

# **PERANCANGAN BUSSINESS PROCESS DAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) DI CV. BANYU BENING**

**Skripsi**

Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik



**WISDANIA RUSDIANASITO  
I 0307022**

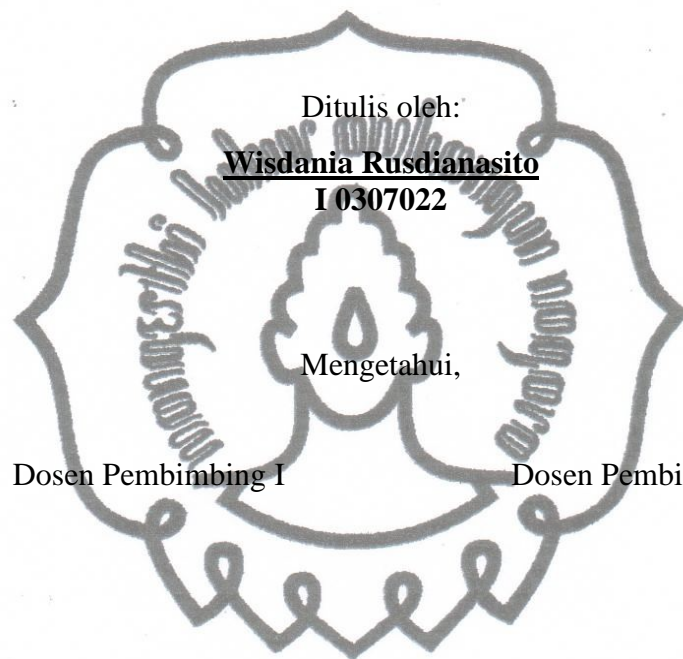
**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2011**  
*comin user*

## **LEMBAR PENGESAHAN**

Judul Skripsi:

### **PERANCANGAN BUSSINESS PROCESS DAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) DI CV. BANYU BENING**



Ditulis oleh:

**Wisdania Rusdianasito**

**I 0307022**

Mengetahui,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Azizah Aisyati, ST, MT  
NIP. 19720318 199702 2 001

Yuniaristanto, ST, MT  
NIP.19750617 200012 1 001

Pembantu Dekan I  
Fakultas Teknik UNS

Ketua Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknik UNS

Kusno Adi Sambowo, S.T, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19691026 199503 1 002

Dr. Cucuk Nur Rosyidi, ST., MT  
NIP. 19711104 199903 1 001

*commit to user*

## **LEMBAR VALIDASI**

Judul Skripsi:

### **PERANCANGAN BUSSINESS PROCESS DAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) DI CV. BANYU BENING**

Ditulis oleh:  
**Wisdania Rusdianasito**  
**I 0307022**

Telah disidangkan pada hari Selasa tanggal 10 Oktober 2010

Di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta,  
dengan

Dosen Penguji

1. Roni Zakaria, ST, MT  
NIP. 19750304 200012 1 006

2. Ilham Priadythama, ST, MT  
NIP. 19801124 200812 1 002

Dosen Pembimbing

1. Azizah Aisyati, ST, MT  
NIP. 19720318 199702 2 001

2. Yuniaristanto, ST, MT  
NIP.19750617 200012 1 001

*commit to user*

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya mahasiswa Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik UNS yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wisdania Rusdianasito

NIM : I0307022

Judul tugas akhir : Perancangan *Bussiness Process* dan *Standard Operational Procedure* (SOP) di CV. Banyu Bening

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tugas Akhir atau Skripsi yang saya susun tidak mencontoh atau melakukan plagiat dari karya tulis orang lain. Jika terbukti Tugas Akhir yang saya susun tersebut merupakan hasil plagiat dari karya orang lain maka Tugas Akhir yang saya susun tersebut dinyatakan batal dan gelar sarjana yang saya peroleh dengan sendirinya dibatalkan atau dicabut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terbukti melakukan kebohongan maka saya sanggup menanggung segala konsekuensinya.

Surakarta, 26 Oktober 2011

Wisdania Rusdianasito  
I 0307022

## SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya mahasiswa Jurusan Teknik Industri UNS yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Wisdania Rusdianasito

NIM : I0307022

Judul tugas akhir : Perancangan *Bussiness Process* dan *Standard Operational Procedure* (SOP) di CV. Banyu Bening

Menyatakan bahwa Tugas Akhir (TA) atau Skripsi yang saya susun sebagai syarat lulus Sarjana S1 disusun secara bersama-sama dengan Pembimbing 1 dan Pembimbing 2. Bersamaan dengan syarat pernyataan ini bahwa hasil penelitian dari Tugas Akhir (TA) atau Skripsi yang saya susun bersedia digunakan untuk publikasi dari *proceeding*, jurnal, atau media penerbit lainnya baik di tingkat nasional maupun internasional sebagaimana mestinya yang merupakan bagian dari publikasi karya ilmiah

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surakarta, 26 Oktober 2011

Wisdania Rusdianasito  
I 0307022

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Atas bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Mama dan Papa tercinta serta Febi, adikku tersayang yang senantiasa memberi dukungan, kasih sayang, dan mendoakanku dengan tulus.
2. Bapak Dr. Cucuk Nur Rosyidi, ST., MT, selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret
3. Ibu Azizah Asiyati, ST, MT, selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus dosen pembimbing skripsi I atas bimbingan, ide dan nasehat, dan waktu yang diberikan hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Yuniaristanto, ST., MT. selaku dosen pembimbing skripsi II atas bimbingan, ide dan nasehat, dan waktu yang diberikan hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Roni Zakaria, ST., MT. selaku dosen penguji skripsi I yang memberikan bimbingan dan perbaikan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Ilham Priadythama, ST, MT selaku dosen penguji skripsi II yang memberikan bimbingan dan perbaikan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh dosen Teknik Industri yang telah menyampaikan ilmu, pengalaman dan memberikan nasehat kepada penulis.
8. Mbak Rina, Mbak Yayuk, Mbak Tutik, & Pak Agus atas segala bantuan kelancaran administrasinya.
9. Bapak Dwi, Mbak Mimin, dan Pak Yatno dari pihak CV. Banyu Bening yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
10. Bapak Tomo, Mbak Rinda, Mbak Farah, Mas Beni, Mbak Nita dan segenap karyawan CV. Catur Tunggal Sentosa yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.

*commit to user*

11. Wafa', Indah, Rifqi dan Samuel, teman-teman seperjuangan skripsi, terima kasih atas kerjasama, kebersamaan, dan bantuan kalian semua.
12. Teman-teman Kos An-Nisa (Nina, Dini, Indin, Mbik Indah, Nita, Fani, Frida, Pipit, Indri, Lulu', dll) atas motivasi, doa, dan bantuannya selama ini.
13. Teman – teman Teknik Industri 2007 yang selalu memberikan doa, dukungan, dan perhatiannya.
14. Asisten Lab. Sistem Logistik dan Bisnis TI'06 (Mas Jo dan Mas Indra), TI'07 (Rifqi, Wafa', Dicki, Abi, Ragil), TI'08 (Mira, Ririn, Anan, dan Mahesa) terima kasih atas kerjasamanya selama menjadi asisten.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa maupun siapa saja yang membutuhkannya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, dengan senang hati dan terbuka penulis menerima segala saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini.

Surakarta, 26 Oktober 2011

Penulis



## ABSTRAK

**Wisdania Rusdianasito, I0307022, PERANCANGAN BUSSINESS PROCESS DAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) DI CV. BANYU BENING, Skripsi. Surakarta : Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Oktober 2011.**

CV. Banyu Bening merupakan salah satu pengembang perumahan yang didirikan pada tanggal 24 Juni 2010 dan merupakan pendatang baru di bidangnya. Pada proses bisnisnya, perusahaan ini belum memiliki sistem yang jelas sehingga tujuan dari perusahaan kurang dapat tercapai. Perusahaan juga belum memiliki standar prosedur operasional yang baku sehingga dampaknya pekerjaan menjadi kurang teratur. Struktur organisasi CV. Banyu Bening merupakan struktur organisasi garis yang merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana. Karyawan tetap yang bekerja hanya dua orang sehingga kerjanya merangkap dan belum adanya prosedur yang jelas. Dari keadaan perusahaan yang seperti itu, maka tujuan dari penelitian ini adalah merancang ulang struktur organisasi untuk CV. Banyu Bening, merancang skema proses bisnis perusahaan pengembang perumahan di CV. Banyu Bening, dan merancang *Standard Operational Procedure* (SOP) yang dibutuhkan.

Perancangan sistem dilakukan dengan *competitive benchmarking* terhadap suatu perusahaan pesaing CV. Banyu Bening, yaitu CV. Catur Tunggal Sentosa. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang performansi terbaik dari CV. Catur Tunggal Sentosa, dimana informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan perancangan struktur organisasi, proses bisnis dan SOP untuk CV. Banyu Bening. Perancangan proses bisnis dilakukan menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI) yang merupakan langkah perombakan terhadap proses bisnis yang telah berjalan untuk memperbaiki atau memberikan proses yang baru. Dari proses bisnis yang telah dibuat sebelumnya, kemudian mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan dan dijabarkan secara detail ke dalam SOP. SOP yang telah dirancang kemudian dilakukan sosialisasi kepada karyawan dan *owner*.

Penelitian ini menghasilkan rancangan struktur organisasi, proses bisnis dan SOP untuk CV. Banyu Bening. Bentuk rancangan struktur organisasi adalah struktur organisasi garis dengan spesialisasi pekerjaan yang lebih fokus. Spesialisasi pekerjaan tersebut yaitu bagian pemasaran, bagian administrasi dan keuangan serta bagian proyek. Hasil rancangan proses bisnis lebih jelas sehingga diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Rancangan SOP terdiri dari sebelas SOP antara lain SOP pemilihan lahan, pembelian lahan, perencanaan proyek, perijinan, promosi, penjualan KPR, penjualan *Cash*, penawaran pembangunan, pengawasan pembangunan, penyerahan rumah, dan komplain.

**Kata kunci:** pengembang perumahan, *competitive benchmarking*, *Business Process Improvement*, *Standard Operational Procedure*.

**xv + 119 halaman; 27 gambar; 13 tabel; 4 lampiran**  
**Referensi : 21 (1989-2011)**



**ABSTRACT**

**Wisdania Rusdianasito, I0307022, BUSSINESS PROCESS AND STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) DESIGN IN CV. BANYU BENING. Thesis. Surakarta :Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Sebelas Maret University, October 2011.**

CV. Banyu Bening is one of the real estate developers which was established on June 24, 2010 and it is a newcomer in its specification. The company hasn't had a clear system in its business processes, so the company goal can't be achieved. The company also hasn't had standard operational procedures so the impact of the work becomes less regular. Organizational structure of CV. Banyu Bening is the line organizational structure which is the simplest organization form. The employees are only two people so that they have parallel jobs and hasn't been the clear procedures. From this situation, the goals of this research are to redesign the organizational structure for the CV. Banyu Bening, design business process and design the Standard Operational Procedures (SOP).

The system design is done with competitive benchmarking to a competitive company, it is CV. Catur Tunggal Sentosa. Through competitive benchmarking, it will be got information about the best performance of CV. Catur Tunggal Sentosa. This information can be used to do the design of organizational structure, bussiness process and SOP for CV. Banyu Bening. The design of bussiness process is done by using Business Process Improvement (BPI) method which is reform steps to the business processes which have been undertaken to improve or provide new processes. The business process which is made previously then learning every job activities from business process and break down more detail to the SOP. The socialization's SOP to the employees and owner is done after SOP has been designed.

The results of this research are organizational structure, business process and Standard Operating Procedures (SOP) design for CV. Banyu Bening. The form of design organization structure is the line organization structure with the jobs specification are more focus. Those jobs specification are marketing, administration/finance and project. The result of business process design is more clear so that the goal of company can be realized. SOP design consist of 11 SOP such as land selection, purchasing of land, project planning, licensing, promotion, KPR sales, cash sales, construction bidding, construction control, transfer the customer home, and complaints.

**Keywords:** *real estate developer, competitive benchmarking, Business Process Improvement, Standard Operational Procedure.*

**xv + 119 pages; 27 pictures; 13 tables; 4 appendixes**

**References: 21 (1989-2011)**

*commit to user*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR VALIDASI</b> .....	iii
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH</b> .....	iv
<b>SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTARGAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTARLAMPIRAN</b> .....	xv
 <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	I - 1
1.2 Perumusan Masalah .....	I - 3
1.3 Tujuan Penelitian .....	I - 4
1.4 Manfaat Penelitian .....	I - 4
1.5 Batasan Masalah .....	I - 4
1.6 Asumsi Penelitian .....	I - 4
1.7 Sistematika Penulisan .....	I - 4
 <b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Gambaran Umum Perusahaan	
2.1.1 Sejarah Perusahaan.....	II - 1
2.1.2 Proyek yang Sedang Berjalan.....	II - 2
2.2 Landasan Teori	
2.2.1 Konsep Pembangunan Perumahan .....	II - 2
2.2.2 Konsep Struktur Organisasi .....	II - 10
2.2.3 Konsep Proses Bisnis.....	II - 16

2.2.4	Konsep <i>Benchmarking</i> .....	II - 21
2.2.5	Konsep <i>Standard Operational Prosedure</i> .....	II - 24
2.2.6	Dokumen Perusahaan <i>Developer</i> Perumahan .....	II - 30

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Studi Lapangan .....	III- 2
3.2	Studi Pustaka .....	III- 2
3.3	Perumusan Masalah .....	III- 2
3.4	Penetapan Tujuan Penelitian .....	III- 2
3.5	<i>Competitive Benchmarking</i> .....	III- 2
3.6	Merancang Ulang Struktur Organisasi .....	III- 3
3.7	Merancang Skema Proses Bisnis .....	III- 4
3.8	Merancang <i>Standard Operational Prosedure</i> .....	III- 5
3.9	Implementasi dan Analisis Hasil .....	III- 5
3.10	Kesimpulan dan Saran .....	III- 6

### **BAB IV ANALISIS DAN PERANCANGAN**

4.1	<i>Competitive Benchmarking</i>	
4.1.1	Tahap Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	IV- 1
4.1.2	Tahap Analisis .....	IV- 3
4.1.3	Tahap Integrasi .....	IV-12
4.2	Perancangan Ulang Struktur Organisasi	
4.2.1	Analisis Struktur Organisasi Awal .....	IV-13
4.2.2	Perbedaan Struktur Organisasi CV. BB dengan CV. CTS .....	IV-14
4.2.3	Rancangan Ulang Struktur Organisasi .....	IV-18
4.3	Perancangan Proses Bisnis	
4.3.1	Proses Pencarian dan Pembelian Lahan .....	IV-19
4.3.2	Proses Perencanaan dan Perijinan .....	IV-26
4.3.3	Proses Pemasaran .....	IV-33
4.3.4	Proses Kontruksi/Pembangunan .....	IV-44
4.3.5	Proses Penyerahan Rumah dan Komplain .....	IV-50

4.4 Perancangan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) .....	IV-56
---	-------

## **BAB V IMPLEMENTASI DAN ANALISIS HASIL**

5.1 Pembuatan dan Analisis SOP.....	V- 1
5.2 Analisis Rancangan Ulang Struktur Organisasi.....	V- 5
5.3 Analisis Rancangan Proses Bisnis .....	V- 6

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1 Kesimpulan.....	VI- 1
6.2 Saran.....	VI- 2

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN 1</b> Tanggung Jawab setiap Bagian dari Struktur Organisasi .....	L – 1
<b>LAMPIRAN 2</b> <i>Standard Operational Procedure</i> .....	L – 7
<b>LAMPIRAN 3</b> Dokumen Perusahaan-Perjanjian, Kontrak dan Laporan .....	L –31
<b>LAMPIRAN 4</b> Contoh <i>Form</i> .....	L –76

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tahapan dan aktivitas pada proses pengembangan menurut Catanese & Snyder.....	III- 3
Tabel 4.1	<i>Best Practice</i> .....	IV-12
Tabel 4.2	Tanggung Jawab setiap Bagian dari Rancangan Struktur Organisasi CV. Banyu Bening.....	IV-18
Tabel 4.3	Pemetaan proses <i>value-added</i> dan <i>non-value-added</i> pencarian dan pembelian lahan.....	IV-21
Tabel 4.4	Analisis penilaian tanah .....	IV-25
Tabel 4.5	Pemetaan proses <i>value-added</i> dan <i>non-value-added</i> perencanaan dan perijinan .....	IV-29
Tabel 4.6	Pemetaan proses <i>value-added</i> dan <i>non-value-added</i> pemasaran.....	IV-37
Tabel 4.7	Pemetaan proses <i>value-added</i> dan <i>non-value-added</i> pembangunan.....	IV-47
Tabel 4.8	Pemetaan proses <i>value-added</i> dan <i>non-value-added</i> penyerahan rumah dan komplain.....	IV-52
Tabel 4.9	Perbandingan proses bisnis CV. BB, CV. CTS dan rancangan .....	IV-55
Tabel 4.10	Perancangan SOP.....	IV-57
Tabel 5.1	Hasil sosialisasi SOP.....	V - 2
Tabel 5.2	Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening .....	V - 6



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Struktur organisasi fungsional.....	II -12
Gambar 2.2	Struktur organisasi proyek .....	II -12
Gambar 2.3	Struktur organisasi matrik.....	II -13
Gambar 2.4	Struktur organisasi garis .....	II -14
Gambar 2.5	Contoh struktur organisasi sederhana dalam manajemen proyek perumahan developer property.....	II -15
Gambar 2.6	Contoh <i>functional flowcharts</i> .....	II -20
Gambar 2.7	Contoh SOP dari PT. Dian Semindo .....	II -28
Gambar 2.8	Simbol untuk penggambaran proses bisnis dan SOP .....	II -29
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian .....	III- 1
Gambar 4.1	Struktur organisasi CV. Banyu Bening .....	IV-13
Gambar 4.2	Struktur organisasi CV. CTS .....	IV-14
Gambar 4.3	Desain struktur organisasi baru CV. Banyu Bening .....	IV-18
Gambar 4.4	Proses pencarian dan pembelian lahan awal .....	IV-20
Gambar 4.5	Proses pencarian dan pembelian lahan pada CV. CTS.....	IV-22
Gambar 4.6	Rancangan proses pencarian dan pembelian lahan .....	IV-23
Gambar 4.7	Proses perencanaan dan perijinan awal .....	IV-28
Gambar 4.8	Rancangan proses perencanaan .....	IV-33
Gambar 4.9	Proses pemasaran awal .....	IV-35
Gambar 4.10	Rancangan proses program promosi .....	IV-39
Gambar 4.11	Rancangan proses penjualan sistem KPR .....	IV-42
Gambar 4.12	Rancangan proses penjualan sistem <i>Cash</i> .....	IV-43
Gambar 4.13	Proses pembangunan awal .....	IV-45
Gambar 4.14	Proses pembangunan CV. Banyu Bening awal .....	IV-48
Gambar 4.15	Rancangan proses pembangunan .....	IV-50
Gambar 4.16	Proses penyerahan rumah dan komplain awal .....	IV-51
Gambar 4.17	Rancangan proses penyerahan rumah dan komplain .....	IV-53
Gambar 5.1	Hubungan antar prosedur dalam pengembangan perumahan .....	V - 4



## DAFTAR LAMPIRAN

Tabel L.1	Tanggung Jawab setiap Bagian dari Struktur Organisasi CV. Banyu Bening.....	L- 2
Tabel L.2	Tanggung Jawab setiap Bagian dari Struktur Organisasi CV. Catur Tunggal Sentosa.....	L- 4
	<i>Standard Operational Procedure</i> .....	L- 6
	Dokumen Perusahaan-Perjanjian, Kontrak dan Laporan .....	L-29
Tabel L.3	Contoh <i>Form</i> Analisis Penilaian Lahan.....	L-76
Tabel L.4	Contoh <i>Form</i> Analisis Kompetitor .....	L-77
Tabel L.5	Contoh <i>Form</i> Data Penghasilan Masyarakat .....	L-77
Tabel L.6	Contoh <i>Form</i> Perhitungan Penentuan Tipe Rumah .....	L-78
Tabel L.7	Contoh <i>Form</i> Perhitungan RAB HPP .....	L-79
Tabel L.8	Contoh <i>Form</i> Perhitungan HPP I Unit Rumah .....	L-80
Gambar L.1	Contoh <i>Form</i> Penerimaan Data Aplikasi KPR .....	L-81
Tabel L.9	Contoh <i>Form</i> Buku Operasional SPP .....	L-82
Tabel L.10	Contoh <i>Form</i> Buku Operasional Kontrak Bangunan Fasum (KBF) .....	L-83
Tabel L.11	Contoh <i>Form</i> Buku Operasional Kontrak Bangunan Kaveling (KBK) .....	L-84
Tabel L.12	Contoh <i>Form</i> Buku Operasional Berita Acara Serah Terima (BAST) .....	L-85
Tabel L.13	Contoh <i>Form</i> Komplain Konsumen .....	L-86

## BAB I

### PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan beberapa hal pokok mengenai penelitian ini, yaitu latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi, serta sistematika pembahasan.

