknya per bulan itu seperti itu. Kapan itu uang yang sudah ditargetkan itu tidak masuk nah itu yang akan menurunkan dari sisi keuangannya pasti langsung persennya tuh. Kalau dari keuangan harus giat menagih. KPInya ya, Lebih ke KPI atau apa ya target kalau target kita sebetulnya lebih ke Collection

SPK\_1

Untuk perhitungan secara ROE, ROA dll gimana bu?

SPK\_2

Itu kan sebetulnya kalau hitung itu secara grup, kalau secara project usah ya secara kita, karena kita kan mau perbandingannya, itu kan modal kerjanya juga kan semuanya dananya dari. Kayak gimana ya Istilahnya yang sampai detail seperti itu dari pusat secara group. kita di grup Ciputra itu kan juga terbagi 3, subholding 1 2 dan 3. Nah kami itu subholding 2 membawahi ada 40 proyek kurang

lebih. Nah ini menjadi KPInya subholding ini, misal ini sudah bayar dividen berapa dan seterusnya. Karena apa ya kalau kita diproyek lebih keberlangsungan Lebih ke running lebih ke jalannya proyek ini aja sih.

SPK\_1

Berarti penjualan lagi lagi ya berarti.

SPK\_2

Karena begini. Begitu proyek habis. Ya sudah ya sudah habis kalau kita mengukur itu dari ROAny ROEnya, itu kan berarti harus kesinambungannya kan berkesinambungan sementara kita lebih ke kalau sudah habis ya habis kalau bukan proyek baru sudah lain lagi namanya. Sementara yang bapak ajukan diri untuk penelitian city losari Makassar, kecuali bapak melakukannya Ciputra group. Nah itu bisa diukur kesinambungannya. Tapi karena ini adalah lingkupnya proyek ya.

SPK\_1

Berarti KPI nya ibu kalau dari segi finance sendiri keuangan apa saja?

SPK\_2

Collection. Apa ya, net profitnya lebih ke estimasi serah terimanya, pelaporan pajaknya gimana apa bukan serah terima uji teknis beginian teknis penjualannya, pengakuan penjualannya berapa pelaporan SPT ppn nya gimana lancar atau enggak kayak gitu itu sih. Jadi di keuangannya kami tidak ada, tidak ada maksudnya KPI atau apapun yang terkait. Oh target bayar deviden ini berapa target ininya? Oleh karena itu sudah diporsikan sesuai dengan perjanjian gitu. Jadi begitu profit kita di laba rugi nya segini nih oh berarti bisa bayar dividennya dari profitnya itu porsinya masing masing anggota nya. Tapi kalau misalnya mau diukur dari ROA ROE

SPK\_1

Eenggak ya?

SPK\_2

Yah

SPK\_1

Terus dari tahun ke tahun. Bagaimana kalau positif negatifnya? Mungkin ibu bisa jelaskan biar.

SPK\_2

Kalau dari laba Ruginya. kita ngukurnya kan laba rugi itu diukur dari penjualan dibandingkan dengan biaya. Ketika kita belum pengakuan penjualan, tapi kita udah keluar biaya kan pasti prosesnya minus beberapa tahun belakang sebelum kita melakukan melakukan pengakuan penjualan berarti minus. Kita mulai mulai pengakuan penjualan itu 2021 satu karena sudah banyak yang selesai, kita enggak bisa pengakuan penjualan ketika itu belum diserahkan jadi. Berkesinambungan, dijual dijual dibangun dibangun di serah terima ke konsumen baru dilakukan melakukan pengakuan penjualan. Ibaratnya itu di keuangan tong sampah nya lah ya kasarnya paling terakhir gitu, jadi harus berjalan dulu ini semua oke baru kita bisa action.

SPK\_1

Oke.

SPK\_2

Ini masih oke karena kita bisa bandingkan dengan tahun tahun sebelumnya karena kan masih banyak unit yang belum jadi.

SPK\_1

Dengan kuantitatif, kalau datanya apakah bisa saya miliki untuk analisa Minimal. Ya.

SPK\_2

Kalau data iya, soalnya kita juga seperti yang saya sampaikan sebelumnya kita ada partner. Jadi apapun data yang tertuang dalam laporan finance itu adalah menyangkut sebagian besar dari dirinya si partner.

SPK\_1

Kalau saya mungkin bertanya bu, kalau saya butuh kapas i apa yang saya tulis? Kalau GE collection dan dess.

SPK\_2

Lebih ke collection kali ya kalo bisa q balance cuma collection dan. Itu operasional yang open budget operasional versus rel. Ini cuma operasional. Ada kompos. Secara operasional. Udh uang yang keluar. Budget versus realisasi aja dan collection

SPK\_1

Bajet, budget versus realisasi. Oke terakhir mungkin bu dari keempat perspektif.

Menurut ibu Anastasia dan ibu mita dari finance a bisnis internal. Learning and grow customer. Mana bobotnya yang paling urgent kalau ibu setidaknya dari segi gambar menurut ibu bobot yang paling tinggi itu yang mana? Kalau di bawah.

SPK\_1

Terima kasih banyak ibu sudah sudah bersedia diwawancara sama saya. Saya saya ingat. Iya, karena ini kan salah satu milestone nya dalam ini pendidikan. Oke, terima kasih bu. Mohon maaf kalau ada kata yang salah, ibu kita, ibu Anastasia.

## Lampiran 5

**Transkrip Wawancara bersama Ibu Mita Yusnia****Head of Finance Citraland City Losari**

SPK\_1

Yang dinaungi oleh badan pengelola. Yang namanya KSO Ciputra Yasmin, kerja sama operasi, ciputra dan Yasmin

join operation jadi masing masing anggota anggota kerja sama itu adalah PT yasmin bumi asri dan pt Ciputra Nusantara. PT yasmin bumi asri bertanggung jawab untuk legalitas proyek ini. Dan PT ciputra nusantara Antara bertanggung jawab atas manajemen, pengelolaan manajemen. Jadi kalau ditanya manajemennya gimana itu semua under PT. ciputra nusantara.. Dari mulai sistem sistem manajemennya gimana human resourcenya. semuanya itu under ciputra nusantara. dal Tapi untuk legalitas itu di bawah naungan pt yasmin bumi asri. Jadi proyek ini kan kerja sama operasi, jadi dia secara badan hukum dia ga punya dia bukan badan dia bukan sebuah badan.

SPK\_1

Misalnya proyek ini selesai, maka sudah. Tapi kita punya satu divisi yang namanya. Estate manajemen. estate manajemen inilah yang nantinya Akan bertanggung kira kayak apa ya. Lebih kepada pelayanan after sales jadi misal udah ada penghuni nanti yang mengurus IPLnya dan segala macam itu di bawah estate management. Tapi di sini, sebutnya city management ya. Misalnya nih proyeknya sudah selesai, udah kejual semua ini. Udah selesai tapi city manajemennya masih tetap ada karena dia masih ada pengelolaan yang kebersihannya. Penerimaan iuran pemeliharaan lingkungan yang dibayar oleh penghuni , tenant gitu dia masih ada masih ada ya selebihnya itu selesai gitu. Jadi ya memang secara benar enggak ada kan mungkin nantinya city management itu akan membentuk pt sendiri tidak dibawa naungan KSO mungkin nantinya. kita mengerjakan proyek. Luas lahan sesuai perjanjiannya itu. Seluas 157 hektare.

SPK\_2

Oke. Luasannya itu sebesar 157 Hektar dibagi ke dalam 2 tahap, tahap satu dan tahap 2. Adapun tahap satu 106 hektar reklamasi.

SPK\_1

Dari 106 hektar itu dibagi pemerintahnya dapat 50 selebihnya punya developer.

Kalau mau bedakan gampang dari yang jembatan tongkonan ke sana itu aksesnya untuk lahannya pemerintah. Lamunan di Bundaran bola dunia itu kan ada di sana jembatannya yang kan tadi bapak bilang sini yang belok ke jembatan warna merah yang itu adalah lahan akses akses lahan developer.

SPK\_1

Kalau yang mau tau lahannya pemerintah posisinya di mana? Itu kan ada jembatan juga. Di bundaran itu di Bundaran di depan iya ada jembatan yang ke belakang dan dengan itu lahannya pemerintah gitu. Jadi ya dia mau bangun apa pun di sana yang besar kita enggak ikut ikut kita cuma dalam perjanjian kerja sama itu kita cuma bertanggung jawab atas reklamasi. Kecerahannya selebihnya dia membangun apa komen apa terserah. Yang kewajiban kita adalah apa yang jadi milik kita. Itu adalah jembatan mulai jembatan yang merah ke sini, jadi pengelolaan semua developer dari mulai kebersihan, keamanan, segala macam. Jadi pokoknya bapak masuk dari Bundaran bola dunia bukan jembatan itu lahan dan developer ya kan ada 2 ya bunda nya barusan.

SPK\_2

Saya sempat ditanyakan waktu pengajuan usulannya ya, apakah ini sebuah entiti yang independen secara pelaporan ataupun jika dia proyek, apakah dia tetap independen? Nah yang mau saya tanyakan. Secara struktural dan arah kebijakan, siapa dan bagaimana pertanggungjawaban dari proyek ini?