#### 1.1 Latar Belakang

Menurut Wikipedia (2011) pengembang perumahan (*real estate developer*) adalah orang atau perusahaan yang bekerja membangun atau merubah tanah dan meningkatkan kegunaan dari suatu bangunan yang sudah ada untuk beberapa tujuan baru atau menghasilkan efek yang lebih baik. *Developer* yang tergabung di dalam REI Solo jumlahnya mencapai 60 pengembang (Dwi Hastuti dalam Harian Joglo Semar, 2011). Banyaknya pengembang yang bermunculan menyebabkan persaingan diantaranya semakin ketat. Persaingan tersebut khususnya dengan beberapa *developer* sejenis yang berada dalam satu kawasan. Jika suatu daerah mendukung untuk dijadikan sebuah kawasan perumahan, maka *developer* akan berlomba-lomba untuk membangun perumahan di daerah tersebut. Tugas dari *developer* adalah menentukan kelayakan proyek, menyediakan dana, menandatangani proyek, mengurus perijinan, mempunyai tanggung jawab akhir akan desain seluruh bangunan, serta pemilihan kontraktor, bahkan tentang pengelolaan fasilitas. Semua kegiatan tersebut akan melibatkan interpretasi dari berbagai profesi keahlian (Ichsanullah, 2005). Semakin ketatnya persaingan dan kompleksnya kegiatan, para *developer* dituntut untuk dapat lebih cermat dalam menjalankan usahanya.

CV. Banyu Bening merupakan salah satu *developer* perumahan yang berkedudukan di Sragen yang saat ini mempunyai pangsa pasar menengah kebawah (*low end market*). Sejak bulan Juli 2010, perusahaan ini sedang melaksanakan proyek pertamanya untuk membangun perumahan Griya Taman Sari di daerah Jaten, Karanganyar. Dalam pelaksanaan proyek tersebut, proses kontruksi, proses promosi dan penjualan yang dilakukan CV. Banyu Bening kurang baik. Dalam proses kontruksi, CV. Banyu Bening menyerahkan

sepenuhnya kepada kontraktor. Proses pembayaran kepada kontraktor tidak terjadwal dengan baik karena tidak ada kontrak yang jelas dan tertulis antara *developer* dan kontraktor. Kurang adanya pengawasan dan koordinasi dari pihak *developer* kepada pihak kontraktor terkadang membuat sebagian pekerjaan harus diulang. Misalnya, ketika kontraktor salah dalam pemasangan pipa saluran air, maka harus dilakukan pembongkaran dan pemasangan ulang. Keadaan tersebut menyebabkan waktu penyelesaian rumah menjadi tidak tepat dan penambahan biaya yang melebihi rencana. Proses promosi yang dilakukan CV Banyu Bening kurang efektif dan brosur yang digunakan tidak menarik, sehingga hasil penjualan kurang maksimal. Dalam proses penjualan, sistem penjualan dilakukan dengan cara KPR dan *cash*, tetapi belum ada prosedur yang jelas dan baku untuk sistem penjualan secara *cash*.

Pada perusahaan CV. Banyu Bening, *staff* tetap yang bekerja hanya dua orang sehingga kerjanya merangkap dan belum adanya prosedur yang jelas. Urusan pemasaran, perbankan dan administrasi dibebankan pada satu orang karyawan, begitupula urusan perijinan dan pengawasan lapangan dibebankan pada satu orang karyawan. Satu orang dibebankan untuk menjalankan 2 peran atau tugas yang berbeda, sehingga kerja dari karyawan tidak dapat maksimal.

Dari keadaan perusahaan yang seperti itu, maka bisa dikatakan bahwa sistem perusahaan dalam mengembangkan perumahan yang dilakukan selama ini pada kenyataannya tidak berjalan sesuai harapan, bahkan memiliki beberapa kelemahan. Agar pelaksanaan proyek berjalan dengan baik, maka diperlukan suatu sistem yang jelas. Dalam membangun sistem dapat dilakukan dengan merancang proses bisnis perusahaan kemudian dijabarkan ke dalam SOP (*Standard Operational Procedure*). Proses bisnis adalah serangkaian aktifitas yang menggunakan sumber daya organisasi untuk menyelesaikan tujuan organisasi tersebut (Harrington, 1991). Salah satu metode dalam merancang proses bisnis adalah *Business Process Improvement* (BPI). BPI merupakan langkah perombakan terhadap proses bisnis yang telah berjalan untuk memperbaiki atau memberikan proses yang baru. Dengan adanya proses bisnis yang jelas dan terstruktur, maka manfaat yang akan didapat perusahaan adalah memberikan pemahaman dan memudahkan penggunaan serta dapat mengurangi kesalahan-

kesalahan yang dilakukan perusahaan. Untuk mendapatkan tujuan dari proses bisnis maka perlu dijabarkan lebih detail setiap proses bisnis ke dalam prosedur yang disebut dengan *Standard Operating Procedure* (SOP).

Menurut *Federal Emergency Management Agency* (1999), SOP adalah suatu panduan yang menjelaskan secara terperinci bagaimana suatu proses harus dilaksanakan. SOP dibuat baku dan harus dilalui secara berurutan untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. Beberapa manfaat dari SOP antara lain dapat membantu untuk menyederhanakan semua syarat yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan, standarisasi semua aktivitas yang dilakukan pihak yang bersangkutan, dapat meningkatkan konsistensi pekerjaan karena sudah ada arah yang jelas dan dapat membantu menganalisis proses bisnis yang berlangsung (Grusenmeyer, 2003).

Perancangan proses bisnis dalam penelitian ini diawali dengan merancang struktur organisasi baru agar diketahui dengan jelas entitas yang terlibat dalam proses bisnis yang akan dibuat. Kemudian dilanjutkan dengan merancang proses bisnis dengan metode *Business Process Improvement* (BPI) dan SOP yang diperlukan. Dasar yang digunakan untuk proses perancangan ini adalah strategi *benchmarking*. Terdapat empat jenis *benchmarking* sesuai dengan tingkat kesulitan, yaitu *internal benchmarking*, *competitive benchmarking*, *functional benchmarking*, dan *generic benchmarking*. Dalam penelitian ini, jenis *benchmarking* yang digunakan adalah *competitive benchmarking*. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang performansi terbaik dari pesaing, dimana informasi tersebut dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menciptakan kinerja yang lebih baik dari yang baik. Terdapat beberapa tahapan dalam *benchmarking*, antara lain tahap perencanaan, tahap analisis, tahap integrasi dan tahap implementasi.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang proses bisnis dan SOP yang dapat diterapkan di CV. Banyu Bening sebagai perusahaan *developer* perumahan.

*commit to user*

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu

1. Merancang ulang struktur organisasi untuk CV. Banyu Bening.
2. Merancang skema proses bisnis perusahaan *developer* perumahan di CV. Banyu Bening.
3. Merancang standar prosedur-prosedur operasional yang dibutuhkan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam perancangan ini yaitu:

1. Memberikan kerangka kerja kepada CV. Banyu bening sehingga proyek dapat berjalan dengan baik.
2. Memberikan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin perusahaan dan memperjelas alur tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari staf atau pegawai terkait.
3. Mempermudah CV. Banyu bening dalam menjalankan pekerjaan.

### 1.5 Batasan Masalah

Agar pembahasan lebih terarah, penelitian dilakukan dengan pembatasan. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Proses *benchmarking* hanya dilakukan sampai tahap integrasi.
2. Subjek *benchmarking* merupakan perusahaan *developer* perumahan yang berada di kota Solo.

### 1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Subjek *benchmarking* yang digunakan dalam penelitian merupakan perusahaan yang mempunyai level yang sama dengan CV. Banyu Bening dalam pelaksanaan proyek perumahan.

### 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat agar dapat memudahkan pembahasan penyelesaian masalah dalam penelitian ini. Penjelasan mengenai sistematika penulisan, sebagai berikut : *commit to user*



**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan berbagai hal mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi-asumsi dan sistematika penulisan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan dan teori-teori yang akan dipakai untuk mendukung penelitian, sehingga perancangan dilakukan secara teoritis. Tinjauan pustaka diambil dari berbagai sumber yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian.

**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tahapan yang dilalui dalam penyelesaian masalah secara umum yang berupa gambaran terstruktur dalam bentuk *flowchart* sesuai dengan permasalahan yang ada mulai dari studi pendahuluan, perancangan sampai dengan implementasi hasil serta pemberian saran dan kesimpulan.

**BAB IV : ANALISIS DAN PERANCANGAN**

Pada bab ini akan diuraikan proses *benchmarking* terhadap perusahaan *developer* yang sejenis, kemudian dilakukan perancangan yang meliputi struktur organisasi, proses bisnis, prosedur-prosedur operasional yang terkait.

**BAB V : IMPLEMENTASI DAN ANALISIS HASIL**

Bab ini memuat uraian implementasi SOP dari hasil perancangan kemudian melakukan sosialisasi SOP ke perusahaan. Setelah itu dilakukan analisis terhadap sosialisasi SOP, rancangan struktur organisasi dan rancangan proses bisnis.

**BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan target pencapaian dari tujuan penelitian dan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan masalah. Bab ini juga menguraikan saran dan masukan bagi kelanjutan penelitian.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan dan tinjauan pustaka yang memuat teori-teori relevan dan mendukung analisis serta pemecahan masalah yang terdapat pada penelitian ini.

### 2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan yang terdapat pada bagian ini meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi dan proyek yang sedang dijalankan.

#### 2.1.1 Sejarah Perusahaan

CV. Banyu Bening didirikan pada tanggal 24 Juni 2010 yang berkedudukan di Sragen. Perusahaan ini untuk pertama kalinya berkantor di Sidomulyo, Sragen. Perusahaan ini dipimpin, diusahakan, dan diwakili oleh Bapak Dwi Nuryanto, dengan jabatan Direktur. Tujuan dan maksud perusahaan ini adalah menjalankan usaha dalam bidang mengusahakan dan menjalankan perusahaan-perusahaan property/pembangunan perumahan, teknik, biro teknik bangunan, perencanaan, pemborongan, gedung-gedung, jalan, jembatan, bangunan perairan, instalasi listrik, jaringan telkom, dan pengeboran tanah. Dari beberapa tujuan tersebut, karena perusahaan ini merupakan *new comer* di bidangnya, usaha yang baru dilakukan adalah proyek pengembangan perumahan. Usaha-usaha yang lain merupakan tujuan untuk masa depan dari perusahaan ini.

CV. Banyu Bening mengembangkan lahan seluas 3600 m<sup>2</sup> yang terletak di kawasan Sawahan, Kelurahan Sawahan, Kecamatan Jaten, Kabupaten Karanganyar menjadi lahan kawasan hunian/perumahan Griya TamanSari. Perumahan ini menasar pasar *low end* (menengah ke bawah). Keunggulan perumahan ini adalah kedekatan lokasi dengan sarana pendidikan, kesehatan, perkantoran, pusat belanja, sarana rekreasi dan kemudahan akses jalan *by pass* serta akan dibangun dalam sistem *cluster*. Keunggulan tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya khususnya perumahan tipe kecil di kota Karanganyar.

### 2.1.2 Proyek yang Sedang Berjalan

CV. Banyu Bening mengembangkan lahan seluas 3600 yang terletak di kawasan Sawahan, Kelurahan Sawahan, Kecamatan Jaten, Kabupaten Karanganyar menjadi lahan kawasan hunian/perumahan Griya TamanSari. Adapun profil proyek perumahan Griya Taman Sari adalah sebagai berikut:

#### A. Rumah Tinggal yang Direncanakan

Rumah tinggal yang direncanakan untuk dibangun adalah rumah dengan tipe 24 dengan luas lahan 64 m<sup>2</sup> sebanyak 35 unit dan ruko dengan ukuran tanah 10 m x 9 m sebanyak satu unit. Fasilitas yang akan disediakan adalah masjid, gerbang, dan pos *security*.

#### B. Harga Jual

Harga jual dari rumah tipe 24/64 adalah Rp. 66.500.000,00, sedangkan harga jual ruko dengan luas bangunan 90m<sup>2</sup> dan luas tanah 90m<sup>2</sup> adalah Rp. 86.500.000,00. Pada saat dilakukan penelitian, harga jual naik menjadi Rp. 69.500.000,00 untuk harga jual rumah.

## 2.2 Landasan Teori

Landasan teori yang dijelaskan pada bab ini digunakan sebagai pendukung dan dasar teori mengenai tema yang dilakukan dalam penelitian.

### 2.2.1 Konsep Pengembangan Perumahan

Menurut Wikipedia (2011) pengembang perumahan (*real estate developer*) adalah orang atau perusahaan yang bekerja membangun atau merubah tanah dan meningkatkan kegunaan dari suatu bangunan yang sudah ada untuk beberapa tujuan baru atau menghasilkan efek yang lebih baik.

Pengembang adalah pelaku utama dalam proses pengembangan, karena pengembang yang memprakasai kegiatan tersebut. Untuk segala tipe proyek, aktifitas dalam proses pembangunan dapat dibagi menjadi tiga fase, yaitu: aktifitas persiapan pembangunan, pelaksanaan pembangunan, pengelolaan dan kelangsungan hidup (Catanese dan Snyder, 1989). Proses pengembangan perumahan menurut Catanese dan Snyder (1989) ditunjukkan pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1 Tahapan dan aktivitas pada proses pengembangan menurut Catanese & Snyder**

No	Tahap	Aktivitas
1	Pemilihan Tempat	- Mencari lokasi yang sesuai dengan menyeleksi sejumlah tempat
2	Menentukan Kelayakan Proyek	- Pendekatan dengan pemuka masyarakat, perencana, maupun pejabat pemerintahan. - Perhitungan dengan lebih teliti tentang pemecahan masalah teknis berkenaan dengan tempat termasuk perjanjian atas tanah. - Melakukan analisa pasar - Memilih perencana dan arsitek - Membuat proyeksi ekonomi
3	Pencarian Sumber Pendanaan	- Mencari pinjaman
4	Tahap Pemasaran	- Memasarkan proyek dengan mencari penyewa atau pembeli melalui publikasi, kontak pribadi maupun melalui perantara.
5	Disain dan Konstruksi	- Mendisain bangunan yang lebih terinci - Melakukan konstruksi - Dokumen kontrak - Mengadakan tender untuk memilih kontraktor
6	Pengelolaan dan kelangsungan hidup	Mengelola urusan kepemilikan, mencari penyewa, mengumpulkan uang sewa dan membayar ongkos-ongkos.

Sumber: Catanese dan Snyder, 1989

### **A. Tahap Pemilihan Tempat**

Tugas pertama dari seorang pengembang adalah mencari lokasi bangunan yang sesuai dengan cara menyeleksi sejumlah tempat. Dari banyak kriteria yang mempengaruhi pemilihan tempat, yang paling utama adalah

1. Akankah hukum yang berlaku mengizinkan didirikannya bangunan dengan ukuran tertentu di lokasi tersebut.
2. Tersedianya sarana pemasangan aliran air, listrik, telepon, pipa selokan, dan sebagainya.
3. Bagaimana keadaan tanah, topografi, dan drainase.
4. Apakah ada pasar untuk proyek yang diusulkan tersebut. Apakah tempat itu dikenal dan dapat dicapai dengan mudah.
5. Reaksi masyarakat terhadap rencana pembangunan tersebut.

Dengan banyaknya dan beragamnya kriteria yang ada, maka terjadilah persaingan yang tak henti-hentinya di kalangan pengembang, dan dalam masalah kekurangan tempat yang tersedia, menunjukkan bahwa tugas memilih lokasi bangunan bukanlah merupakan tugas yang dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

### **B. Tahap Menentukan Kelayakan Proyek**

Jika pengembang dan perencana telah menemukan tempat yang akan dibangun, maka tugas berikutnya adalah mengadakan penyelidikan yang seksama tentang kelayakan proyek tersebut. Maksudnya adalah apakah proyek pembangunan yang diusulkan itu memungkinkan, baik dilihat dari sudut teknis, pemasaran, maupun ekonomi. Penyelidikan secara terperinci meliputi:

1. Memperhitungkan dengan lebih teliti tentang pemecahan masalah teknis berkenaan dengan tempat, termasuk pengujian atas tanah.
2. Membuat analisis pasar secara seksama, termasuk analisis demografi. Jika diperlukan dapat dilakukan survey terhadap pasar.
3. Memilih perencana dan arsitek yang akan menggambar alternatif desain.
4. Membuat proyeksi ekonomi untuk berbagai alternatif desain, ini adalah perkiraan dari keseluruhan biaya pembangunan (termasuk biaya konstruksi), serta pemasukan dan pengeluaran ketika proyek telah selesai.

### **C. Tahap Mencari Sumber Pembiayaan**

Pengujian lebih lanjut atas kelayakan proyek dilakukan oleh lembaga keuangan dimana pengembang dapat meminjam sebagian besar dari belanja proyek. Pengembang swasta biasanya menanggung 20 % - 30 % dari seluruh biaya proyek, ini disebut kekayaan pengembang. Sedang lembaga keuangan meminjamkan yang 70% - 80% dari seluruh biaya proyek tadi, dan akan dilunasi oleh *developer* dengan bunga selama masa pinjaman, yang mencapai kira-kira 25 tahun. Cara ini dikenal sebagai pinjaman hipotek. Selain itu ada juga cara lain yaitu dengan mencari mitra yang bisa diajak kerja sama dengan konsep bagi hasil (Property Plus, 2010).

#### D. Tahap Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari kegiatan penjualan dan sebagai sarana untuk meningkatkan penjualan. Dalam proses promosi atau pemasaran sangat diperlukan untuk menanamkan pengaruh, *image*, kepercayaan, dan *brand* perusahaan di mata calon konsumen. Untuk meningkatkan penjualan diperlukan adanya program promosi yang terencana dengan baik, sehingga apa yang menjadi misi dan visi perusahaan dapat tercapai. Menurut Property Plus Indonesia (2010), dalam melakukan kegiatan promosi, sebelumnya harus mempunyai tujuan yang sudah ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

1. Mengangkat *Brand* Perusahaan

Visi dan misi perusahaan dapat divisualisasikan dalam setiap aplikasi promosi. Visualisasi dari *brand* perusahaan harus dimulai dengan membuat logo perusahaan dan menentukan warna *brand* perusahaan, seperti aplikasi pada kop surat, kartu nama, dan stempel perusahaan.

2. Mencapai Target Perusahaan

Untuk menentukan target perusahaan biasanya ditetapkan oleh pihak manajemen, dalam hal ini diwakili oleh pimpinan, pihak marketing, dan pihak terkait lainnya. Program promosi yang dilakukan harus selaras dengan target penjualan dalam satu periode yang sudah ditetapkan sebelumnya (bulanan, triwulan, atau tahunan).