SPK\_1

Kita punya General Manager Pokoknya itu ada. Manajer marketing. Ya depan, manajer teknik ada finance controller. Ada human capital manajemen itu adalah kalau di proyek mungkin kalo di perusahaan lain cuma human resource tapi kita di sini HCM, bawahnya. Di bawahnya manajer marketing ada admin marketing, promosi, dan sales. Oh lupa satu ada. City management.

SPK\_1

Di bawah marketing itu ada admin promosi admin Marketing sendiri ada sales. Kemudian di bawah manajer teknik ya, ada a divisi construction, ada PND. Project and Design

SPK\_2

Apalagi ya

SPK\_1

Sana oke ya. Infrastructure pokoknya yang di lapangan ya. HCM itu hcm sendiri, di bawah finance itu ada accounting and finance. Di bawah sistem manajemen c manajemen dari mulai pengawasnya punya collectionnya.

SPK\_2

Oke oke. Artinya independent yang dimaksud dalam pelaporan administrasi atau bagaimanapun maksudnya, Bu?

SPK\_1

Ada laporan sih cuma itu laporannya kayak yang biasa disatukan dalam satu laporan manajemen, Cuma itu dipakai pada saat kayak mau raker Oke itu laporan rapat kerja gitu. Secara laporan sih kalau finance ya finance

SPK\_2

Maksud saya adalah laporan tahunan proyek ini yang merangkum overview nya semua divisi.

SPK\_1

Soalnya disusunnya bareng GM biasanya GM yang melaporkan pada saat rapat kerja karena misalnya mau minta balance Scorecardnya nanti saya saya teruskan ke GM.

SPK\_2

Apakah sebelumnya sudah pernah ada yang minta untuk file BSC perusahaannya?

SPK\_1

Sebetulnya sih saya enggak soalnya belum pernah minta ya. Maksudnya ini baru pertama kali kita menerima baru pertama kali ada yang tersurat mengenai penelitian. Cuman kalau misalnya jadi kita belum pernah nggak sih share data? Keluar ini paling nanti saya.

SPK\_2

Sebelumnya mbak saya itu agak ragu sebenarnya karena kan saya orang kalau pakai kacamata awalnya besar banget CPI makanya dia pasti bakal lebih memilih kayak yang kecil yang paling central nya yang apa yang yang kecil kecil lah yang sekedar parsial gitu perumahan kok gitu.

SPK\_1

Betul. Gitu.

SPK\_2

Cuma saya pikir. Karena saya fokusnya strategi jadi saya harus cari yang holding dan subholding dan saya pikir itu lebih mudah dan saya awalnya mikir juga. Citraland City ini. Cuma setelah saya cek di laporan tahun Ciputra development. satu satunya data yang bisa saya pahami. Kan dia tuh kontribusinya dari setiap daerah kalau dibandingkan dengan proyek-proyek besar yg lokasinya di jakarta surabaya bandung, citraland city losari termasuk yang heavy karena mungkin size yang lebih besar

SPK\_1

Ini kan kita satu mega proyek citra. Jadi kalau misalnya mau lihat dari laporannya pt terhadap development ya memang mungkin akan disorot di sini yang gede karena secara proyek yang besar, terus ini proyek pertama Ciputra reklamasi. Jadi kinerjanya Ciputra itu bisa tidak secara langsung sih. Dilihat dari keberhasilan proyek ini juga. Karena di Indonesia kan reklamasi itu ada berapa begitu, maksudnya di Indonesia boleh dibilang proyek reklamasi itu masih sangat sangat jarang. Gitu jadi kalau misalnya mau dibilang besar ya memang besar, cuma kenapa kita agak secure? Karena ini kan kerja sama dengan. Bukan kerja sama sih. Ini awalnya proyek pemerintah kemudian dilanjutkan oleh swasta.

SPK\_1

Mungkin kalau nyari history nya. Pada awal pembangunan ini kan tadinya kan yang rencanakan itu pemerintah.

SPK\_1

2014 oke. Saya enggak terlalu paham juga historynya dulu di pemerintahan mau dibuat jadi bagaimana sampai akhirnya maksudnya yang mengerjakan. Jadi kalau boleh dibilang kita tidak. Kita juga tidak bertanggung jawab kepada pemerintah. Tapi. Ini sangat sensitif. Gitu loh karena. Orang awam tahunya proyek ini dibiayai oleh dana pemerintah.