Dalam pengembangan perumahan, menurut Property Plus Indonesia (2010), kegiatan promosi dalam pemasaran rumah meliputi kegiatan konsep, desain, dan produksi serta evaluasi antara lain:

1. Konsep dan desain *Coorporate Identity*

Logo, kop surat, amplop, stempel, kartu nama, dan kebutuhan lainnya.

2. Konsep dan desain *marketing tools*

Meliputi brosur standard dan *exclusive*, *flyer*, catalog/folder.

3. Konsep dan desain promosi *indoor*

Meliputi *standing banner*, *backdrop*, tempat brosur.

4. Konsep dan desain promosi *outdoor*

Meliputi spanduk, umbul-umbul, *signboard* dan *miniboard*.



5. Konsep dan desain iklan
6. Konsep dan desain *merchandise*

Strategi yang digunakan dalam penjualan proyek perumahan menurut Property Plus Indonesia (2010), yaitu sebagai berikut:

1. Uang Cash plus KPR

Uang muka antara 10%-30% dan bisa dibayarkan secara bertahap selama 3-4 bulan atau selama masa bangun. Kekurangan pembayaran merupakan plafon kredit yang diajukan ke bank dengan fasilitas KPR indent. Jadi KPR ini diajukan sebelum rumah jadi atau progres bangun nol persen.

2. Pembayaran Cash Bertahap dan Cash Keras

Pembayaran secara bertahap dan cash keras pada prinsipnya mengacu pada harus sebelum rumah ditempati atau rumah jadi. Sedangkan besar tahapan pembayaran dan waktunya bisa bervariasi tergantung kapan mulai bangun atau kapan rumah selesai.

3. Kredit melalui Developer

Kredit melalui Developer yaitu sistem pembayaran secara kredit melalui developer. Untuk jangka waktu dan suku bunga sesuai dengan ketentuan dari Developer. Tetapi hal ini memang bukan pilihan yang tepat untuk pihak developer karena hal tersebut sangat mempengaruhi *cash flow* perusahaan.

## **E. Tahap Desain dan Konstruksi**

Setelah pengembang memperoleh sumber pembiayaan, maka desain bangunan yang terinci dapat dibuat, diikuti dengan langkah konstruksi. Menurut Property Plus Indonesia (2010), ada enam tahapan dalam pelaksanaan pembangunan perumahan, yaitu sebagai berikut:

1. Tahapan Mulai Bangun Rumah

Orang yang bertanggung jawab dalam proses memulai bangun rumah adalah divisi produksi. Bagian produksi membuat SPK untuk pemborong/kontraktor. Waktu pembangunan standar untuk pemborong adalah 6 bulan untuk rumah 1 lantai dan 8 bulan untuk rumah 2 lantai. SPK disetujui dan ditandatangani oleh pimpinan dan



koordinator konstruksi/pemborong. Setelah SPK diterima devisi konstruksi/pemborong harus menyelesaikan pembangunan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

2. Surat Perintah Kerja (SPK) kepada Kontraktor dan Pemborong

SPK adalah surat kontrak yang berisikan perjanjian atau kesepakatan tentang nilai kontrak, periode penyelesaian bangunan, sistem pembayaran, dan kesepakatan-kesepakatan lainnya antara pihak developer dengan pihak pemborong. Pihak pemborong mengajukan rencana anggaran biaya kaveling rumah yang akan dibangun. Bagian produksi melakukan evaluasi kelayakan nilai kontrak borongan. Apabila nilai kontrak borongan disetujui, maka bagian produksi akan membuat SPK kepada pihak pemborong.

3. Pengendalian dan Pengawasan Progres Bangunan

Standar pengendalian dan pengawasan progres bangun, prosedur mengendalikan dan mengawasi pembangunan rumah agar proses pembangunannya berjalan sesuai target yang ditentukan dan kualitasnya sesuai dengan spesifikasi standar. Pengawas lapangan sangat berperan penting dalam kegiatan ini. Tugas pengawas lapangan antara lain:

- a. Membuat catatan jadwal pada saat memulai dan selesai membangun sampai dengan gambar kerja.
- b. Melakukan pengawasan harian terhadap progres pembangunan dari awal membangun sampai rumah selesai dibangun dan menjaga kebersihan lingkungan dari bahan-bahan material.
- c. Membuat laporan mingguan di semua lokasi yang menjadi area pengawasannya.
- d. Melaporkan dan mengkomunikasikan progres bangun kepada konsumen.
- e. Mengevaluasi progres pembangunan, apakah berjalan sesuai target yang ditetapkan dalam kontrak atau tidak.
- f. Membuat pengajuan pembayaran progres bangunan sesuai dengan kenaikan progres bangun atau sesuai dengan kontrak borongan ke devisi keuangan.

#### 4. Pengawasan Kualitas (Sistem Kendali Mutu)

Pengawasan kualitas merupakan prosedur standar yang digunakan sebagai pedoman kerja pengawasan di lapangan agar kualitas bangunan sesuai dengan spesifikasi teknis bangunan standar yang dikeluarkan oleh pihak *developer*.

#### 5. Penyerahan Rumah

Proses serah terima ini terdiri dari dua bagian, yaitu serah terima pemborong dan serah terima konsumen. Apabila rumah sudah selesai, maka pihak pemborong melaporkan kepada bagian produksi untuk siap melakukan *checklist* di lapangan. Bagian *Quality Control* harus membawa PPJB (Perjanjian Pendahuluan Jual Beli) lengkap dengan gambar denah dan gambar kerja ketika melakukan ceklist di lapangan dengan pengawas lapangan. Apabila rumah sudah sesuai dengan spek dan dalam kondisi baik, maka serah terima kunci dari pemborong ke bagian produksi dapat disetujui. Setelah itu dilakukan penyerahan kunci dari pihak *developer* kepada konsumen apabila konsumen sudah tidak ada komplain terhadap rumah yang telah dibangun. Apabila konsumen masih menanggung utang dengan cara KPR, maka dapat dilakukan serah terima kunci sementara yang disertai konsumen harus menandatangani Surat Pengakuan Utang, Surat Kuasa Pengosongan Rumah, Surat Kuasa Jual, dan Surat Kuasa Pengembalian Sertifikat.

#### 6. Komplain/ Perbaikan Rumah

Komplain dilakukan oleh konsumen ketika terjadi kerusakan terhadap rumah yang telah dimiliki dengan syarat masih dalam waktu retensi.

### F. Tahap Pengelolaan dan Kelangsungan Hidup

Seperti yang tampak pada tabel 2.1 fase kelangsungan hidup dari proses pembangunan dimulai ketika proyek telah selesai dan salah satu atau beberapa rumah sudah siap ditempati. Fase pelaksanaan pembangunan akan memakan waktu setahun atau dua tahun, atau bahkan beberapa tahun kalau proyeknya sulit. Sementara fase kelangsungan hidup proyek dapat berlangsung selama 20 hingga 100 tahun atau lebih. Pada tahap ini, *developer* mengelola urusan kepemilikan, mencari penyewa, mengumpulkan uang sewa, dan membayar ongkos, misalnya ongkos pemeliharaan,

biaya penjagaan gedung, pajak kekayaan, membayar rekening air, dan membayar ongkos administrasi.

Hal lain yang belum dijelaskan pada tahapan pengembangan menurut Catanese dan Snyder (1989) adalah masalah perijinan. Perijinan yang harus dimiliki oleh pihak pengembang sebelum memulai proses pengembangan perumahan adalah Ijin Prinsip, Ijin Lokasi, Ijin Mendirikan Bangunan (Christian dan Halim, 1999). Ketiga ijin tersebut saling berkaitan dan harus didapat secara berurutan. Ketiga ijin tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Ijin Prinsip**

Menurut Keputusan Menteri Negara Perumahan Rakyat No. 04/KPTS/BKP4N/1995, yang dimaksud dengan Ijin Prinsip adalah ijin yang diberikan kepada perusahaan pembangunan untuk memanfaatkan sebidang tanah untuk pembangunan perumahan dan pemukiman sesuai dengan rencana tata ruang yang berlaku. Ijin ini dikeluarkan oleh pemerintah daerah setempat dan berlaku hanya enam bulan saja.

### **2. Ijin Lokasi**

Pihak pengembang dapat melakukan pengurusan Ijin Lokasi ke Badan Pertanahan Nasional (BPN). Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala BPN No. 2 Tahun 1993 tentang Tata Cara Memperoleh Ijin Lokasi. Ijin Lokasi adalah ijin yang diberikan kepada perusahaan untuk memperoleh tanah sesuai dengan rencana tata ruang wilayah yang berlaku pula sebagai ijin pemindahan hak. Ijin Lokasi diberikan untuk jangka waktu dua belas bulan dan hanya dapat diperpanjang satu kali untuk selama dua belas bulan. Perpanjangan Ijin Lokasi hanya diberikan jika perolehan tanah dan ijin lokasi yang telah diberikan pada tahap pertama sudah mencapai tidak kurang dari 25%.

### **3. Ijin IMB (Ijin Mendirikan Bangunan)**

Ijin terakhir yang harus diperoleh adalah Ijin Mendirikan Bangunan (IMB). Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 1963. IMB adalah ijin yang diberikan sebelum pihak pengembang melakukan pembangunan fisik. Dengan

dikeluarkannya IMB tersebut barulah pihak pengembang dapat melakukan kegiatan pembangunan.

### 2.2.2 Konsep Struktur Organisasi

Setiap kegiatan perlu diorganisasikan, yang berarti bahwa kegiatan tersebut harus disiapkan, disusun dan dialokasikan serta dilaksanakan oleh para unsur organisasi tersebut sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Proses ini meliputi perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan dan koordinasi pekerjaan yang terjadi dalam suatu lingkup dan struktur tertentu.

Ada enam elemen penting yang perlu diperhatikan ketika mendesain struktur organisasi (Robbins, 2002). Unsur-unsur tersebut meliputi:

#### 1. Spesialisasi pekerjaan atau pembagian pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan digunakan untuk menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Inti dari spesialisasi pekerjaan adalah bahwa, daripada seluruh tugas dikerjakan oleh seorang individu, pekerjaan tersebut dipecah menjadi beberapa langkah, dan masing-masing langkah diselesaikan oleh individu yang berbeda. Ford menunjukkan bahwa pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efisien jika masing-masing karyawan memiliki spesialisasi.

#### 2. Departementalisasi

Setelah membagi pekerjaan dalam spesialisasi pekerjaan, maka perlu mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasikan. Dasar pengelompokan tersebut dinamakan departementalisasi. Ada lima cara dalam mengelompokkan, yaitu berdasarkan fungsi yang dilaksanakan, berdasarkan jenis produk, berdasarkan geografi atau wilayah, berdasarkan proses, dan berdasarkan jenis pelanggan.

#### 3. Rantai perintah

Rantai perintah merupakan garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak organisasi ke eselon yang paling bawah dan menjelaskan siapa melapor siapa.

#### 4. Rentang kendali

Rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan jumlah pimpinan yang dimiliki organisasi. Jika semua hal dianggap tetap, semakin luas dan besar rentang kendali, semakin efisien organisasi.

#### 5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada terpusatnya pengambilan keputusan di titik tunggal dalam organisasi. Jika pimpinan puncak membuat keputusan perusahaan yang penting tanpa atau dengan sedikit masukan dari bawahan, perusahaan tersebut merupakan perusahaan tersentralisasi. Sebaliknya, semakin banyak bawahan yang memberikan masukan atau diberi kewenangan untuk membuat keputusan, semakin terdesentralisasi perusahaan tersebut.

#### 6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkatan di mana pekerjaan dalam perusahaan distandarisasi. Jika suatu pekerjaan sangat terformalisasi, pekerjaan tersebut memiliki sedikit kewenangan dalam menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan, dan bagaimana seharusnya melakukannya. Formalisasi membuat uraian pekerjaan yang jelas, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas.

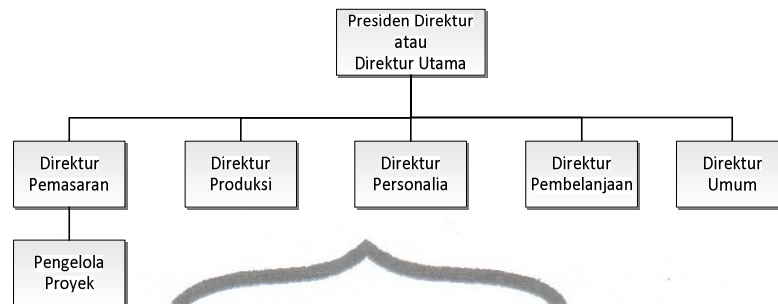
Soekanto (1983) membagi struktur organisasi menjadi lima kelompok yaitu struktur organisasi fungsional, struktur organisasi proyek, struktur organisasi matriks, struktur organisasi usaha (ventura) dan struktur organisasi tim kerja/*task force* (Aswin, 2004).

### A. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional terdiri dari Bagian Pemasaran, Bagian Produksi, Bagian Personalia dan Bagian Pembelian serta Bagian Umum. Pada struktur organisasi fungsional apabila ada seseorang yang diserahi tugas untuk mengelola suatu proyek biasanya orang tersebut sudah terlanjur setia pada bagian mana dia dahulu bekerja. Oleh karena itu seyogyanya *offing* tersebut tidak memanfaatkan menarik seluruh orang-orang dari bagiannya dahulu, tetapi sebaiknya juga menarik orang-orang pada bagian lain yang mampu sehingga pengalaman dan pengetahuan



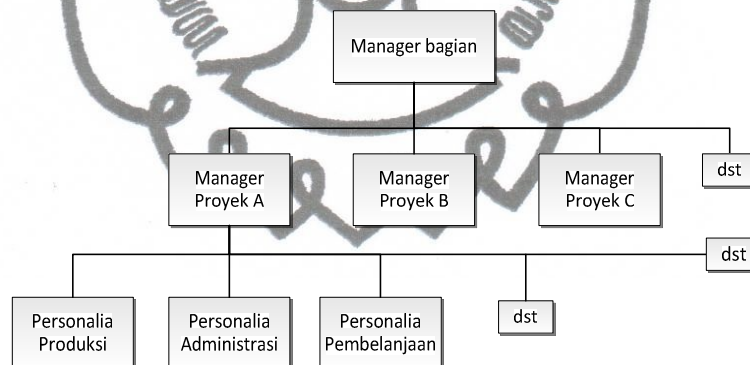
dapat dinikmati bersama. Struktur organisasi fungsional yang menangani proyek-proyek dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini.



**Gambar 2.1 Struktur organisasi fungsional**

### **B. Struktur Organisasi Proyek**

Pada hakekatnya struktur organisasi proyek bermula dari organisasi fungsional. Pengelola proyek dari suatu bagian meminta agar orang-orang fungsional yang bekerja pada proyek benar-benar pindah untuk bekerja sepenuhnya dibawah kekuasaannya. Untuk jelasnya dapat dilihat Gambar 2.2 berikut ini.



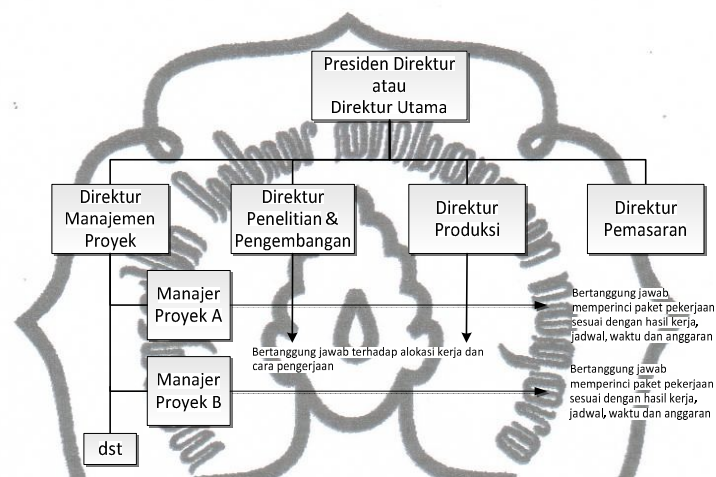
**Gambar 2.2 Struktur organisasi proyek**

Semakin banyak proyek maka semakin banyak pula duplikasi fungsi. Selain itu para karyawan akan ragu di mana dia akan ditempatkan bila pelaksanaan proyek sudah selesai. Sebaliknya manajer bagian mungkin akan khawatir bila personilnya ditarik ke proyek-proyek. Pemanfaatan personil-personil yang fungsional akan menjadi tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu diciptakanlah apa yang disebut struktur organisasi matriks.



### C. Struktur Organisasi Matriks

Organisasi matriks biasanya diciptakan berdasarkan kebaikan-kebaikan organisasi fungsional dan organisasi proyek. Para ahli/staf dihimpun berdasarkan fungsinya untuk mengerjakan proyek tertentu. Dalam hal ini dibentuk bagian manajemen proyek secara tersendiri. Untuk jelasnya dapat dilihat Gambar 2.3 berikut ini.



**Gambar 2.3 Struktur organisasi matrik**

Masing-masing bagian secara struktural tidak boleh mempunyai proyek. Walaupun demikian berbagai proyek masih dapat dilakukan oleh perusahaan akan tetapi berada di bawah pengawasan manajemen proyek. Kesulitannya disini ialah bahwa organisasi matriks biasanya hanya dapat dilakukan oleh perusahaan besar dan bila sistemnya tak lancar dapat menimbulkan pertentangan dan kesenjangan antara bagian fungsional dan bagian manajemen proyek.

### D. Organisasi Usaha

Jenis organisasi ini biasanya dipakai pada perusahaan-perusahaan besar dimana sering muncul proyek penelitian dan pengembangan produk. Pada kelanjutannya akan dibentuk organisasi fungsional di dalam perusahaan tersebut dengan maksud agar kegiatan dapat mandiri dan luwes dengan sumber daya manusia serta dana tersendiri. Dalam hal ini, kerjasama antara teknisi, peneliti dan para ahli pemasaran perlu dibina terutama pada saat permulaan pengembangan produk.

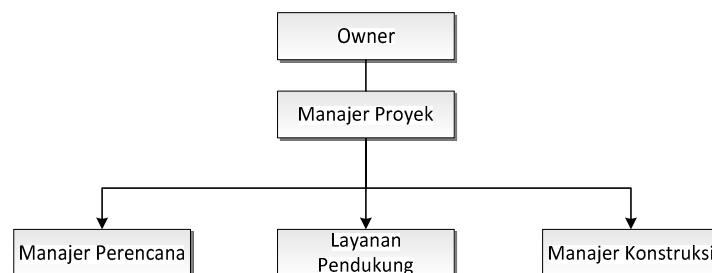
## E. Organisasi Tim Kerja

Bentuk organisasi ini biasanya dimanfaatkan untuk menanggulangi proyek-proyek yang muncul secara tiba-tiba atau belum direncanakan dan sifatnya ad hoc (sementara). Para anggota organisasi ini biasanya merupakan personil-personil senior dan tidak dibebaskan dari pekerjaan rutinnya. Namun dengan bekal pengalaman yang ada, biasanya mereka lebih mampu dan tenang dalam menanggulangi persoalan yang timbul secara mendadak.

Ervianto (2005) membagi struktur organisasi menjadi lima kelompok juga yaitu:

### A. Organisasi Garis

Karakteristik dari struktur organisasi garis ini antara lain bentuk organisasi yang paling sederhana, jumlah karyawan sedikit dan pemilik merupakan pimpinan tertinggi, pemberian wewenang dan tanggung jawab bergerak vertikal dari atas ke bawah. Terdapat kelebihan dari struktur organisasi garis ini, antara lain bentuk struktur organisasi yang sederhana sehingga mudah untuk dipahami dan dilaksanakan, pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang cukup jelas, pengambilan keputusan dapat dilaksanakan secara cepat karena komunikasi mudah. Selain kelebihan, terdapat juga kekurangan dari struktur organisasi garis. Kekurangan tersebut antara lain bentuk organisasi tidak fleksibel, kemungkinan pimpinan bertindak otokrasi cukup besar dan ketergantungan pada seseorang cukup besar, jika salah satu tidak ada, akan terjadi kekacauan. Bentuk organisasi garis dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini.