SPK\_1

Gitu. Kemudian sosmed. Kadang ada yang komentar ya. Yang pakai duit rakyat saja. Kenapa kita rakyat mau menikmati dibatasi gitu gitu? Mungkin orang yang

tak paham. Tapi sebenarnya kan maksudnya kita entitas yang berbeda pemerintah, pemerintah kita ya kita gitu cuma. Dari situ tapi kita jadi kayak sensitif gitu loh. Seringkali yang itu karena proyek di situ gitu. Entah mungkin karena kita lagi viral atau gimana cuma ya sensitif di luar. Tapi kalau secara. Sebenarnya kalau luasan sih kita enggak luas banget kalau secara kinerja diukur yang besar.

SPK\_2

Alhamdulillah kalau misalkan proyek ini sudah menggunakan balance scorecard. Selanjutnya yang saya ingin tahu itu sasaran strategisnya, peta strategisnya dari setiap divisi atau perspektif. Nah yang saya mau tanyakan apakah ada enggak dari mbak yang jelasin tadi, misal bukunya atau sesuatu yang bisa saya jadikan pedoman?

SPK\_1

Sepertinya harus atur jadwal dulu kayaknya karena kan maksudnya tiap divisi punya wewenang masing masing. Kalau mas mau nanyain finance saya bisa jawab, tapi kalau mas mau nanyain lebih luas lagi saya. Itu bukan wewenang saya gitu, karena misalnya yang bertanggung jawab di sini kan ada general manager, kalau misal mau nanya. Sasaran strategis kita apa, itu kan jadi wewenang general manager. Kalaupun kita tahu kita juga tidak. Bukan kapasitas kita untuk menyampaikan.

SPK\_2

Gitu mau ngecek apakah Sasaran strategis link and match dari Ciputra development yang terlampir dilaporkan tahunan ? Apakah dia memang strateginya ya, pada tingkat divisi bisnis aja atau strategi bisnis unit

SPK\_1

Atau yang dimasukin dari finance itu cuma kolektabilitas. Oke pencapaian koleksi dong? Berapa persen? Selebihnya itu adalah mengukur kinerja. Penjualan. Mana mengukur kinerja operation yang bagaimana? Kalau dari finance mungkin cuma. Iya kita dapet duit berapa persen dari target. Operasional kita udah ngeluarin segini secara nilai. Tapi kan itu apa dibandingkan lagi kembali dengan penjualannya mencapai biayanya berapa persen. Kalau misalnya mau. Kalau misalnya bapak mau lebih jelas saya bisa. Oke. Cuma. Harus tau dulu maunya kapan? Karena bapaknya kadang kadang sibuk juga.

SPK\_1

Iya kan soalnya itu bukan kapasitas saya. Sasaran strategi itu kan? Artinya kan secara umum.

SPK\_2

Ini yang. Strategi pusat itu bagaimana? Sebenarnya itu analisis disertai cuma karena saya diminta saya bilang jangan kalau kalau itu pakai buat disertai aja karena kenapa otomatis kamu buat mereka rencana strategis baru kalo gitu jadi mending minta master plannya aja bagaimana kalau memang ada pedomannya.

SPK\_1

Sih mungkin master plannya

SPK\_2

Oke gitu ya? Minta itu aja nanti kamu lihat kan di situ di financenya dia tujuannya cost efisiensi atau emang lebih mengutamakan.

SPK\_1

Finance sih adalah profit.

SPK\_2

Profitnya ya oke apakah dia shareholder? Punya lebih. Diutamakan atau bagaimana itu? Itu sih pak. Kalau yang karyawan paling kalau ini garis besarnya paling cek. Pelatihan yang diberikan kepuasan karyawan.

SPK\_1

Itu semua isinya adalah balance scorecard.

SPK\_2

Oke. Nah itu. Gimana ya? Itu bisa kan buat umum kan?

SPK\_1

Bisa.

SPK\_2

Bukan kompetitor kok saya cuma sekedar. Oke. Jadi kalau diberikan keberkahan ya boleh saya mah gitu? Cuma saya ngerti sih sebenarnya cuma ya. Iya.

SPK\_1

Kita enggak kita sebenarnya ini sih cuma. Gimana ya

SPK\_2

Saya berani mbak, karena saya lihat ada citra land Manado sama bentuknya kayak ini. Tapi enggak terlalu.

SPK\_1

Enggak terlalu gede? Iya kecil kecilnya. Kita bukan ini sih sebenarnya lebih ke. Paling minta izin dulu sama partner karena itu kan kinerja pak terjadi. Tapi bsc nya sudah berapa lama mbak? Maksudnya tiap tahun berarti 2017 ada sampai. karena memang kita buat bsc tiap tahun untuk mengukur kinerja perusahaan kan melihatnya dari situ

SPK\_1

Itu ada di saya dan kapasitas untuk menjelaskannya sama GM saya. Ky kemarin saya mikirnya sih, cuma maksudnya mau buat pengantarnya doang tahu.

SPK\_2

nggak sekarang bu, cuma saya memang pengen tahu overviewnya saja, prolognya saja. . Kalau terlalu perfeksionis di awal bisa enggak jalan penelitiannya. Makanya saya mau cuma minta pengantar. Saya cuma mau tahu sampai mana saya bisa melangkah gitu. Saya.

SPK\_1

Gitu. Melihatnya dari situ cuma maksudnya ya kita punya semua datanya, karena maksudnya semua warga di sini tahu datanya karena kita mengerjakan bersama kinerjanya diukur bersama. Cuma untuk memang boleh atau tidak keluarnya itu kan saya mesti. Jangan Sampai saya menyampaikan tuh.

Lampiran 6 **Transkrip Wawancara bersama Bapak Ammar Mahapany  
(Owner Atlantea Coffee)**

Baik, Bapak. sebelumnya saya sedang wawancara dengan bapak siapa (Amar Maphani)

Saya izin rekam ya pak ya untuk wawancara kepuasan pelanggan dari citraland city losari Makassar. Dalam hal ini saya bicara dengan bapak siapa, bapak Ammar selaku.

Saya pemilik kafe di sini.

Pemilik kafe dari Atlantea oke, pak mungkin sebelumnya saya mau bertanya, apa yang membuat bapak Ammar sehingga memilih lokasi di Citraland ini. Untuk membuka outlet untuk membuka usaha di sini. Apa alasannya ya?

Kalau yang pertama itu brandnya karena pengelolaan itu dari Ciputra, jadi kami kan tahu kalau Ciputra itu seperti apa dalam mengelola lingkungan. Maksudnya area area bisnis artinya di sini. Jadi dari segi perawatan apa semua tuh perawatan lingkungan terus maintenance terhadap lingkungan itu sudah terkenal bagus yang pertama terus yang kedua itu karena lokasinya di losari, di losari adalah tempat kumpulnya. Warga Makassar oh, jadi di sini banyak saya dari dari berbagai kalangan untuk datang ke sini untuk kumpul di sini. Jadi kita buka di sini. Saya rasa potensialnya besar untuk itu. Itu sih.

Ya pak ya berarti kurang lebih saya bisa karena image reputasi dari Ciputra dan yang kedua karena mungkin lokasinya strategis dianggap potensial pangsa pasarnya besar ya pak ya

oke pertanyaan kedua pak, apakah bapak merasa puas dengan produk dan layanan central produk yang saya maksud di sini? Mungkin dari segi bangunannya sanitasinya, konsep lokasi dan layanannya itu dalam artian mungkin pembayaran atau harga penyewaan Gimana?

Kalau dari konsepnya saya puas, saya suka dengan dengan konsepnya apa semua kerapihannya terus pengelolaannya terus ada di sini namanya. Sorry ya, iuran pemeliharaan lingkungan. Nah itu cukup bagus sih maksudnya walaupun harganya agak tinggi tapi saya pikir worth it dengan apa yang kita dapatkan. Dari dari segi harga dengan dengan caranya mereka untuk menata lingkungan.

Ada keluhan dan lain lain tanggapannya. Feedbacknya ya, tapi ada beberapa yang saya agak sedikit sesalkan dengan aturan aturan yang agak sedikit ketat dari itu.

Mungkin diperpanjang selanjutnya pak oke mungkin pertanyaan selanjutnya mungkin apa yang menjadi keluhan sekaligus kemudian bapak sarankan untuk mungkin kepada bagian human capital manajemen dari citraland yang mengelola IPL maintenance dari kafanya bapak outletnya. Istilah kan bapak.

Yang pertama itu. Kita dibatasi untuk penggunaan teras teras ini. Jadi kupikir agak mubazir kalau kita tidak gunakan adalah kemarin masih bisa untuk digunakan. di sini kami taruh meja meja pelanggan duduk di sini. Pas setelah aturan itu tidak diperbolehkan. Omzet kami turun drastis terus terang karena orang lebih suka. Suasana outdoornya nah jadi orang lebih suka duduk di sini semilir angin sambil liat orang lalu lalang. Jadi dan dan itu bukan. Bukan cuma saya rasakan. Saya sempat sharing dengan beberapa yang pengelola di sini. Mereka juga merasakan omsetnya turun dengan aturan yang seperti itu. Nah terus yang kedua itu yang saya agak keluhkan apabila di di tempat lain, karena di ruko sebelah mereka lagi renovasi anda kontraksi otot di situ. Saya rasa dari pihak Ciputra harus tegas untuk kebersihan. Karena ini kan otomatis kayak contohnya di sebelah di sebelah kan lagi bangun lagi kerjaan interiornya itu debu di semuanya semua masukin jadi tuh mengganggu pelanggan kebersihannya semua. Jadi saya harap mungkin dari Ciputra bisa lebih tegas terhadap orang orang yang lagi mengadakan renovasi. Mungkin jam kerjanya dibatasi terus kotoran, kotoran, debu, debu, debu, debu, semen, pasir itu. Sangat sangat mengganggu bahkan merusak tanaman di taman depan. Banyak yang mati terus yang ketiga itu sih saya pikir dari Ciputra harus tegas terhadap cantengan yang biasa memutar musik keras keras. Kayak kemarin kan ujung ruko yang di sana mutar musik keras sampai kedengaran sampai di sini anunya jadi beberapa ini sangat sangat terganggu dengan itu.