**Gambar 2.4 Struktur organisasi garis**

## B. Organisasi Garis dan Staf

Dalam organisasi garis dan staf terdapat dua kelompok orang yang berpengaruh dalam menjalankan organisasi, yaitu orang yang menjalankan tugas pokok untuk pencapaian tujuan dan orang yang menjalankan tugas berdasarkan keahlian yang dimiliki, berfungsi memberikan saran kepada unit operational.

## C. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional mendasarkan pembagian tugas serta kegiatan pada spesialisasi yang dimiliki pejabatnya. Dalam organisasi ini, seorang bawahan dapat menerima beberapa instruksi dari beberapa pejabat serta harus mempertanggungjawabkan padamasing-masing pejabat yang bersangkutan.

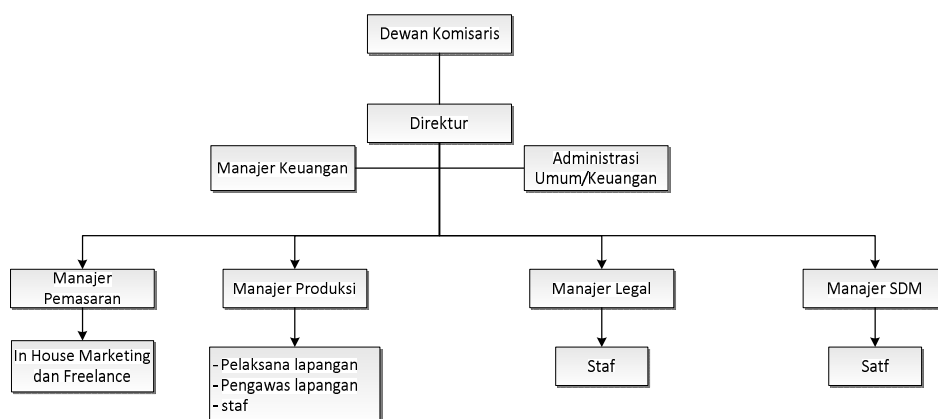
## D. Organisasi Matrik

Organisasi matrik merupakan bentukan baru dari organisasi fungsional. Organisasi ini terbagi menjadi tiga bentuk organisasi, yaitu organisasi matrik lemah, organisasi matrik seimbang, dan organisasi matrik kuat.

## E. Organisasi Panitia

Pada umumnya, organisasi panitia dibentuk dalam waktu terbatas dan bertujuan melaksanakan tugas kegiatan tertentu.

Berikut ini contoh struktur organisasi sederhana dalam manajemen proyek perumahan *developer property* (Ichsanullah, 2005):



**Gambar 2.5 Contoh struktur organisasi sederhana dalam manajemen proyek perumahan *developer property***

Sumber: Ichsanullah, 2005.

### 2.2.3 Konsep Proses Bisnis

Perancangan proses bisnis dalam penelitian ini menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI) yang akan digambarkan dalam sebuah *flowchart*. Akan diuraikan mengenai konsep *Business Process Improvement* (BPI) dan konsep *flowchart* sebagai berikut.

#### A. *Business Process Improvement* (BPI)

*Business Process Improvement* (BPI) adalah langkah perombakan terhadap proses bisnis yang telah berjalan untuk memperbaiki atau memberikan proses yang baru. Proses bisnis awal dipetakan terlebih dahulu dengan *basic flowchart* ataupun bentuk *chart* yang lainnya. Peta tersebut kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kegiatan yang termasuk *value added* dan *non-value added*. Semaksimal mungkin kegiatan *non value-added* berusaha dihilangkan sehingga alur proses menjadi lebih efisien. Perbaikan tersebut berdasarkan pada konsep *Business Process Reengineering* untuk menghilangkan, menyederhanakan, menyatukan atau melakukan otomatisasi pada proses (Indrajit dan Djokopranoto, 2001). Secara runtut pengolahan proses bisnis meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pemetaan proses bisnis awal

Proses bisnis di ketiga mata rantai yang diteliti pertama-tama akan dipetakan untuk memberikan gambaran kondisi aktual. Peta digambarkan dengan *basic flowchart standard*.

2. Identifikasi proses *value-added* dan *non-value added*

Proses *value added* dijelaskan sebagai proses yang menciptakan nilai tambah bagi produk untuk menambah kepuasan konsumen, Sedangkan proses *non-value added* adalah proses yang apabila dihilangkan tidak akan mengurangi nilai tambah yang diberikan pada konsumen.

3. Melakukan perbaikan proses dengan konsep *Bussiness Process Improvement* dengan garis besar sebagai berikut (Indrajit dan Djokopranoto, 2001):

- a. Menghilangkan proses, berarti menghilangkan proses yang tadinya ada menjadi tidak ada karena dianggap tidak perlu diganti dengan proses lain

- b. Menyederhanakan proses, proses yang semula rumit dan memakan waktu lama disederhanakan agar lebih cepat diselesaikan
- c. Menyatukan proses, yakni menggabungkan beberapa proses menjadi satu proses
- d. Melakukan otomatisasi, hal ini dilakukan dengan memanfaatkan komputer atau teknologi informasi dalam proses.

Harrington (1991) menyatakan bahwa suatu proses bisnis dapat disederhanakan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Mengeliminasi birokrasi dengan menghilangkan kegiatan administratif yang tidak perlu
2. Mengeliminasi perulangan proses dengan menghilangkan proses yang identik yang dilakukan ditempat berbeda
3. Identifikasi proses *value added* dengan mengevaluasi seluruh bagian dari proses bisnis dan menentukan kontribusinya dalam memenuhi keinginan konsumen
4. Simplifikasi proses yaitu menyederhanakan proses yang rumit
5. Reduksi waktu proses
6. *Error proofing* atau pencegahan terjadinya kesalahan proses
7. *Upgrading* dengan mengefektifkan penggunaan fasilitas untuk meningkatkan performansi
8. *Simple language* yaitu mengurangi kompleksitas dokumen, sehingga mudah dipahami bagi siapapun yang menggunakannya
9. Standarisasi dengan menetapkan suatu cara khusus penanganan proses dan membiasakan pekerja melakukannya berulang-ulang
10. *Supplier partnership* atau meningkatkan hubungan dengan supplier karena output suatu proses sangat tergantung dan kualitas input dan proses sebelumnya
11. *Big picture improvement* dilakukan jika kesepuluh cara sebelumnya tidak efektif, sehingga perlu ditemukan suatu ide kreatif untuk melakukan perubahan besar
12. *Automation* atau *mechanization* dengan menggunakan tools, peralatan dan komputer untuk membantu proses.



*Business Process Improvement* adalah suatu metodologi yang didesain untuk membawa langkah langkah fungsi peningkatan di dalam administratif dan proses *support*. Menurut Harrington (2000) ada beberapa macam metode yang dapat dilakukan untuk mencapai perbaikan bisnis proses, antara lain (Rolles, 2010):

1. FAST (*Fast Analysis Solution Technique*)

Adalah metode dengan cara memfokuskan perhatian grup pada satu proses selama satu atau dua hari, supaya grup dapat memperbaiki proses tersebut untuk 90 hari ke depan.

2. *Process Benchmarking*

Suatu cara untuk mengidentifikasi, memahami, bagaimana menghasilkan produk, jasa, desain dan proses yang superior dengan mempelajari organisasi atau perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama.

3. *Process Redesign*

Metode ini fokus pada usaha *Process Improvement Team* (PIT) dalam memperbaiki proses yang ada saat ini. *Process Improvement Team* (PIT) adalah suatu tim proyek yang ditujukan untuk meningkatkan suatu proses spesifikasi. Tim ini terbentuk dari orang orang yang mewakili sejumlah departemen yang berbeda.

4. *Process Reengineering*

Biasa disebut inovasi proses atau desain proses yang baru. Kesuksesan proses ini amat bergantung pada kemampuan inovasi dan kreativitas dari PIT.

Sesuatu yang akan dicapai dari bisnis proses melalui prosedur detail untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan dari penerapan bisnis proses tersebut dapat berupa:

1. Kontrol antara satu bagian dengan bagian yang lainnya
2. Target pengerjaan setiap aktivitas kerja
3. Sistem prosedur yang jelas dan mudah dipahami
4. *Job description*.

## B. Flowchart

*Flowchart* menurut Harrington (1991) didefinisikan sebagai metode grafis yang menggambarkan proses yang ada atau proses baru yang diusulkan dengan menggunakan simbol-simbol sederhana, garis, dan kata-kata untuk menampilkan kegiatan berupa gambar dan urutan dalam proses. *Flowchart* adalah elemen kunci dalam BPI.

Ada beberapa bentuk *flowchart* yang berbeda-beda yang digunakan dalam PIT (*Process Improvement Team*) menurut Harrington (1991), bentuk *flowchart* tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Block Diagrams

*Block Diagram* juga dikenal sebagai *block flow diagram*. Bentuk ini adalah bentuk *flowchart* yang paling sederhana, paling lazim digunakan, cepat dan tidak rumit. Menggunakan *block diagram* akan menyederhanakan proses yang kompleks dan dokumen tugas individu.

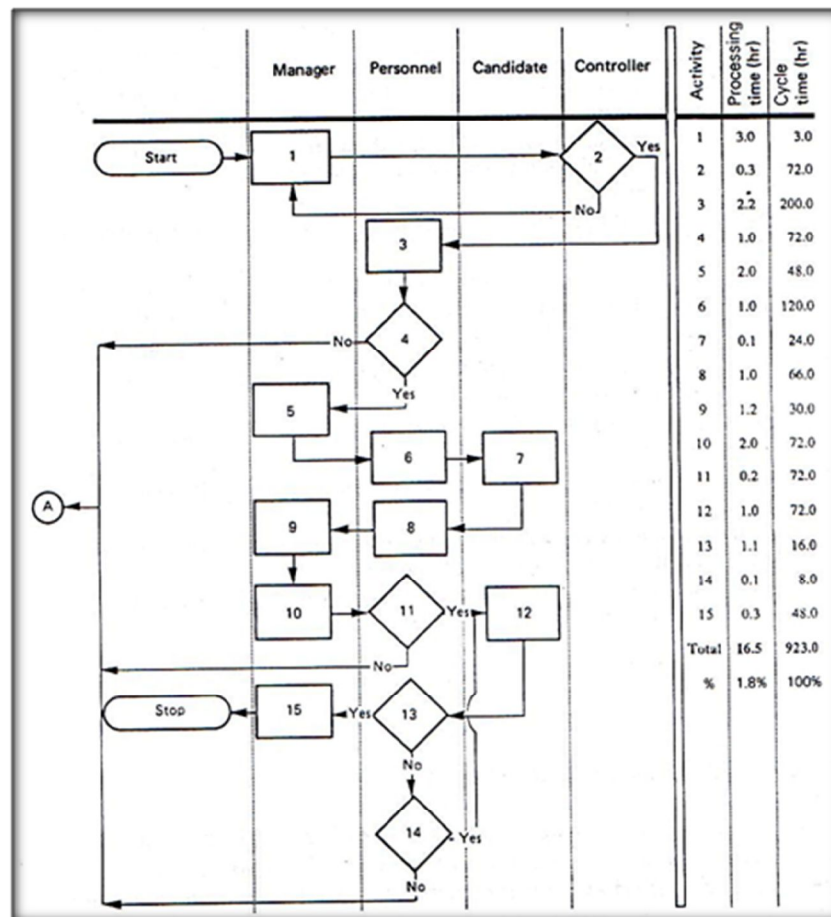
### 2. The American National Standards Institute (ANSI) Standard Flowcharts

ANSI *standard flowchart* memberikan pemahaman yang lebih rinci daripada diagram blok. Flowchart standar digunakan untuk memperluas kegiatan dalam setiap blok ke tingkat yang diinginkan yang lebih detail. Terdapat simbol keputusan yang digunakan untuk klarifikasi alternatif. Dalam menggambarkan proses bisnis pada ANSI *standard flowchart* diperlukan simbol-simbol standar yang lebih banyak daripada *block flow diagram*.

### 3. Functional Flowcharts

*Flowchart* fungsional adalah jenis lain dari *flowchart*. Jenis ini menggambarkan gerakan antara unit-unit kerja yang berbeda dan ditambah dengan adanya waktu siklus total. *Functional flowcharts* tidak hanya menggunakan simbol blok tetapi juga simbol *flowchart* standar yang lainnya. *Functional flowcharts* mengidentifikasi bagaimana departemen fungsional berorientasi vertikal mempengaruhi proses yang mengalir horisontal di seluruh organisasi. Jika suatu proses selalu berjalan dalam departemen yang sama dan tidak menyeberang ke departemen lain, pekerjaan seorang

manajer akan jauh lebih mudah. Adapun contoh dari *functional flowcharts* dapat dilihat pada gambar 2.6 berikut ini.



**Gambar 2.6 Contoh *functional flowcharts***

Sumber: Harrington, 1991

#### 4. *Geographic Flowcharts*

*Geographic Flowcharts* atau juga disebut dengan *Physical Layout Flowcharts* menganalisis aliran fisik dari kegiatan. Jenis ini membantu untuk meminimalkan waktu yang terbuang sementara pekerjaan atau sumber daya dipindahkan diantara pekerjaan. *Geographic Flowcharts* adalah alat yang berguna untuk mengevaluasi layout antar departemen dan aliran dokumen, untuk menganalisis aliran produk, dengan mengidentifikasi aliran yang berlebihan dan penundaan penyimpanan.

#### 2.2.4 Konsep *Benchmarking*

Akan diuraikan mengenai pengertian, jenis dan tahapan dari *benchmarking* sebagai berikut.

##### A. Pengertian *Benchmarking*

Soedjono (1994) menyatakan bahwa *benchmarking* adalah suatu alat manajemen yang dipakai dengan maksud untuk menganalisa apa, mengapa dan seberapa hebatnya pesaing atau organisasi yang terbaik dalam melakukan tata cara bisnisnya dengan fokus kepada kepuasan pelanggan dan juga merupakan suatu usaha untuk memperbaiki diri secara terus-menerus agar menjadi kompetitif dan terbaik di tingkat dunia (Afiffey, 2008).

Perusahaan diharapkan dapat mengetahui apakah sudah mencapai kinerja terbaik dengan menggunakan *benchmarking*. Proses perbaikan kinerja diharapkan dapat membawa perusahaan dapat berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain terutama yang bergerak dalam industri yang sejenis. Selain itu, untuk mengetahui apakah sasaran strategisnya sudah tepat dan apakah proses kerjanya sudah berjalan dengan baik. *Benchmarking* membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini bertujuan agar dapat dilakukan perbaikan dari kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

##### B. Jenis – Jenis *Benchmarking*

Menurut Gaspersz (2002), pada dasarnya terdapat empat jenis *benchmarking*, antara lain :

###### 1. *Internal Benchmarking*

*Internal benchmarking* merupakan investigasi *benchmarking* yang paling mudah dengan membandingkan operasi – operasi di antara fungsi fungsi dalam organisasi itu sendiri. Jenis investigasi ini dapat diterapkan pada perusahaan internasional atau multidivisi. Dengan demikian *internal benchmarking* adalah paket upaya perbaikan terus menerus untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada di dalam lingkungan perusahaan sendiri. Dengan melakukan *internal benchmarking* akan diperoleh informasi yang lebih jelas, kritis, dan obyektif tentang

adanya kesenjangan performansi itu. Selanjutnya dengan memahami informasi tersebut, berbagai upaya untuk mengurangi dan menghilangkan kesenjangan itu dapat dilakukan.

Dalam melakukan perbandingan, perlu ditetapkan *benchmark targets*. Untuk jenis *internal benchmarking*, yang menjadi target adalah unit bisnis atau fungsi – fungsi dalam perusahaan yang diketahui memiliki performansi terbaik atau memiliki keunggulan tertentu pada sifat – sifat tertentu, sehingga patut untuk diteladani oleh unit bisnis lain atau fungsi – fungsi lain dalam perusahaan itu.

## 2. *Competitive Benchmarking*

Merupakan tingkatan yang lebih lanjut dari *internal benchmarking*. *Competitive benchmarking* berfungsi untuk memposisikan produk dari perusahaan terhadap produk dari pesaing. *Competitive benchmarking* diposisikan untuk menciptakan atau meningkatkan daya saing serta mampu memperbaiki posisi produk dalam pasar yang kompetitif. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang performansi terbaik dari pesaing, dimana informasi tersebut dapat digunakan untuk menciptakan produk yang terbaik dari yang terbaik.

Dalam *competitive benchmarking*, target pembanding berada di luar perusahaan dan bersifat fleksibel, tergantung pada tujuan melakukan *competitive benchmarking* itu. Dalam hal benchmark targets dapat berupa produk – produk sejenis yang terbaik yang menjadi pesaing utama, atau bukan produk sejenis asalkan performansi spesifik tertentu dari produk itu dipandang dapat diinstalasi pada desain produk baru atau keunggulannya dapat mendatangkan inspirasi atau gagasan baru bagi perbaikan produk yang sudah ada.

Implementasi *competitive benchmarking* relative lebih sulit dibandingkan dengan *internal benchmarking*, karena informasi yang diperlukan berada di luar perusahaan yakni pesaing domestic atau asing, sehingga diperlukan usaha tambahan untuk memperoleh informasi penting itu.

*Competitive benchmarking* sering juga disebut sebagai *external benchmarking*. Informasi ini dapat diperoleh dari majalah perdagangan, asosiasi bisnis sejenis, publikasi riset, dan sumber lain.



### 3. *Functional Benchmarking*

Merupakan jenis *benchmarking* yang tidak harus membatasi diri pada perbandingan terhadap pesaing langsung. *Functional benchmarking* dapat melakukan investigasi pada perusahaan – perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis. Relevansi dari perbandingan pada *functional benchmarking* perlu dipertahankan dengan mendefinisikan karakteristik performansi yang harus serupa dengan fungsi – fungsi dari perusahaan. Misalnya, Xerox Corporation berhasrat ingin meningkatkan waktu penyerahan dari small parts ke teknisi, membuat Xerox mengidentifikasi L.L Bean sebagai pemimpin yang unggul dalam operasi pergudangan dan pemenuhan pesanan dan operasi pergudangan. Di sini terlihat bahwa Xerox Corporation sebagai perusahaan *fotocopy* meniru L.L Bean yang unggul dalam operasi pergudangan dan pemenuhan pemesanan. Kedua perusahaan, Xerox Corporation dan L.L Bean merupakan perusahaan tidak sejenis.

Dengan demikian dalam *functional benchmarking*, nilai target pembanding dapat berasal dari perusahaan tidak sejenis yang unggul. Implementasi *functional benchmarking* memang lebih sulit dilakukan, mengingat informasi yang diperlukan pada umumnya lebih sulit diperoleh dan *benchmarking* targets memerlukan imajinasi dan kreativitas yang tinggi.

### 4. *Generic Benchmarking*

Merupakan jenis *benchmarking* dimana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa mempedulikan ketidakserupaan atau ketidaksejajaran di antara industri – industri . *Generic Benchmarking* membutuhkan konseptualisasi yang komprehensif serta merupakan jenis *benchmarking* yang paling sulit. *Generic Benchmarking* yang merupakan perluasan dari *functional benchmarking*.