Gitu ya? Iya boleh tahu pak sebelum melangkah ke pertanyaan ini aturannya itu. Apa ya dalam tertulisnya itu seperti apa? Contoh bunyi teksnya kalau.

Aturan anu nya sih itu maksudnya kalau saya rasa aturan sih standar saja dilarang. Tapi kalau untuk saya saya enggak terlalu paham untuk apa aturan khususnya umpama kayak. Membunyikan musik keras keras sampai tidak. Ya tadi kan yang mempengaruhi omsetnya dari bapak. Oh yang itu.

Kemudian di apa dikonfirmasi dengan tenan tenan yang lain itu apa sih bunyi verbal kalo? Bunyi aturannya enggak? Saya enggak tahu karena ada selebaran yang di itu, tapi saya belum baca secara lengkap, tapi yang baca cuma karyawan karyawan informasikan ke saya kalau dari Ciputra sudah larang bikin kayak gini nggak boleh intinya. Untuk umumnya.

Untuk arah itu terus. Biasa security ngontrol keliling jadi negur setiap ada yang seperti ini di tunggu. Yang kalau secara aturan verbalnya saya enggak tahu mungkin apa mungkin informasinya bayi secara tertulis mungkin masih disimpan disimpan sama itu sama.

Tapi poinnya. Ya artinya intinya seperti itu. Di bagian outdoor ya. Nggak boleh nggak boleh bikin apa di outdoor.

Gitu. Menurut bapak, apakah untuk dari kesemua ini bapak puas dengan produk dan layanannya?

Sebenarnya selain itu kami puas. Dengan layanan dari nilai satu sampai 10. Karena ada ini ada aturan ini. Pengaruh omset ya. Harusnya sih 8 jadi ke 6,5 sampai 7.

Oke oke ya. Sekarang menurut bapak. bagaimana stigma atau citra dari citraland baik menurut bapak atau pun jika melihat dari kaca mata Masyarakat?

Kalau saya pikir untuk citra losari untuk cpi meja cukup bagus di masyarakat karena dia bikin kasarnya gini dia bikin peradaban baru dia bikin kota baru sistem atau sistem baru terus yang saya rasa sih memberikan kepuasan kepada masyarakat karena kupikir warga masyarakat itu butuh public space di sini sebelum ada cpi orang bingung publik space. Paling di karebosi di mana? Tapi banyak tentuk yang publik public space yang ada di Makassar rata rata agak sedikit annoying agak sedikit dengan dengan banyaknya minta maaf sebelumnya banyak banyak banyaknya pengemis, banyaknya pengamen, banyaknya parkiran yang tidak jelas, kalau di sini kan kita bebas berekspresi enggak ada bukan cuma maksudnya bebas untuk itu kita mau duduk duduk di situ bebas, tidak ada pengamennya, tidak ada parkir parkir yang tidak jelasnya gitu jadi orang di sini. Yang mau maksudnya mau beraktivitas lari sore ada yang bawa hewan hewan peliharannya sore sore. Jadi secara konsep untuk publik space bagus di sini. Jadi kupikir untuk image dari masyarakat itu cukup cukup bagus sih.

Ya. Pertanyaan terakhir bapak bapak amar selaku owner

Ya.

Owner apabila memiliki usaha baru ingin membuka outlet baru, apakah akan membuka lagi di lokasi bisnis park ini? Atau mungkin kalau ada teman rekan bisnis akan merekomendasikan untuk ayo ayo mas mbak ibu bapak ibu buka di citra land aja di bisnis park atau gimana akan merekomendasikan atau mungkin gimana?

Saya akan saya akan tetap merekomendasikan, tapi mungkin rekomendasinya. Dengan konsep yang berbeda, karena kan selama ini saya konsepnya untuk outdoor outdoor gini. Ternyata setelah berjalan tidak boleh jadi. Dari awal sudah salah konsep di sini. Jadi kalau mama saya tetap akan merekomendasikan ke orang lain. Tapi dengan catatan saya akan infokan ke teman teman kalau aturannya itu seperti ini seperti seperti ini, jadi dia sudah punya bayangan apa yang harus yang bisa dilakukan untuk itu?

Banyak dari segi harga, kualitas dan brand bagaimana? Penyewaannya semua biayanya harga secara harga Ini worth it lah.

Oke lumayan sih tapi. Jadi 6 koma 5 ya ya ya tapi harusnya sudah bagus cuma perlu. Di harusnya bisa 8 atau 9 tapi kira kira ada gara gara itu karena kan omsetnya turun galang.

Oke pak cukup sekian atas wawancaranya, Terima kasih banyak atas kesempatan yang diberikan dan beserta sambutannya yang sangat luar biasa pak terima kasih banyak pak.

**Lampiran 7 Transkrip Wawancara bersama Bapak Andi 'Alim selaku Kapten/PIC Kultur Haus**

SPK\_1

Baik pak. Sebelumnya saya ingin bertanya bapak dengan atas nama siapa? Selaku apa di. Kultur house.

SPK\_2

Perkenalkan nama saya andi ya, saya penanggung jawab di kultur house saat ini posisi saya sebagai kapten. Mungkin itu. Baik.

SPK\_1

Saya mau menanyakan pak kira kira kira? Apa saja yang menjadi keluhan bapak sekaligus menjadi saran bapak terhadap. Pelayanan ataupun produk bangunan yang diberikan oleh citraland.

SPK\_2

Mungkin dari sisi keamanan yang pertama dan yang kedua itu kebersihan. Di mana sekeliling kita itu masih banyak yang kurang peduli masalah. Tempat sampahnya kurang jadi biasa. Pengunjung itu belum tertib untuk membuang sampah pada tempatnya.

SPK\_1

Dari segi keamanan bagaimana?

SPK\_2

Pak keamanan itu belum kalau saya. Pikir sih ratingnya mungkin 8 ya karena masih banyak yang belum. Terjamin keamanannya contoh saja kayak beberapa hari yang lalu masih ada pencopetan di belakang orang sanset karena padatnya pengunjung yang datang gitu.

SPK\_1

Ada lagi pak untuk keluhan.

SPK\_2

Mungkin itu saja.

SPK\_1

Selanjutnya sarannya kira kira bagaimana?

SPK\_2

Mungkin keamanannya dan personil kebersihannya mungkin ditambah lagi.

SPK\_1

Iya jadi saran untuk saran bagian ilnya lingkungan oke pak menurut bapak. Selaku kapten. Apakah merasa puas dengan produk dan layanan citra land city?

SPK\_2

Kalau produknya sih kami puas ya untuk pulang, eh pelanggannya kita ini yang banyak dilihat dari kayak view. Pokoknya strategis lah strategis iya.

SPK\_1

Mengenai mungkin dari teman teman dari citral dan apakah ada yang pernah survei bertanya ke bapak tentang kepuasan pelanggan?

SPK\_2

Tuh mungkin beberapa orang yang mungkin bertanya untuk kepuasan pelanggan itu ya bisa di rata ratakan itu mereka puas lah karena. Dari segi kayak. Apa ya? Kepuasan pelanggan itu kayak motret atau view nya atau segi bangun. Bukannya kayak gitu interiornya interiornya betul betul bagus.

SPK\_1

Oke pak gitu jadi bagaimana menurut bapak citra image dari citra land city ini?

SPK\_2

Image dari citra lain itu. Mungkin dilihat ya. Bagus sih kalau menurut saya, tapi. Kalau kita lihat beberapa bulan terakhir ini banyak sampah dimana mana ya bisa jadi image citra lain itu menurun kayak gitu karena apa ya? Ya. Bau itu bau disekelilingnya.

SPK\_1

Mau diskon.

SPK\_2

Ini iya.

SPK\_1

Oke oke aja. Nah sebagai kapten atau mungkin penanggung jawab dari kultur

house? Apakah bapak akan merekomendasikan lokasi outlet ini? Ke atasan ataupun pejabat yang berwenang?

SPK\_2

Pastinya kalau ada pejabat atau orang lain yang bertanya, mungkin kami merekomendasikan untuk me usaha yang mau berkembang. Memperkenalkan produknya. Mungkin kami merekomendasikan seperti itu, saya citra citra land atau.

SPK\_1

Terakhir pak mungkin menurut bapak saja mengenai harga, kualitas dan benci terhadap citra dan losari ini apakah wajib?