## C. Tahapan *Benchmarking*

Metode *benchmarking* yang dilakukan bertujuan untuk mengukur dan membandingkan kinerja terhadap aktivitas atau kegiatan serupa yang sejenis. Berikut ini merupakan beberapa tahapan dalam *benchmarking*, diantaranya (Gaspersz, 2002):

a. Tahap Perencanaan (*Planning*)

Tahap ini dilakukan identifikasi subjek *benchmarking*, identifikasi target *benchmarking*, dan menentukan metode pengumpulan data yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengumpulan data.

b. Tahap Analisis

Tahap ini dilakukan perbandingan antara ketiga perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking*. Pada tahap ini juga digunakan untuk menentukan kelemahan dan kekuatan yang ada di antara perusahaan yang di *benchmarking*.

c. Tahap Integrasi (*Integration*)

Tahap ini mencakup metode *benchmarking* yang digunakan untuk menentukan target operasional dalam proses perubahan atau perbaikan. Disini semua temuan yang diperoleh dalam studi *benchmarking* harus dikomunikasikan ke semua orang dalam hierarki perusahaan agar menjadi jelas serta meminta dukungan dan komitmen dari para pembuat keputusan agar menjamin sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target yang telah ditentukan itu.

d. Tahap Tindakan

Pada tahap ini mencakup implementasi rencana – rencana yang telah dibuat dan dikembangkan oleh seluruh pekerja. Suatu mekanisme pelaporan dibutuhkan dalam tahap ini untuk memantau efektifitas dari rencana itu. Pemantauan dilakukan secara kontinyu dengan demikian informasi dalam tahap ini akan menjadi umpan balik bagi tahap perencanaan selanjutnya.

## 2.2.5 Konsep *Standard Operational Prosedure* (SOP)

Akan diuraikan mengenai definisi, fungsi dan tujuan, manfaat, komponen, dan bentuk dari *Standar Operating Procedure* (SOP).

### A. Definisi SOP

*Standard Operating Procedure* (SOP) merupakan serangkaian instruksi yang menggambarkan pendokumentasian dari kegiatan yang dilakukan secara berulang pada sebuah organisasi (EPA, 2001). Selain itu, menurut FEMA, 1999, *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah suatu panduan yang menjelaskan secara terperinci

bagaimana suatu proses harus dilaksanakan. SOP dibuat baku dan harus dialui secara berurutan untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

## **B. Fungsi dan Tujuan SOP**

Fungsi dari *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah untuk mendefinisikan semua konsep dan teknik yang penting serta persyaratan yang dibutuhkan, yang ada dalam setiap kegiatan yang dituangkan ke dalam suatu bentuk yang langsung dapat digunakan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari (Stup, 2001). SOP yang dibuat harus menyertakan langkah kegiatan yang harus dijalankan oleh semua karyawan dengan cara yang sama. Oleh sebab itu, SOP dibuat dengan tujuan memberikan kemudahan dan menyamakan persepsi semua orang yang berkepentingan sehingga dapat lebih dipahami dan dimengerti (Stup, 2001).

## **C. Manfaat SOP**

*Standard Operating Procedure* (SOP) dibuat dengan maksud dan tujuan tertentu sehingga dapat memberikan manfaat bagi pihak yang bersangkutan. Berikut beberapa manfaat dari SOP (Grusenmeyer, 2003):

- a. Menjelaskan secara detail semua kegiatan dari proses yang dijalankan.
- b. Standarisasi semua aktivitas yang dilakukan pihak yang bersangkutan.
- c. Membantu untuk menyederhanakan semua syarat yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Dapat mengurangi waktu pelatihan karena kerangka kerja sudah distandarkan.
- e. Membantu menganalisa proses yang berlangsung dan memberikan *feedback* bagi pengembangan SOP.
- f. Dapat meningkatkan konsistensi pekerjaan karena sudah ada arah yang jelas.
- g. Dapat meningkatkan komunikasi antar pihak-pihak yang terkait, terutama pekerja dengan pihak manajemen.

#### D. Komponen SOP

Penyusunan internal SOP berbeda setiap organisasi. SOP disusun sesuai dengan tujuan dan kondisi yang ada pada saat SOP disusun. SOP disusun untuk menggambarkan kegiatan rutin yang berulang baik kegiatan yang bersifat administrasi seperti prosedur pembelian buku dan prosedur yang bersifat teknik seperti prosedur kerja penelitian di laboratorium. Komponen umum yang ada pada SOP antara lain (Saleh, 2010):

1. Tujuan

Tujuan diisi dengan informasi mengenai tujuan dibuatnya SOP. Misalnya menjaga ketertiban, kelancaran, ketaatan dan keamanan dalam pelayanan keanggotaan perpustakaan.

2. Ruang lingkup

Ruang lingkup diisi dengan apa yang menjadi ruang lingkup dalam pekerjaan ini. Ruang lingkup ini membatasi bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab petugas yang diserahi pekerjaan ini.

3. Tanggung Jawab

Bagian/petugas yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan SOP yang dibuat.

4. Dokumen Terkait

Merupakan daftar dokumen yang digunakan dalam SOP tersebut.

5. Prosedur

Merupakan penulisan alur kerja berupa *flowchart* yang berisi penjelasan aktivitas, dokumen, dan penanggung jawab.

#### E. Bentuk SOP

Ada 2 faktor yang menentukan bentuk SOP yang digunakan, yaitu jumlah keputusan yang akan diambil dan jumlah langkah yang akan dilakukan dalam suatu proses. Berikut macam-macam bentuk SOP yang dapat dipilih untuk digunakan (Stup, 2001):

a. *Simple Steps*

Bentuk SOP ini dipakai untuk prosedur rutin yang singkat dan tidak terlalu membutuhkan banyak keputusan.

b. *Hierarchical Steps*

Bentuk ini dipakai untuk prosedur yang cukup panjang (lebih dari 10 langkah) tetapi tidak memerlukan banyak keputusan. Bentuk ini memudahkan orang yang sudah berpengalaman karena bagian dari masing-masing langkah dijelaskan secara terperinci. Sedangkan untuk orang baru, dapat memudahkan untuk mempelajari prosedur tersebut.

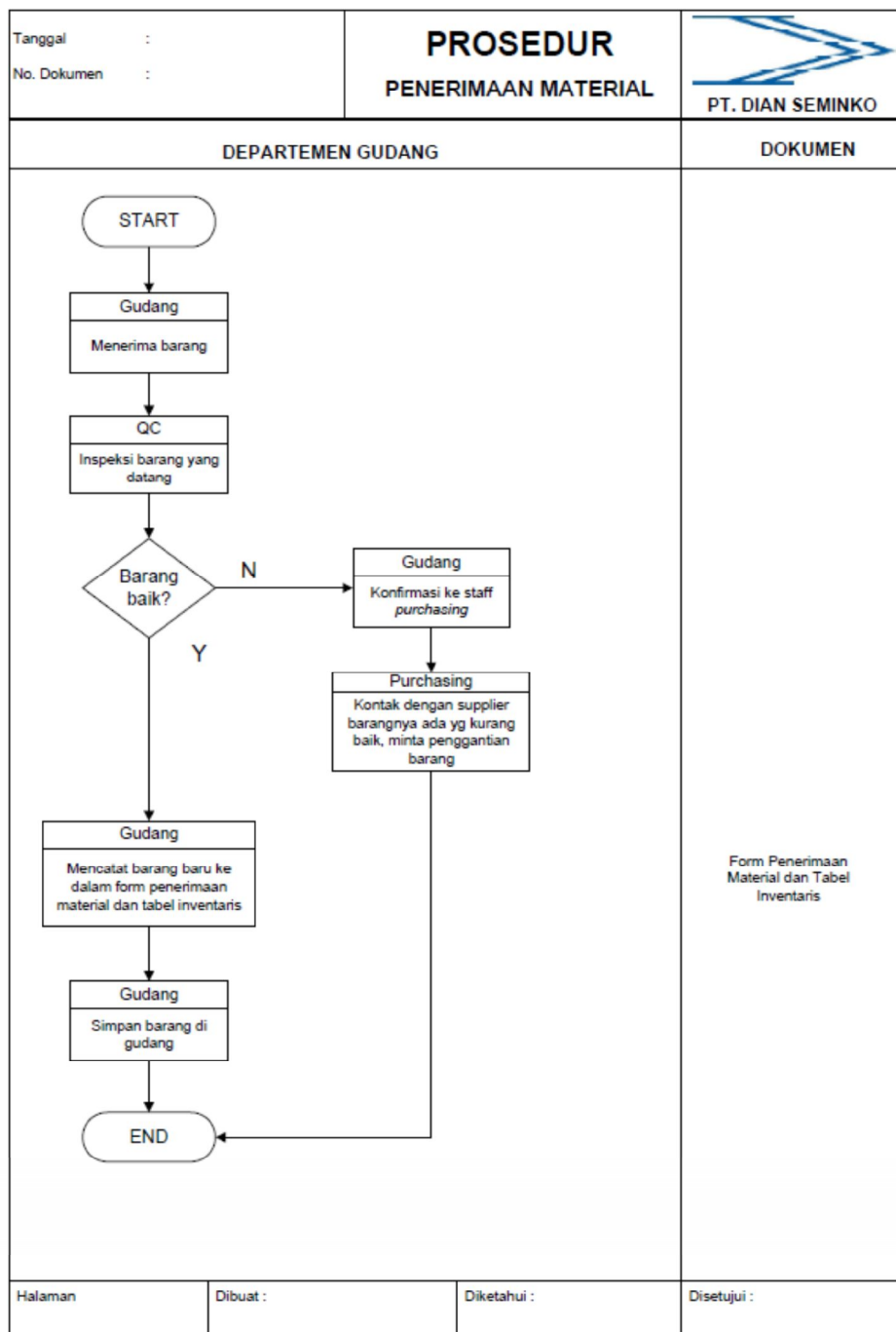
c. *Graphic Procedures*

Bentuk ini dipakai untuk prosedur yang cukup panjang (lebih dari 10 langkah) tetapi tidak memerlukan banyak keputusan, sama seperti *Hierarchical Steps*. Grafik dapat membantu menyederhanakan suatu proses dari bentuk yang panjang menjadi bentuk yang singkat. Gambar ataupun diagram juga dapat digunakan untuk mengilustrasikan apa yang menjadi tujuan dari suatu prosedur.

d. *Flowchart*

*Flowchart* merupakan grafik sederhana yang menjelaskan langkah-langkah proses dalam pembuatan suatu keputusan. Bentuk *flowchart* digunakan untuk prosedur yang memiliki banyak keputusan. Dalam pembuatan SOP bentuk *flowchart* ini diperlukan simbol-simbol yang dapat membantu menjelaskan setiap langkah proses. Contoh SOP yang menggunakan grafik sederhana dapat dilihat pada gambar 2.7 sebagai berikut.






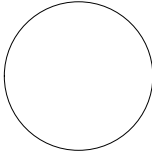




**Gambar 2.7 Contoh SOP dari PT. Dian Semindo**

Sumber: Susanto, 2007

Pada intinya simbol-simbol yang digunakan pada penggambaran proses bisnis dan untuk SOP adalah sama. Berikut simbol-simbol yang digunakan:

Simbol	Keterangan
	<i>Start/End</i> Untuk mengawali atau mengakhiri <i>flowchart</i> .
	<i>Process</i> Untuk menunjukkan proses yang terjadi.
	<i>Paper document</i> Untuk menunjukkan output dari sebuah aktifitas yang mencakup informasi yang dicatat di atas kertas.
	<i>Decision</i> Untuk menunjukkan pemilihan keputusan yang terjadi.
	<i>Direction of flow: arrow</i> Untuk menunjukkan arah dan urutan langkah-langkah proses.
	<i>Connector</i> Untuk menghubungkan <i>flowchart</i> satu dengan yang lain.

**Gambar 2.8 Simbol untuk penggambaran proses bisnis dan SOP**

Sumber: Harrington, 1991

### 2.2.6 Dokumen Perusahaan *Developer* Perumahan

Dokumen perusahaan menurut Property Plus, 2010 adalah dokumen lengkap dalam proses penjualan dan pantauannya, digunakan sebagai pedoman standar bagi staf dan karyawan di lingkungan perusahaan, disusun secara berurutan sebagai penuntun dalam melakukan aktivitas kerjanya agar misi dan visi perusahaan tercapai. Fungsi dari dokumen perusahaan antara lain:

1. Sebagai buku panduan kegiatan administrasi harian.
2. Sebagai sarana koordinasi antartim dan manajemen dalam mengkomunikasikan pelaksanaan kerja.
3. Sebagai sarana tolak ukur dalam melakukan penilaian terhadap proses kerja.
4. Sebagai sarana tolak ukur dalam pantauan arus kas keuangan yang mudah dibaca oleh pemahaman umum.

Berjalannya dokumen perusahaan ini sangat tergantung dari kesadaran dari semua pihak untuk mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Menurut Property Plus, 2010, yang termasuk dokumen perusahaan *developer* perumahan adalah sebagai berikut:

#### 1. Dokumen Penjualan

Dokumen penjualan yang dimaksud antara lain dokumen Perjanjian Jual Beli, Kontrak Bangunan Kaveling dan Fasum, Serah Terima Pembangunan Fasilitas, dan Berita Acara Serah Terima.

#### 2. Dokumen Operasional

Dokumen operasional yang dimaksud antara lain, buku tamu, *form* penerimaan data aplikasi KPR, dan *form* lembar konsultasi gambar standar. Buku operasional penjualan dan pembangunan terdiri dari buku operasional Perjanjian Jual Beli, Kontrak Bangunan Kaveling dan Fasum, Serah Terima Pembangunan Fasilitas, Berita Acara Serah Terima, dan Pembatalan Penjualan.

### 3. Dokumen Keuangan

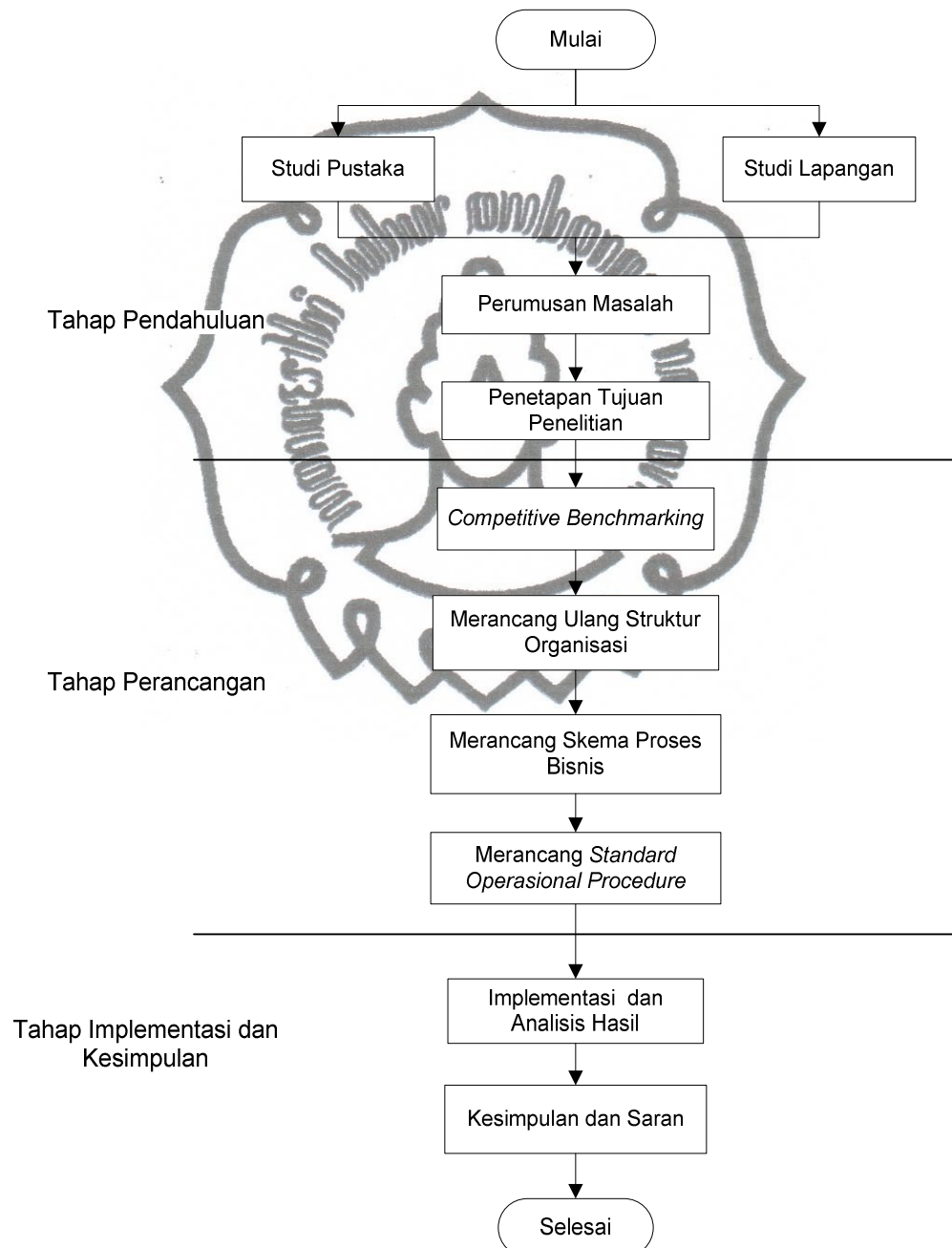
Dokumen keuangan yang dimaksud adalah laporan keuangan yang dibuat oleh bagian keuangan. Jenis laporan keuangan tersebut antara lain neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan modal, jurnal pengeluaran bank, laporan bulanan biaya administrasi kantor, dan laporan arus kas.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini membahas model penelitian dan kerangka pikir atau metodologi yang digunakan dalam penelitian beserta penjelasan singkat setiap tahapannya.



**Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian**

*commit to user*



### 3.1 Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan sebagai observasi awal untuk melihat kegiatan perusahaan sebelumnya. Observasi awal dilakukan melalui pengamatan di tempat penelitian dan diskusi dengan beberapa orang yang berkompeten. Hasil studi lapangan dapat digunakan sebagai acuan dalam membuat latar belakang dan perumusan masalah.

### 3.2 Studi Pustaka

Merupakan tahap pemahaman teori-teori yang mendasari penelitian. Studi kepustakaan dilakukan untuk mencari ide-ide, rumusan-rumusan dan konsep-konsep teoritis dari berbagai literatur yang dapat dipakai sebagai landasan teoritis untuk melakukan penelitian.

### 3.3 Perumusan Masalah

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah merumuskan masalah yang diambil. Perumusan masalah yang ada yaitu bagaimana merancang proses bisnis dan SOP yang dapat diterapkan di CV. Banyu Bening sebagai perusahaan *developer* perumahan.

### 3.4 Penetapan Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan masalah, langkah selanjutnya adalah penetapan tujuan penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang struktur organisasi yang sesuai untuk CV. Banyu Bening, merancang skema proses bisnis perusahaan *developer* perumahan di CV. Banyu Bening, merancang prosedur-prosedur operasional yang terkait dan dokumen-dokumen perusahaan yang dibutuhkan.

### 3.5 Competitive Benchmarking

Dalam penelitian ini digunakan strategi *competitive benchmarking*. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang performansi terbaik dari pesaing, dimana informasi ini dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menciptakan produk terbaik dari yang terbaik (*creating the best of the best*). Dalam penelitian ini, informasi diperoleh dari melakukan wawancara dan pengamatan langsung ke pihak perusahaan sejenis. *Benchmarking* yang dilakukan

difokuskan pada struktur organisasi yang digunakan, proses bisnis dalam proses pengembangan perumahan dan dokumen perusahaan yang digunakan. Hasil dari *benchmarking* akan menjadi salah satu dasar dalam proses perancangan struktur organisasi, proses bisnis, prosedur operasional dan dokumen perusahaan.

Dalam melakukan *benchmarking* harus melalui beberapa tahapan, diantaranya:

1. Tahap perencanaan

Pada tahap perencanaan dilakukan identifikasi subjek *benchmarking*, identifikasi target *benchmarking*, dan menentukan metode pengumpulan data yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengumpulan data.

2. Tahap analisis

Pada tahap analisis dilakukan analisis terhadap struktur organisasi, dokumen perusahaan, dan proses bisnis mulai dari pemilihan lahan sampai dengan penyerahan rumah dan komplain dari subjek *benchmarking*.

3. Tahap integrasi

Tahap selanjutnya adalah tahap integrasi, pada tahap ini menunjukkan hasil dari *benchmarking* yang telah dilakukan. Kebaikan-kebaikan dari subjek *benchmarking* kemudian akan dijadikan sebagai *best practice*.

### 3.6 Merancang Ulang Struktur Organisasi

Perancangan ulang struktur organisasi diawali dengan melakukan analisis terhadap struktur organisasi CV. Banyu Bening sebelumnya, kemudian dilakukan perbandingan dengan struktur organisasi dari subjek *benchmarking*. Ada enam elemen penting yang perlu diperhatikan ketika mendesain struktur organisasi (Robbins, 2002). Elemen-elemen tersebut meliputi spesialisasi pekerjaan atau pembagian pekerjaan, departementalisasi, rantai perintah, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Penentuan elemen-elemen tersebut didasarkan pada hasil analisis struktur organisasi awal, *benchmarking*, dan literatur yang ada. Setelah menentukan semua elemen-elemen tersebut kemudian dibuat gambar herarki struktur organisasi secara formal.

### 3.7 Merancang Skema Proses Bisnis

Setelah pembuatan struktur organisasi dilanjutkan dengan merancang skema proses bisnis. Pembuatan proses bisnis dilakukan menggunakan metode BPI. *Business Process Improvement* (BPI) adalah langkah perombakan terhadap proses bisnis yang telah berjalan untuk memperbaiki atau memberikan proses yang baru. Langkah-langkah dalam perancangan proses bisnis baru adalah sebagai berikut:

1. Pemetaan proses bisnis awal

Proses bisnis awal dipetakan terlebih dahulu dengan *functional flowchart*. Pemetaan ini bertujuan untuk mengetahui proses-proses yang dilakukan oleh CV. Banyu Bening dan aktifitas yang dikerjakan didalamnya secara keseluruhan.

2. Identifikasi proses *value added* dan *non-value added*

Pemetaan tersebut kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kegiatan yang termasuk *value added* dan *non-value added*. Semaksimal mungkin kegiatan *non-value-added* berusaha dihilangkan sehingga alur proses menjadi lebih efisien. Suatu kegiatan digolongkan *value-added* jika kegiatan tersebut mempengaruhi hasil akhir output yang akan menambah kepuasan konsumen, sedangkan suatu kegiatan dikatakan *non-value-added* jika kegiatan tersebut dieliminasi ataupun disederhanakan maka tidak akan mengurangi nilai akhir produk bagi konsumen. Analisis kegiatan *value-added* dan *non-value-added* yang dilakukan disertai dengan menganalisis kekurangan dari setiap kegiatan tersebut. Analisis kekurangan tersebut dengan melakukan wawancara dengan staf yang bekerja di CV. Banyu Bening.

3. Pemetaan proses bisnis perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking*

Proses bisnis subjek *benchmarking* dipetakan dengan *functional flowchart*, kemudian dijabarkan perbedaan proses bisnis antara CV. Banyu Bening dengan perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking*.

4. Melakukan perbaikan berdasarkan pada konsep *Business Process Improvement*

Kemudian perbaikan tersebut berdasarkan pada konsep *Business Process Improvement* yaitu dengan menghilangkan, menyederhanakan, menyatukan atau melakukan otomatisasi pada proses. Tidak ditutup kemungkinan untuk menambahkan proses apabila proses awal masih kurang efektif dan dibutuhkan

penambahan proses. Pemetaan proses bisnis baru kemudian dibuat dengan *functional flowchart*, seperti halnya pemetaan proses bisnis awal.

### 3.8 Merancang *Standard Operational Procedure*

Tahap selanjutnya dari perancangan yaitu merancang prosedur-prosedur operasional terkait. Untuk mendapatkan tujuan dari proses bisnis maka perlu dijabarkan lebih detail setiap proses bisnis ke dalam prosedur yang disebut dengan *Standard Operational Procedure* (SOP). Dari proses bisnis yang telah dibuat sebelumnya, kemudian mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan. Setelah itu, dijabarkan secara detail ke dalam SOP. Pada tahap ini dijabarkan rancangan SOP yang akan dibuat dan mengidentifikasi dokumen-dokumen perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung SOP yang dibuat, sedangkan pembuatan SOP secara lebih detail dan jelas akan dilakukan pada tahap implementasi.

### 3.9 Implementasi dan Analisis Hasil

Berdasarkan perancangan yang telah dibuat, maka langkah selanjutnya adalah melakukan implementasi dan analisis hasil. Pada tahap ini dilakukan implementasi terhadap SOP dengan pembuatan standar prosedur operasional yang terkait. Implementasi dari penelitian ini adalah perencanaan implementasi yang nantinya akan dilakukan diskusi terhadap CV. Banyu Bening. Implementasi yang dilakukan dengan melalui tahap – tahap berikut ini:

#### 1. Tahap Pertama : Pembuatan SOP

Pada tahap implementasi ini, SOP dibuat secara lebih detail dan terperinci, mulai dari kop SOP, dan isi SOP. Kop SOP berisi logo dari perusahaan CV. Banyu Bening, judul SOP, penanggung jawab, nomor SOP, tanggal pengesahan. Isi SOP berisi tujuan SOP, ruang lingkup, tanggung jawab, dokumen yang dibutuhkan, uraian prosedur SOP dan penggambaran prosedur SOP ke dalam *flowchart*.

#### 2. Tahap Kedua : Sosialisasi SOP kepada Pimpinan Perusahaan

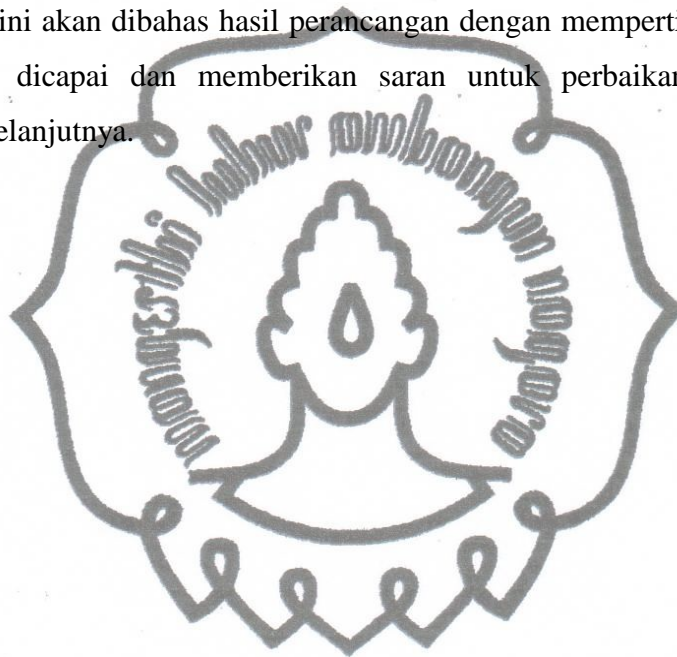
Setelah SOP selesai dibuat, maka SOP tersebut kemudian disosialisasikan kepada pimpinan perusahaan CV. Banyu Bening. Sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan keterangan yang jelas mengenai isi dari SOP yang dibuat serta untuk

melakukan konfirmasi ulang mengenai kebenaran prosedur yang ada dalam SOP tersebut.

Setelah melakukan implementasi hasil, dilakukan analisis mengenai struktur organisasi baru, proses bisnis yang telah dirancang pada bab empat, dan hasil dari sosialisasi SOP yang telah dilakukan pada CV. Banyu Bening.

### **3.10 Kesimpulan dan Saran**

Langkah akhir dalam penelitian ini adalah menarik kesimpulan dan saran. Pada tahap ini akan dibahas hasil perancangan dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai dan memberikan saran untuk perbaikan maupun untuk penelitian selanjutnya.





## BAB IV

### ANALISIS DAN PERANCANGAN

Pada bab ini membahas mengenai *benchmarking* dengan perusahaan yang sejenis dan perancangan. Perancangan yang dibuat mulai dari perancangan ulang struktur organisasi, proses bisnis usulan, dan standar prosedur operasional yang terkait.

#### 4.1 *Competitive Benchmarking*

Dalam penelitian ini digunakan strategi *competitive benchmarking*. Melalui *competitive benchmarking* akan diperoleh informasi tentang performansi terbaik dari pesaing, dimana informasi ini dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menciptakan produk terbaik dari yang terbaik (*creating the best of the best*). Dalam *competitive benchmarking*, target pembandingan berada di luar perusahaan dan bersifat fleksibel, tergantung pada tujuan melakukan *competitive benchmarking* itu. Informasi yang diperoleh dari suatu *competitive benchmarking* dapat berasal dari majalah-majalah perdagangan, asosiasi bisnis sejenis, publikasi riset dan sumber lain (Gaspersz, 2002). Dalam penelitian ini, informasi diperoleh dari melakukan wawancara dan pengamatan langsung ke perusahaan sejenis. Dalam melakukan *benchmarking* harus melalui beberapa tahapan, diantaranya:

##### 4.1.1 Tahap Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap ini dilakukan identifikasi subjek *benchmarking*, identifikasi target *benchmarking*, dan menentukan metode pengumpulan data. Adapun penjelasan dari ketiga tahap tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Identifikasi Subjek *Benchmarking*

*Benchmarking* dilakukan terhadap satu perusahaan yang merupakan perusahaan pengembang perumahan yang berada di wilayah Surakarta. Terdapat beberapa kriteria dan pertimbangan dalam pemilihan perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking* untuk strategi *competitive benchmarking*. Kriteria tersebut antara lain, perusahaan yang sudah berjalan kurang lebih tiga tahun, perusahaan sejenis yang lebih unggul, perusahaan yang menjadi pesaing akibat kemiripan fungsi pasar, segmen pasar, ukuran perusahaan, atau kemungkinan menjadi

alternatif pilihan konsumen (transformasi). Selain itu, diperlukan juga kemauan dari perusahaan untuk membagi informasi.

Perusahaan yang telah dicoba untuk dikunjungi sebelum diputuskan sebagai subjek *benchmarking* antara lain, PT. Fajar Bangun Raharja (FBR), PT. Graha Abadi Sentosa (GAS), CV. Ardian Propertindo (Arty), dan CV. Catur Tunggal Sentosa (CTS). Dari keempat perusahaan tersebut PT. FBR dan PT. GAS tidak cocok untuk dijadikan subjek *benchmarking* karena kedua perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mempunyai pangsa pasar dan ukuran perusahaan yang berbeda dengan CV. Banyu Bening. CV. Arty mempunyai pangsa pasar dan ukuran perusahaan yang sama dengan CV. Banyu Bening, tetapi merupakan perusahaan yang baru saja berdiri, yaitu pada tahun 2011, sehingga tidak cocok juga untuk dijadikan subjek *benchmarking*. CV. CTS mempunyai pangsa pasar yang sama dengan CV. BB yaitu pada awalnya CV. CTS mempunyai pangsa pasar menengah ke bawah seperti CV. BB. Selain itu CV. CTS telah berdiri sejak tahun 2007, sehingga CV. CTS cocok untuk dijadikan subjek *benchmarking*. Identitas perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan : CV. Catur Tunggal Santosa (CV. CTS)

Tahun Berdiri : tahun 2007 sebagai perusahaan perseorangan dan tahun 2009 berubah sebagai CV.

Alamat : Jl. Slamet Riyadi No. 426 Makam Haji, Kartosuro, Sukoharjo

Produk :

- 1) Bandara View dengan tipe 30 sebanyak 48 unit
- 2) Gompang Griya Kencana 1 dengan tipe 30 sebanyak 38 unit
- 3) Gompang Griya Kencana 2 dengan tipe 30 sebanyak 24 unit
- 4) Cipta Purbayan Santosa 1 dengan tipe 45 dan 36 sebanyak 24 unit
- 5) Cipta Purbayan Santosa 2 dengan tipe 40,45,50 sebanyak 46 unit
- 6) Grand Living Gentan dengan tipe 85 dan 90 sebanyak 12 unit
- 7) Grand Pasadena dengan tipe 52, 60, 70 sebanyak 13 unit.

## 2. Identifikasi Target *Benchmarking*

Target digunakan sebagai pedoman dalam melakukan perbandingan sehingga apa yang menjadi tujuan telah jelas di awal dan tidak mengalami penyimpangan dari yang diharapkan. Target dalam penelitian ini merupakan tujuan dari penelitian ini, yaitu struktur organisasi, proses bisnis dari mulai pencarian lahan, pemasaran, perencanaan, permodalan, penjualan, promosi, penyerahan kunci, dan komplain serta dokumen perusahaan yang digunakan. Hasil dari proses *benchmarking* ini nantinya akan digunakan sebagai salah satu dasar dalam proses perancangan struktur organisasi, perancangan proses bisnis baru, prosedur operasional terkait.

## 3. Penentuan Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam melakukan *benchmarking* adalah metode wawancara dan pengamatan langsung ke perusahaan pengembang perumahan yang menjadi subjek *benchmarking*. Informasi yang didapatkan dari hasil wawancara merupakan target dari proses *benchmarking*.

### 4.1.2 Tahap Analisis

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap struktur organisasi dan proses bisnis yang dilakukan di CV. CTS mulai dari pemilihan lahan sampai dengan penyerahan rumah dan komplain. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap dokumen yang digunakan oleh CV. CTS. Penjelasan terhadap analisis struktur organisasi, proses bisnis, dan dokumen perusahaan yang dilakukan di CV. CTS adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Struktur Organisasi

Berdasarkan sistem struktur organisasi yang digunakan oleh CV.CTS, dapat struktur organisasi yang digunakan secara garis besar dibentuk dari struktur organisasi matriks. Struktur organisasi matriks tersebut secara fungsional membagi ruang lingkup pekerjaan atas dasar beberapa divisi manajemen dan tiap-tiap divisi manajemen memiliki tugas dan wewenang masing-masing serta tanggung jawab penuh terhadap kelancaran tugas-tugasnya. Organisasi matrik diciptakan berdasarkan kebaikan-kebaikan organisasi fungsional dan organisasi

*commit to user*

proyek. Dalam hal ini dibentuk bagian manajemen proyek yaitu divisi teknik secara tersendiri.

Spesialisasi pekerjaan terlihat pada bagian-bagian yang ada pada sistem struktur organisasi. Spesialisasi tersebut antara lain, bagian admin/keuangan, marketing, arsitek, logistik, dan pengawas lapangan yang mempunyai tugas sesuai dengan keahlian masing-masing. Dari spesialisasi-spesialisasi tersebut kemudian dikelompokkan menjadi dua divisi berdasarkan fungsinya yaitu divisi *developer* dan divisi teknik. Bagian-bagian dari divisi teknik adalah bagian logistik, arsitek, admin/keuangan, dan pengawas lapangan, sedangkan bagian-bagian dari divisi *developer* adalah bagian admin/keuangan, koordinator marketing dan marketing.

Dalam perusahaan ini, pimpinan tertinggi dalam menjalankan perusahaan adalah direktur, kemudian direktur membawahi divisi *developer* dan divisi teknik. Untuk membantu dalam menjalankan tugasnya direktur dibantu oleh *site manager* yang bertanggung jawab pada divisi teknik.

Rantai perintah pada perusahaan CV. CTS adalah bagian logistik, arsitek, admin/keuangan divisi teknik, dan pengawas lapangan melaporkan hasil kerjanya dan bertanggung jawab kepada *site manager*. Dari *site manager* kemudian melaporkan kepada direktur. Admin/keuangan divisi teknik juga memberikan laporan keuangan kepada admin/keuangan divisi *developer*.

Untuk divisi *developer*, bagian marketing akan melaporkan hasil penjualan kepada koordinator marketing yang kemudian koordinator marketing bersama admin/keuangan divisi *developer* akan melaporkan hasil kerjanya kepada direktur.

## **2. Analisis Proses Bisnis**

Proses bisnis yang terjadi di CV.CTS akan dijabarkan dalam beberapa tahap dalam proses pengembangan perumahan dan berikut adalah penjelasannya.

### **a. Tahap pencarian dan pembelian lahan**

Pencarian lahan yang dilakukan oleh CV. CTS dilakukan oleh direktur dengan bantuan makelar tanah. Makelar tanah biasanya menawarkan dan membawa sekaligus 10 fotocopi sertifikat tanah. Pengambilan keputusan dalam pemilihan tanah tidak berasal dari direktur sendiri, tetapi juga berasal dari hasil

*commit to user*

diskusi dengan para komisaris dan para pegawai yang ada. Sebelum melakukan pembelian lahan, langkah-langkah yang dilakukan direktur antara lain:

- 1) Mempelajari sertifikat tanah yang diajukan oleh makelar tanah.
- 2) Melakukan analisis penilaian lahan dengan memepertimbangkan beberapa faktor, salah satunya adalah kedekatan dengan tempat publik. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan analisis tabel penilaian lahan seperti pada buku Property Plus Indonesia (2010).
- 3) Melakukan diskusi dengan para komisaris dan para pegawai yang ada.
- 4) Melakukan survey dengan menanyakan hal-hal yang terkait dengan masyarakat sekitar serta memeriksa keadaan fisik dari lahan yang ada.
- 5) Melakukan cek ke BPN dan cek ke Notaris akan sertifikat yang dibawa oleh makelar.

Setelah mengetahui lahan mana yang akan dibeli, maka dilakukan transaksi jual beli. Pembayaran dalam pembelian lahan dilakukan secara bertahap dan dalam rentang waktu 6 bulan. Setelah lunas, maka langkah selanjutnya adalah proses ganti status tanah dari Hak Milik pribadi pemilik tanah menjadi Hak Milik atas nama CV atau atas nama pribadi direktur.

#### **b. Proses Perencanaan**

Setelah lahan yang diinginkan didapatkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses perencanaan terhadap proyek yang akan dijalankan. Perencanaan tersebut meliputi perencanaan proyek dan perencanaan modal awal. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan tipe dan harga jual, direktur melakukan analisis dengan melihat dan melakukan survey terhadap produk kompetitor yang ada disekitarnya.
- 2) Perencanaan spesifikasi rumah, selain melihat produk kompetitor, direktur juga melihat pangsa pasar yang akan diambil dan perkembangan tren yang ada.
- 3) Melakukan perhitungan ekonomi secara lebih terperinci meliputi perhitungan HPP rumah untuk menentukan harga jual, perkiraan *cashflow*, BEP, dll.
- 4) Menyampaikan hasil perencanaannya tersebut kepada semua pegawainya agar semua pegawai mengetahui dan apabila terdapat usulan dari pegawai.
- 5) Perencanaan modal awal antara lain digunakan untuk pembelian lahan, perijinan, upah tenaga kerja, media promosi, sarana dan prasarana awal. Sarana



dan prasarana awal yang termasuk dalam modal awal adalah pembuatan pagar keliling, gapura, urugan, dan pondasi.

- 6) Pemberitahuan kepada pihak komisaris yang akan menanamkan saham untuk proyek yang akan dijalankan.

Di samping digunakan untuk keperluan memulai proyek, modal awal digunakan untuk membangun rumah yang menjadi pesanan pelanggan. Hal ini karena sistem KPR yang digunakan oleh perusahaan CV. CTS adalah KPR biasa. Akad kredit dari KPR biasa dilakukan setelah rumah telah jadi, setelah itu perusahaan mendapatkan pencairan dana KPR.

### c. Perijinan

Setelah melakukan perencanaan, direktur memerintahkan bagian arsitek untuk membuat gambar teknik dan bagian administrasi/keuangan untuk membuat proposal proyek. Proposal tersebut digunakan untuk keperluan perijinan.