SPK\_2

Kalau saya sih bilanganya worth it ya dengan segi bangunan.

SPK\_2

Besar gitu. Dengan lokasi di pinggir pantai nya yang bagus gitu. Mungkin worth it ya dengan harga segitu dengan bangunan seperti ini yang mungkin ya waktu.

SPK\_1

Banget. Itu tadi pertanyaan terakhir dari saya, saya ucapkan terima kasih atas waktu dan kesempatan yang bapak berikan atas kesempatannya. Saya sangat menghormati. Mohon maaf kalau ada salah. Terima kasih banyak assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Lampiran 8

**TRANSKRIP bersama Bapak Alimuddin****Store Manager dari Excelso**

SPK\_1

bismillahirrahmanirrahim assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Baik di sini saya sedang sedang melakukan wawancara bersama bapak siapa pak namanya bapak alimuddin selaku store Manager dari. Excelso baik pak. Saya akan memulai wawancaranya. Kurang lebih ada 6 pertanyaan, tapi sifatnya lebih semi terstruktur untuk wawancara mendalam. Baik pak saya mulai untuk pertanyaan pertamanya, apa saja yang menjadi keluhan dan saran bapak terhadap pelayanan ataupun produk dari citra land city losari ?

SPK\_2

Oke untuk keluhan itu mungkin untuk fasum barang kali ya fasum karena sejauh ini untuk pasum utamanya. Toilet belum tersedia dan sebagian besar itu pengunjung yang ada di citra lain, utamanya di sunset quay itu biasanya dia menumpang Toilet di tenan yang ada itu itu mungkin agak mengganggu tenant yang berada di sana. Sukhoi 2 orang kali untuk Fasum

SPK\_1

Oke ya selanjutnya mungkin masih terdapat keluhan yang lain

SPK\_1

Keamanan, kenyamanan.

SPK\_2

Untuk. Yang kedua itu mungkin. Masalah kebersihan karena. Pengunjung yang datang ke sini itu. Cenderung membawa makanan sendiri dari luar. Terus selesai konsumsi mungkin bekas bekas kemasannya langsung dibuang di situ. Barangkali gitu. Untuk keamanan. Sejauh ini masih aman aman saja barangkali. Selanjutnya.

SPK\_1

Apakah? Bapak merasa puas dengan pelayanan atau outlet di lokasi Citraland di sini?

SPK\_2

sekarang itu untuk sekarang karena saya kan terhitung baru di sini. Exit terhitung

baru baru satu bulannya untuk merasa puas sampai saat ini ya cukup puas lah yang bayar di sini.

SPK\_1

Jadi 1 sampai 10.

SPK\_2

Satu sampai 10 poinnya. 8.

SPK\_1

Gimana selanjutnya menurut bapak developer Citraland, Menurut bapak tentang ekosistem ataupun segala produk dan layanan yang dia buat citranya sebagaimana stigmanya menurut bapak.?

SPK\_2

Stigma dari citra lain sekarang kan sudah jadi ikon nya Kota Makassar. Citranya Luar biasa. Mungkin saat ini. Bisa mungkin di lebih ditingkatkan. Fasilitas, fasilitas umum kayak rumah sakit itu barangkali basis umumnya utamanya di apa di perbanyak lagi barangkali. Itu.

SPK\_1

Oke. Oke pak selaku store Manager, apakah bapak akan merekomendasikan Excelso Agar memperpanjang sewa penyewaan tempat di Citraland dibandingkan dengan mungkin lokasi lokasi yang ada di mall, mall atau di pusat perbelanjaan yang lain?

SPK\_2

Untuk saat ini sangat rekomendasi untuk saat. Untuk saat ini kita lain mungkin saya akan rekomendasi lagi.

SPK\_1

Barangkali alasannya pak.

SPK\_2

Rekomendasikannya itu selain viewnya yang bagus terus ya. Nilai. Nilai apanya ya nilai jual tempatnya ya lumayan bagus lah mendukung untuk usaha.

SPK\_1

Gitu dari segi omset mungkin atau profit apakah bisa bersaing dengan lokasi lokasi expo di tempat.

SPK\_2

Lainnya. Bisa bisa.

SPK\_1

Oke nah terakhir perspektifnya bapak menurut bapak apakah secara brand dan kualitas apakah Citraland Ini Worth it? Sesuai sebagaimana brand yang tergambar di publik dengan kualitasnya.

SPK\_2

Worth it sesuai

SPK\_1

Iya. Oke terakhir terima kasih pak atas kesempatan yang diberikan sangat merasa terhormat dan sangat merasa berterima kasih. Oke pak sekian assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.