Perijinan merupakan tahap selanjutnya sebelum perusahaan melaksanakan proses pembangunan. Proses perijinan selama ini dilakukan oleh bagian administrasi/keuangan. Proses perijinan yang dilakukan oleh CV. CTS adalah sebagai berikut:

#### 1) Ijin Lokasi

Ijin lokasi diajukan di Pemerintah Daerah dengan membawa syarat-syarat seperti proposal proyek perumahan, KTP, NPWP, sertifikat tanah, dan rekomendasi dari lurah dan camat. Lamanya proses pengajuan ijin prinsip adalah sekitar dua minggu.

#### 2) Ijin Pengerangan

Ijin pengerangan ini digunakan apabila lahan yang dibeli dalam bentuk tanah sawah. Syarat-syarat dalam pengajuan ijin ini adalah fotokopi sertifikat tanah dan proposal proyek. Ijin ini diajukan di kantor kelurahan dan kecamatan. Lamanya proses pengajuan ijin pengerangan adalah sekitar dua hari. Setelah mendapatkan ijin pengerangan, perusahaan sudah dapat mengolah tanah, misal melakukan pengurugan.

#### 3) Pengesahan *Siteplan*

Pengesahan *siteplan* dilakukan di DPU untuk mengecek dan memastikan bahwa perumahan yang akan dibangun 40% dari keseluruhan tanah

dimanfaatkan untuk Fasum dan Fasos dan 60% dimanfaatkan untuk bangunannya. Selain itu dari 60% bangunan masih dibagi lagi menjadi 60% untuk bangunan rumah pokoknya dan 40% untuk tata hijaunya. Dalam pengajuan *siteplan* kadang tidak mendapatkan persetujuan. Hal ini karena penempatan Fasum dan Fasos yang kurang benar. Lamanya proses pengesahan *siteplan* adalah sekitar satu minggu.

#### 4) Pecah Sertifikat

Pecah sertifikat yang dimaksud adalah pecah sertifikat per kaveling yang dijual. Pecah sertifikat ini dilakukan di notaris dan lamanya proses ini sekitar delapan bulan tergantung oleh banyaknya kaveling yang dijual.

#### 5) Ijin IMB

IMB adalah izin yang diberikan sebelum pihak melakukan pembangunan fisik. Ijin IMB diajukan di KPPT (Kantor Pengurusan Perijinan Tanah) dengan membawa syarat-syarat seperti *siteplan*, dan fotokopi sertifikat yang sudah dipecah.

CV. CTS selama ini tidak mengajukan ijin AMDAL karena unit rumah dalam setiap perumahan kurang dari 50 unit. Jika perumahan dengan unit rumah kurang dari 50 unit hanya dianjurkan untuk mengajukan ijin AMDAL, sedangkan untuk perumahan di atas 50 unit diwajibkan.

#### d. Proses Pemasaran

Proses pemasaran tidak lepas dari kegiatan promosi dan penjualan. Media promosi yang digunakan merupakan tanggung jawab bagian marketing dan dibantu oleh arsitek dalam pembuatan gambar *siteplan*, 3D dan 2D. Promosi yang dilakukan oleh CV. CTS antara lain:

- 1) Membuat iklan di koran
- 2) Menyebarkan *flyer* ke beberapa tempat
- 3) Menyebarkan brosur ke beberapa tempat
- 4) Memasang umbul-umbul di daerah proyek
- 5) Memasang *banner*

Salah satu media promosi yang efektif adalah brosur yang disebar ke beberapa tempat. Brosur yang dibuat oleh perusahaan cukup menarik dan memberikan informasi yang detail. Informasi-informasi dari brosur tersebut antara lain:

- 1) Gambar 3D rumah yang dijual
- 2) Spesifikasi rumah
- 3) Gambar 2D rumah tampak atas
- 4) *Siteplan* dari perumahan
- 5) Peta letak perumahan yang memudahkan pelanggan untuk menuju perumahan tersebut
- 6) *Contact person* dan alamat dari perusahaan
- 7) *Price list* yang terdiri dari harga beli, uang muka, angsuran, sistem pembayaran, syarat-syarat pengajuan KPR, dan ketentuan-ketentuan lainnya.

Promosi merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dengan aktivitas penjualan dan sebagai sarana untuk meningkatkan penjualan. Oleh karena itu, bagian marketing diberikan target setiap bulannya dalam penjualan rumah yang dijual. Target penjualan tersebut adalah dalam satu bulan harus memenuhi target 8 *point* dan nilai dari setiap *point* ditentukan sendiri oleh direktur sebesar 50 juta rupiah. Nilai *point* untuk rumah dengan tipe 90 dan 80 adalah 5 *point*, sedangkan untuk rumah dengan tipe 45-70 adalah 3 *point*. Nilai *point* untuk rumah dengan tipe 30 adalah 1 *point*. Apabila bagian marketing tidak bisa mencapai target tersebut, maka akan mendapatkan *warning* dari direktur.

Ada beberapa cara yang digunakan dalam penjualan oleh CV.CTS, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Hard cash*

Setelah melakukan *booking fee*, konsumen harus melunasinya dalam waktu dua minggu setelah *booking fee*.

- 2) *Soft cash*

Pembayaran dilakukan setelah melakukan *booking fee* dan pembayaran uang muka. Pembayaran secara *soft cash* dilunasi selama 3 bulan dengan 3 kali pembayaran. Jadwal pembayaran pertama merupakan kesepakatan antara

*commit to user*

perusahaan dengan pelanggan. Termin pembayaran adalah 50% untuk pembayaran pertama, 20% pembayaran kedua dan 30% pembayaran ketiga.

### 3) KPR

Sistem KPR ini memiliki syarat-syarat yang akan diajukan kepada bank. Syarat-syarat tersebut antara lain, fotokopi KTP suami-istri, KK, surat nikah, SK kerja, slip gaji tiga bulan terakhir, buku tabungan/rek. Koran, NPWP/SIUP untuk wiraswasta. Uang muka untuk sistem KPR dilunasi maksimal selama dua bulan. Ada dua jenis KPR, yaitu KPR inden dan KPR biasa. Perbedaannya hanya pada pelaksanaan akad kredit. Pelaksanaan akad kredit KPR inden dilakukan pada saat rumah belum dibangun. Setelah akad kredit, baru rumah yang dipesan dilakukan proses pembangunan. Sedangkan untuk KPR biasa, akad kredit dilaksanakan setelah rumah telah jadi. Sistem KPR yang digunakan oleh CV. CTS adalah KPR biasa karena perusahaan menganggap konsumen akan merasa puas apabila rumah telah jadi, setelah itu baru melakukan kredit perumahan ke bank.

Penentuan harga jual selain ditentukan oleh HPP dan pesaing, ditentukan juga berdasarkan letak rumah. Penjualan rumah yang menghadap ke barat, ke timur dan *hook* berbeda-beda. Rumah yang menghadap ke timur lebih mahal daripada harga rumah yang menghadap ke barat. Perbedaan harga jual tersebut karena rumah yang menghadap ke timur mendapatkan sinar matahari pada pagi hari, sedangkan rumah yang menghadap ke barat mendapatkan sinar matahari pada siang hari. Harga jual rumah *hook* juga lebih mahal karena akses keluar masuk untuk rumah *hook* lebih cepat.

Prosedur pembelian perumahan di CV. CTS untuk pembelian secara *cash* dan KPR agak berbeda. Prosedur pembelian secara *cash* adalah sebagai berikut:

- 1) *Booking fee*/tanda jadi/ pengikatan ditetapkan sebesar Rp. 5.000.000,00
- 2) Dua minggu setelah tanda jadi membayar uang muka sebesar 20% dari harga jual.
- 3) Apabila selama dua minggu tidak ada konfirmasi dari konsumen, maka uang tanda jadi hangus dan dianggap menggundurkan diri.
- 4) Pembelian secara *hard cash* dilunasi dua minggu setelah *booking fee*.
- 5) Pembelian secara *soft cash* dilunasi selama 3 bulan.

- 6) Kewajiban pembayaran berikutnya diatur dalam kesepakatan/perjanjian jual-beli.

Prosedur pembelian secara KPR adalah sebagai berikut:

- 1) *Booking fee*/tanda jadi/ pengikatan ditetapkan sebesar Rp. 5.000.000,00
- 2) Dua minggu setelah tanda jadi mengumpulkan syarat KPR yang akan diajukan ke bank.
- 3) Apabila selama dua minggu konsumen tidak mengumpulkan syarat-syarat KPR, maka uang tanda jadi hangus dan dianggap menggundurkan diri.
- 4) Setelah mendapat ACC dari bank, konsumen diwajibkan untuk membayar uang muka sebesar 20% dari harga jual. Selain itu, dilakukan persetujuan gambar rumah yang akan dibangun.
- 5) Akad kredit dengan pihak bank dilakukan setelah rumah telah jadi.

#### **e. Proses Pembangunan**

Bagian yang bertanggung jawab dalam proses pembangunan adalah *site manager* yang dibantu oleh bagian logistik, pengawas lapangan dan arsitek. Setelah ijin lokasi dikantongi oleh perusahaan, maka lahan yang telah dibeli dapat diolah. Apabila lahan yang didapatkan berupa sawah, maka harus mendapatkan ijin pengeringan terlebih dahulu sebelum dikeringkan. Setelah dilakukan pengeringan, langkah selanjutnya adalah proses pengurugan.

Proses pembangunan perumahan yang dilakukan oleh CV.CTS antara lain:

##### **1. Pembelian material oleh bagian logistik**

Material yang digunakan oleh CV. CTS dibeli di kota Solo dan Jogja. Pembelian dan penggunaan material dicatat oleh bagian logistik yang nantinya akan diserahkan kepada bagian admin/keuangan divisi teknik. Pembelian bahan dilakukan secara *cash* maupun bertahap. Pembelian bahan seperti pasir, semen, batu, besi, genteng dilakukan secara bertahap, sedangkan pembelian bahan seperti paku dan bahan-bahan yang bisa dibeli eceran dilakukan secara *cash*.

##### **2. Pembangunan pondasi, pagar keliling dan gapura.**

Pembangunan pondasi digunakan agar lebih jelas antara kaveling satu dengan yang lain. Selain itu dilakukan juga pembuatan pagar keliling dan gapura.



3. Pemberian Surat Perintah Kerja (SPK) kepada pemborong.

Pemberian SPK kepada pemborong diberikan tiap kaveling karena proses pembangunan rumah di CV. CTS memakai sistem pesan-bangun. Di dalam SPK dilampirkan gambar rumah yang akan dibangun.

4. Proses pembangunan rumah

Pada saat proses pembangunan rumah, pengawas lapangan melakukan pengawasan setiap hari dan memberikan laporannya kepada *site manager* seminggu sekali. Laporan pengendalian tersebut digunakan juga untuk mengambil upah tenaga. Selain berupa laporan pengawasan, pengawasan dan pemantauan terhadap progres pembangunan dilakukan dengan mengambil gambar foto.

**f. Proses Penyerahan Rumah dan Komplain**

Setelah rumah sudah siap untuk dihuni, *site manager* akan melakukan pengecekan akhir. Setelah itu, *site manager* menginformasikan kepada bagian marketing. Bagian marketing menghubungi konsumen untuk melakukan serah terima kunci. Dokumen yang digunakan dalam proses serah terima kunci adalah Berita Acara Serah Terima (BAST). Apabila ada komplain, maka akan dilakukan perbaikan karena konsumen mendapatkan retensi selama 100 hari untuk KPR dan 30 hari untuk pembayaran *cash*. Divisi *developer* akan mencatat komplain tersebut, kemudian akan dilanjutkan ke divisi teknik untuk dilakukan perbaikan.

**3. Analisis Dokumen Perusahaan**

Dokumen yang dibutuhkan dalam kegiatan administrasi harian antara lain dokumen penjualan, dokumen operasional dan dokumen keuangan. Dokumen-dokumen yang ada di CV. CTS antara lain:

1. Perjanjian Jual Beli (PJB), Kontrak Bangunan Kaveling (KBK), Kontrak Bangunan Fasum (KBF), Berita Acara Serah Terima (BAST), Progres Foto Rumah (PFR) sebagai dokumen penjualan.
2. Buku tamu, *form* penerimaan data aplikasi kredit/KPR, surat penawaran KPR ke bank, laporan pengendalian pekerjaan pembangunan, buku kas harian, dan buku penerimaan dan pemakaian material sebagai dokumen operasional. Laporan pengendalian pekerjaan pembangunan juga digunakan pemborong untuk pengambilan upah. *commit to user*

3. Laporan Stok Material, Neraca, Laporan Laba Rugi, *Cashflow*, Laporan Kas Harian sebagai dokumen keuangan.

#### 4.1.3 Tahap Integrasi

Pada tahap ini menunjukkan hasil dari *benchmarking* yang telah dilakukan. Kebaikan-kebaikan dari CV. CTS kemudian akan dijadikan sebagai *best practice* untuk CV. Banyu Bening. Berikut ini tabel 4.1 adalah *best practice* yang nantinya akan dijadikan salah satu dasar dalam melakukan perancangan.

**Tabel. 4.1 Best Practice**

No.	Target benchmarking	Best Practice
1.	Struktur Organisasi	Kurang lebih ada 8 bagian
2.	Proses pemilihan & pembelian lahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan jasa makelar atau <i>developer</i> tertarik pada suatu lokasi tertentu.</li> <li>• Menggunakan analisis tabel penilaian lahan</li> </ul>
3.	Perencanaan	Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi. Menghitung HPP untuk menentukan harga jual. Menghitung perkiraan <i>cashflow</i> , RAB.
4.	Modal	Sendiri dan investor
5.	Perijinan	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek
6.	Media Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brosur, <i>flyer</i>, eks-banner, umbul-umbul, papan nama, iklan Koran</li> <li>• Semua media promosi disebar dan diletakkan ditempat yang strategis.</li> </ul>
7.	Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat target <i>point</i> untuk bagian marketing</li> <li>• Terdapat prosedur yang jelas untuk penjualan dengan sistem <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i>.</li> </ul>
8.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun</li> <li>• Pembangunan dilakukan setelah pembayaran uang muka dan akad kredit setelah rumah jadi</li> <li>• Atau pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit</li> <li>• Menggunakan jasa borongan</li> </ul>
9.	Serah terima rumah dan komplain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST.</li> <li>• Dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.</li> </ul>
10.	Dokumen Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PJB, KBK, KBF, BAST, PFR sebagai dokumen penjualan.</li> <li>• Buku tamu, <i>form</i> penerimaan data aplikasi kredit/KPR sebagai dokumen operasional.</li> <li>• Laporan Stok Material, Neraca, Laporan Laba Rugi, <i>Cashflow</i>, Laporan Kas Harian sebagai dokumen keuangan.</li> </ul>

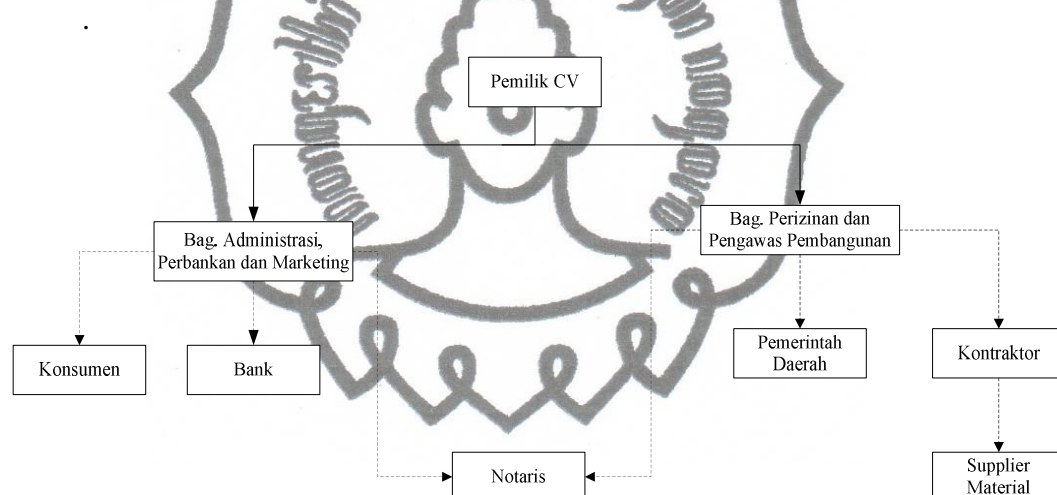
*commit to user*

## 4.2 Perancangan Ulang Struktur Organisasi

Langkah awal dalam perancangan struktur organisasi adalah melakukan analisis tentang struktur organisasi perusahaan CV. Banyu Bening (CV. BB) sebelumnya. Selanjutnya dijabarkan perbedaan struktur organisasi antara CV. BB dengan CV. CTS dan kemudian dilakukan perancangan. Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan, dan perancangan ulang terhadap struktur organisasi perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

### 4.2.1 Analisis Struktur Organisasi Awal

Struktur organisasi awal dari CV. BB dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini dan penjabaran tanggung jawab dari masing-masing bagian yang dapat dilihat pada lampiran tabel L.1.



**Gambar 4.1 Struktur organisasi CV. Banyu Bening**

Sumber: CV. Banyu Bening, 2011

Keterangan: - - - - ➔ : Hubungan dengan pihak luar.

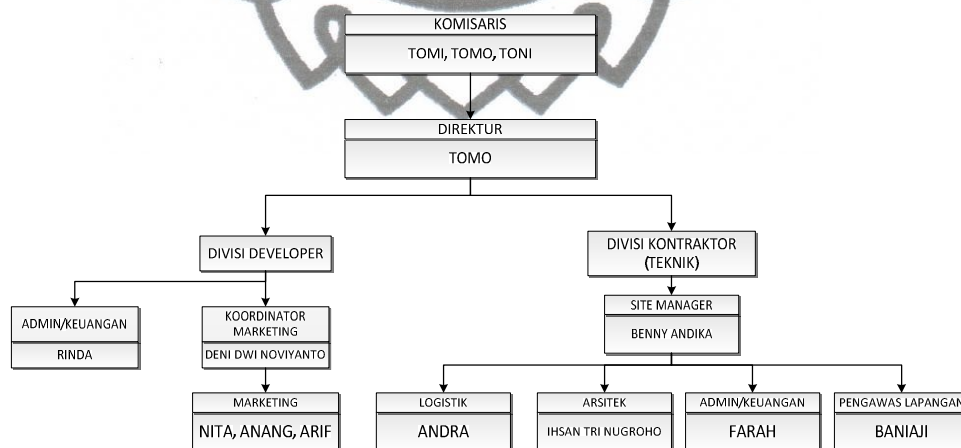
Struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi garis. Karakteristik dari struktur organisasi garis ini antara lain bentuk organisasi yang paling sederhana, jumlah karyawan sedikit dan pemilik merupakan pimpinan tertinggi, pemberian wewenang dan tanggung jawab bergerak vertikal dari atas ke bawah. Terdapat kelebihan dari struktur organisasi garis ini, antara lain bentuk struktur organisasi yang sederhana sehingga mudah untuk dipahami dan dilaksanakan, pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang cukup jelas, pengambilan keputusan dapat dilaksanakan secara cepat karena komunikasi

mudah. Selain kelebihan, terdapat juga kekurangan dari struktur organisasi garis. Kekurangan tersebut antara lain bentuk organisasi tidak fleksibel, kemungkinan pimpinan bertindak otokrasi cukup besar dan ketergantungan pada seseorang cukup besar, jika salah satu tidak ada, akan terjadi kekacauan.

Pada struktur organisasi CV. Banyu Bening terdapat bagian yang mendapat tugas lebih dari satu, sehingga tugasnya merangkap yaitu bagian administrasi, keuangan dan pemasaran, sedangkan bagian perizinan dan pengawasan bangunan. Adanya tugas yang merangkap ini disebabkan karena sumber daya yang dibutuhkan kurang. Dampak dari perangkapan tugas kepada satu pegawai membuat kerja dari karyawan menjadi tidak maksimal. Terlihat juga bahwa ada departemen-departemen lain yang seharusnya dibutuhkan tetapi belum ada. Kekurangan-kekurangan tersebut kemudian dijadikan dasar untuk merancang struktur organisasi baru.

#### 4.2.2 Perbedaan Struktur Organisasi CV. BB dengan CV. CTS

Gambaran struktur organisasi CV. CTS dapat dilihat pada gambar 4.2 dan penjabaran tanggung jawab dari masing-masing bagian yang dapat dilihat pada lampiran tabel L.2.



**Gambar 4.2 Struktur organisasi CV. CTS**

Sumber: CV. Catur Tunggal Sentosa, 2011

Dari gambaran struktur organisasi CV. CTS di atas, terdapat perbedaan struktur organisasi antara CV. CTS dengan CV. BB. Struktur organisasi dari CV. BB terdiri dari dua bagian yang dipegang oleh dua orang pegawai, sedangkan pada CV. CTS terdiri dari 8 bagian yang dipegang oleh 10 orang pegawai.

Perbedaan yang mencolok ini dipengaruhi oleh perusahaan CV. CTS yang sudah berdiri sejak tahun 2007 dan telah mengalami perkembangan, sedangkan CV. BB baru berdiri pada tahun 2010. Pada awal berdirinya perusahaan CV. CTS terdiri dari 3 bagian yang dipegang oleh 5 orang pegawai. Tiga orang bagian teknik, satu orang bagian administrasi/keuangan dan satu orang pemasaran.

#### 4.2.3 Rancangan Ulang Struktur Organisasi

Setelah melakukan analisis terhadap struktur organisasi awal dan melihat perbedaannya dengan CV. CTS, kemudian dilakukan perancangan ulang struktur organisasi untuk CV. BB. Terdapat enam elemen penting dalam mendesain struktur organisasi. Elemen-elemen tersebut meliputi:

1. Spesialisasi pekerjaan atau pembagian pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan digunakan untuk menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Struktur organisasi CV. BB sebelumnya bagian pemasaran, administrasi dan keuangan dibebankan pada satu karyawan. Hal tersebut menyebabkan tanggung jawab dari seorang karyawan menjadi besar mengingat tugas pemasaran banyak, sehingga harus ada spesialisasi pekerjaan untuk bagian pemasaran, bagian administrasi, dan bagian keuangan. Dalam perancangan ini, spesialisasi pekerjaan yang diperlukan antara lain:

- a. *Owner* (Direktur)

*Owner* merupakan pimpinan tertinggi dalam menjalankan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan. Kedudukan ini mutlak harus ada karena suatu struktur organisasi harus ada seseorang yang menjadi pemimpin. Dalam operasionalnya, *owner* berperan dalam pemilihan dan pembelian lahan serta perencanaan proyek.

- b. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran bertanggung jawab terhadap kegiatan promosi dan penjualan. Dalam kegiatan promosi, bagian ini mempunyai tugas antara lain membuat rencana program promosi, bertanggung jawab dalam hal pembuatan konsep dan desain media promosi yang akan digunakan, dan aktivitas promosi. Bagian ini sangat diperlukan karena membantu dalam pencapaian target dan



tujuan perusahaan yaitu peningkatan penjualan. Dalam kegiatan penjualan, bagian ini bertanggung jawab dalam proses penjualan baik secara *cash* maupun KPR, berhubungan dengan pihak Bank untuk mengurus segala hal yang berkaitan dengan KPR konsumen.

c. Bagian Administrasi

Bagian administrasi bertugas dalam pembuatan surat-menyurat maupun kontrak-kontrak kerja.

d. Bagian Keuangan

Bagian keuangan bertugas layaknya seorang bendahara yang bertanggung jawab dalam keluar masuknya uang perusahaan. Selain itu, bagian keuangan juga bertugas untuk membuat laporan keuangan perusahaan secara rutin setiap bulan.

e. Bagian Proyek

Bagian proyek berperan dalam proses perencanaan dan pengawasan. Dalam proses perencanaan, bagian ini membantu *owner* dalam melakukan perencanaan terhadap proyek yang akan dilaksanakan, mulai dari jumlah rumah yang akan dijual, gambar rumah sampai dengan spesifikasinya. Pada proses pengawasan, bagian ini mengawasi jalannya pembangunan proyek perumahan, memberi laporan kepada *owner* apabila terjadi ketidaksesuaian ataupun komplain dari konsumen. Bagian ini sangat diperlukan karena kegiatan utama dari pengembangan perumahan adalah proses pembangunan.

2. Departementalisasi

Setelah membagi pekerjaan dalam spesialisasi pekerjaan, maka perlu mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasikan. Dasar pengelompokan tersebut dinamakan departementalisasi. Bagian pemasaran mempunyai tugas dalam promosi, penjualan, dan mempunyai mobilitas yang tinggi, sehingga bagian ini harus dikerjakan oleh satu orang karyawan. Bagian administrasi memiliki tugas yang ringan, begitupula bagian keuangan, sehingga apabila kedua bagian ini dibebankan oleh satu orang karyawan tidak menjadi masalah. Selain itu, bagian ini juga bisa diberi tanggung jawab dalam menangani perijinan terhadap lahan yang akan didirikan bangunan perumahan termasuk didalamnya mengenai

pembebasan tanah. Karena mobilitas dari bagian administrasi dan keuangan tidak sebesar bagian pemasaran, bagian ini bisa menjadi *front liner* yang bertanggung jawab sebagai marketing di kantor pemasaran ketika bagian pemasaran tidak ada di kantor.

### 3. Rantai perintah

Rantai perintah menjelaskan siapa melapor siapa. Karena CV. Banyu Bening merupakan perusahaan baru dan hanya terdapat tiga bagian yang dibebankan oleh masing-masing satu orang, rantai perintah pada perusahaan ini adalah setiap bagian langsung melaporkan dan bertanggung jawab kepada *owner*.

### 4. Rentang kendali

Rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan jumlah pimpinan yang dimiliki organisasi. Dalam perusahaan ini, pimpinan tertinggi adalah *owner* dan langsung membawahi bagian-bagian yang ada.

### 5. Sentralisasi dan Desentralisasi

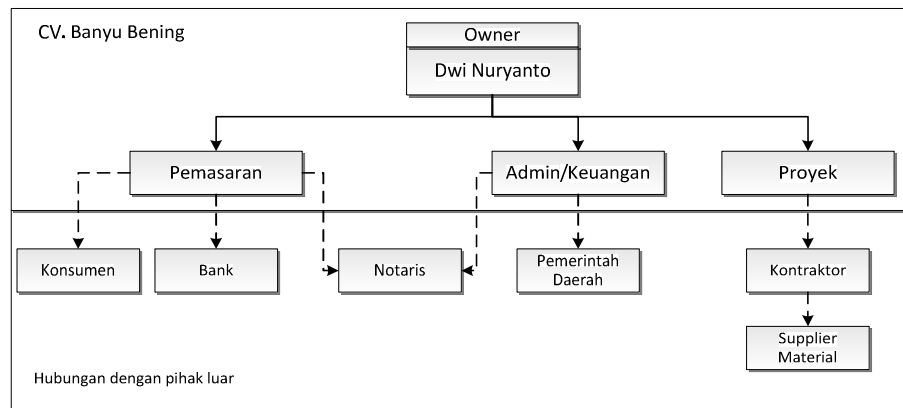
Walaupun pimpinan tertinggi adalah *owner*, tetapi dalam pengambilan keputusan bawahan diberi kewenangan untuk membuat keputusan. Hal ini dapat berlaku untuk bagian proyek yang berhubungan dengan kontraktor. Bagian proyek dapat membuat keputusan sendiri dalam hal pembangunan tanpa harus meminta pertimbangan dari *owner*. Sedangkan untuk bagian pemasaran dan bagian administrasi/keuangan harus meminta pertimbangan dari *owner* dalam mengambil keputusan.

### 6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkatan di mana pekerjaan dalam perusahaan distandarisasikan. Jika suatu pekerjaan sangat terformalisasi, pekerjaan tersebut memiliki sedikit kewenangan dalam menentukan kegiatan apa yang harus dilakukan, dan bagaimana seharusnya melakukannya. Formalisasi membuat uraian pekerjaan yang jelas, banyak peraturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas. Formalisasi ini nantinya akan terlihat pada saat proses perancangan SOP.

Dari keenam elemen penting dalam mendesain struktur organisasi tersebut, maka desain struktur organisasi baru untuk CV. Banyu Bening dapat dilihat pada gambar berikut ini.

*commit to user*



**Gambar 4.3 Desain struktur organisasi baru CV. Banyu Bening**

Keterangan: - - - - -> : Hubungan dengan pihak luar.

Tanggung jawab dan wewenang dari setiap bagian rancangan struktur organisasi dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2 Tanggung jawab dan wewenang setiap Bagian dari Rancangan Struktur Organisasi CV. Banyu Bening**

Bagian	Tanggung Jawab dan Wewenang
Owner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan tertinggi dalam menjalankan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan.</li> <li>Operasionalnya, owner berperan dalam pemilihan dan pembelian lahan serta perencanaan proyek.</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bertanggung jawab dalam hal pembuatan konsep dan desain media promosi yang akan digunakan, dan aktivitas promosi.</li> <li>Bertanggung jawab dalam proses penjualan baik secara cash maupun KPR, berhubungan dengan pihak Bank untuk mengurus segala hal yang berkaitan dengan KPR konsumen.</li> </ul>
Admin/Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bertugas dalam pembuatan surat-menyurat maupun kontrak-kontrak kerja.</li> <li>Bertanggung jawab dalam mengatur keluar masuknya uang perusahaan.</li> <li>Membuat laporan keuangan perusahaan secara rutin setiap bulan.</li> <li>Menangani perijinan terhadap lahan yang akan didirikan bangunan perumahan.</li> <li>Menjadi <i>front liner</i> di kantor pemasaran.</li> </ul>
Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu <i>owner</i> dalam melakukan perencanaan terhadap proyek yang akan dilaksanakan, mulai dari jumlah rumah yang akan dijual, gambar rumah sampai dengan spesifikasinya.</li> <li>Mencari jasa kontraktor yang akan dipakai.</li> <li>Mengawasi jalannya pembangunan proyek perumahan.</li> <li>Memberi laporan kepada <i>owner</i> apabila terjadi ketidaksesuaian ataupun komplain dari konsumen.</li> </ul>

Dari desain struktur organisasi yang terlihat pada gambar 4.3 dapat diketahui tentang kebutuhan SDM yang diperlukan sebanyak tiga orang. Jika selama ini CV. BB memiliki dua orang pegawai, maka perlu penambahan SDM sebanyak satu orang. Satu orang karyawan tambahan tersebut nantinya akan diberi tanggung jawab untuk bagian administrasi dan keuangan atau bagian pemasaran. Apabila karyawan bagian pemasaran, administrasi dan keuangan sebelumnya lebih memiliki kompetensi dalam hal pemasaran, maka karyawan tambahan yang dibutuhkan adalah orang yang memiliki kompetensi dalam hal keuangan dan surat menyurat, begitupula sebaliknya.

### **4.3 Perancangan Proses Bisnis**

Setelah dilakukan perancangan sistem struktur organisasi, langkah selanjutnya yaitu melakukan perancangan proses bisnis. Langkah awal dalam perancangan proses bisnis adalah melakukan analisis proses bisnis perusahaan CV. Banyu Bening (CV. BB) sebelumnya. Selanjutnya dijabarkan perbedaan proses bisnis antara CV. BB dengan CV. CTS dan kemudian dilakukan perancangan. Agar perancangan proses bisnis dari pengembangan perumahan di CV. Banyu Bening dapat dilihat secara lebih jelas, proses bisnis dijabarkan secara lebih rinci ke dalam beberapa tahap proses. Adapun perancangan proses bisnis dari tiap-tiap tahap proses adalah sebagai berikut.

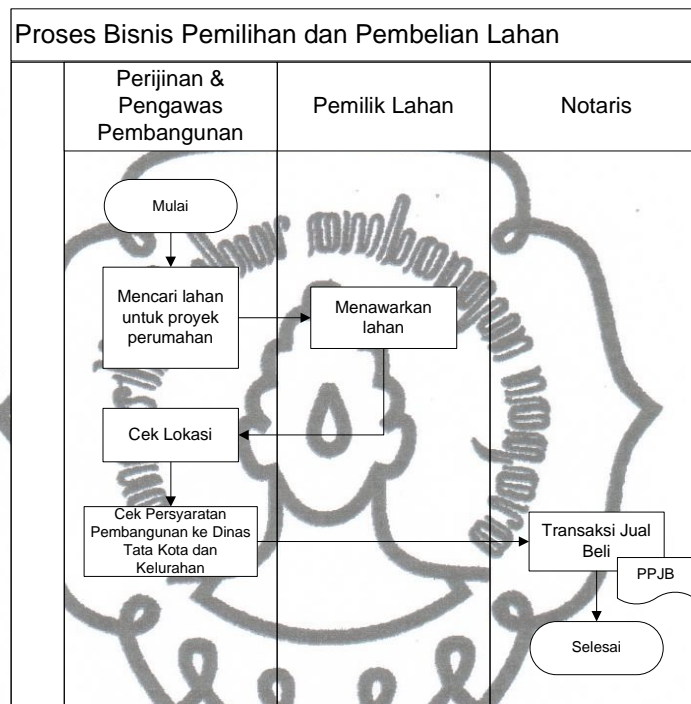
#### **4.3.1 Proses Pencarian dan Pembelian Lahan**

Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan proses dengan CV. CTS, dan perancangan ulang terhadap proses pencarian dan pembelian lahan perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

##### **A. Analisis Proses Bisnis Pencarian dan Pembelian Lahan Awal**

Pencarian lahan yang dilakukan CV. Banyu Bening untuk dijadikan perumahan dilakukan oleh bagian perijinan dan pengawas bangunan. Lahan yang dicari adalah lahan dalam kualifikasi tumbuh (*growth*), sehingga peluang untuk mengembangkan perumahan masih besar. Sebelum membeli, bagian perijinan dan pengawas bangunan melakukan pengecekan lokasi dengan menanyakan hal-hal yang terkait dengan masyarakat sekitar serta memeriksa keadaan fisik dari lahan yang ada. Selain keadaan fisik, pencari lahan juga melakukan pengecekan ke dinas tata kota untuk mengetahui apakah lahan tersebut sesuai dengan peruntukan

yang telah ditentukan dalam *masterplan*. Apabila semua persyaratan tersebut telah terpenuhi maka selanjutnya pemilik lahan dan *developer* melakukan kesepakatan dan terjadilah transaksi jual beli lahan. Transaksi jual tersebut dilakukan di depan notaris yang disertai dengan dokumen Perjanjian Pendahuluan Jual Beli (PPJB). Berikut ini gambar 4.4 merupakan pemetaan proses bisnis pencarian dan pembelian lahan:



**Gambar 4.4 Proses pencarian dan pembelian lahan awal**

Setelah dilakukan pemetaan terhadap proses pencarian dan pembelian lahan ke dalam *functional flowchart*, kemudian dilakukan analisis terhadap kegiatan *value-added* maupun *non-value-added*. Setiap kegiatan dalam proses pemilihan dan pembelian lahan merupakan kegiatan *value-added*. Kegiatan pencarian lahan yang dilakukan bagian perijinan dan pengawas pembangunan dilakukan dengan pertimbangan sederhana dan tanpa bantuan perantara seperti makelar. Apabila sekiranya tanah yang dilihat sesuai dan pemilik CV setuju, maka akan diadakan pembelian terhadap tanah tersebut. Lahan yang dijadikan perumahan untuk proyek pertamanya adalah lahan yang di daerah tersebut juga dijadikan sebagai perumahan, sehingga perusahaan beranggapan bahwa lahan tersebut layak untuk dijadikan perumahan. Sebenarnya diperlukan analisis sederhana agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih lahan. Hal ini karena salah satu kesuksesan dalam proyek pengembangan perumahan ditentukan oleh keberadaan lokasi perumahan.



Kegiatan pengecekan lokasi dan pengecekan ke dinas tata kota merupakan kegiatan *value-added* karena merupakan kegiatan yang akan menentukan apakah akan membeli lahan atau tidak. Pengecekan ke dinas tata kota dilakukan untuk mengetahui apakah lahan tersebut sesuai dengan peruntukan yang telah ditentukan dalam *masterplan*. Fungsi dari *masterplan* sendiri menurut UU No. 4 Tahun 1992 tentang Perumahan dan Pemukiman, adalah sebagai dasar penerbitan perijinan lokasi pengembang. Kegiatan transaksi jual beli di depan notaris merupakan kegiatan *value-added* karena dengan adanya kegiatan transaksi jual beli di depan notaris berarti telah terjadi perikatan jual beli yang sah antara pihak pembeli dan penjual. Notaris merupakan aspek legalitas dan dalam transaksi jual beli aspek legalitas merupakan hal yang wajib dilakukan.

Berikut ini tabel 4.3 merupakan pemetaan proses *value-added* dan *non-value-added* pencarian dan pembelian lahan yang disertai dengan usulan perbaikan.

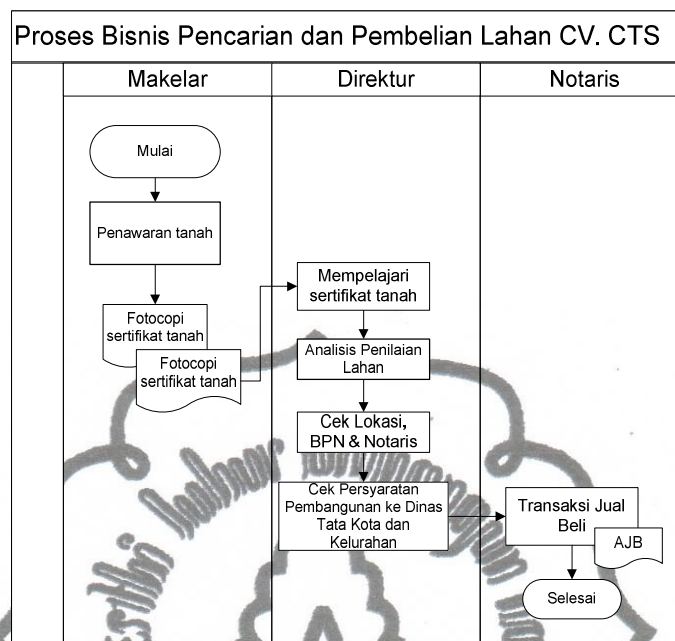
**Tabel 4.3 Pemetaan proses *value-added* dan *non-value-added* pencarian dan pembelian lahan**

No.	Kegiatan	Entitas/bagian yang melakukan	Jenis Kegiatan	Usulan Perbaikan
1.	Mencari lahan	Perijinan&Pengawas Pemangunan	<i>value-added</i>	Pencarian lahan dilakukan dengan analisis penilaian lahan.
2.	Cek Lokasi dan cek persyaratan pembangunan	Perijinan&Pengawas Pemangunan	<i>value-added</i>	-
3.	Transaksi Jual Beli	<i>Developer</i> & pemilik lahan di Notaris	<i>value-added</i>	-

## **B. Perbedaan Proses Pencarian dan Pembelian Lahan CV. BB dengan CV. CTS**

Dari proses pencarian dan pembelian lahan yang dilakukan CV.CTS, apabila dibandingkan dengan CV. Banyu Bening, terdapat sedikit perbedaan. Perbedaan tersebut adalah CV. Banyu Bening menyerahkan sepenuhnya kepada seorang pegawainya dalam pemilihan lahan tanpa bantuan makelar tanah. Selain itu, CV. Banyu Bening juga tidak menggunakan analisis tabel penilaian tanah

seperti yang dilakukan oleh CV. CTS. Gambaran proses pencarian dan pembelian lahan yang dilakukan oleh CV. CTS dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut ini.



**Gambar 4.5 Proses pencarian dan pembelian lahan pada CV. CTS**

### **C. Rancangan Proses Bisnis Pencarian dan Pembelian Lahan**

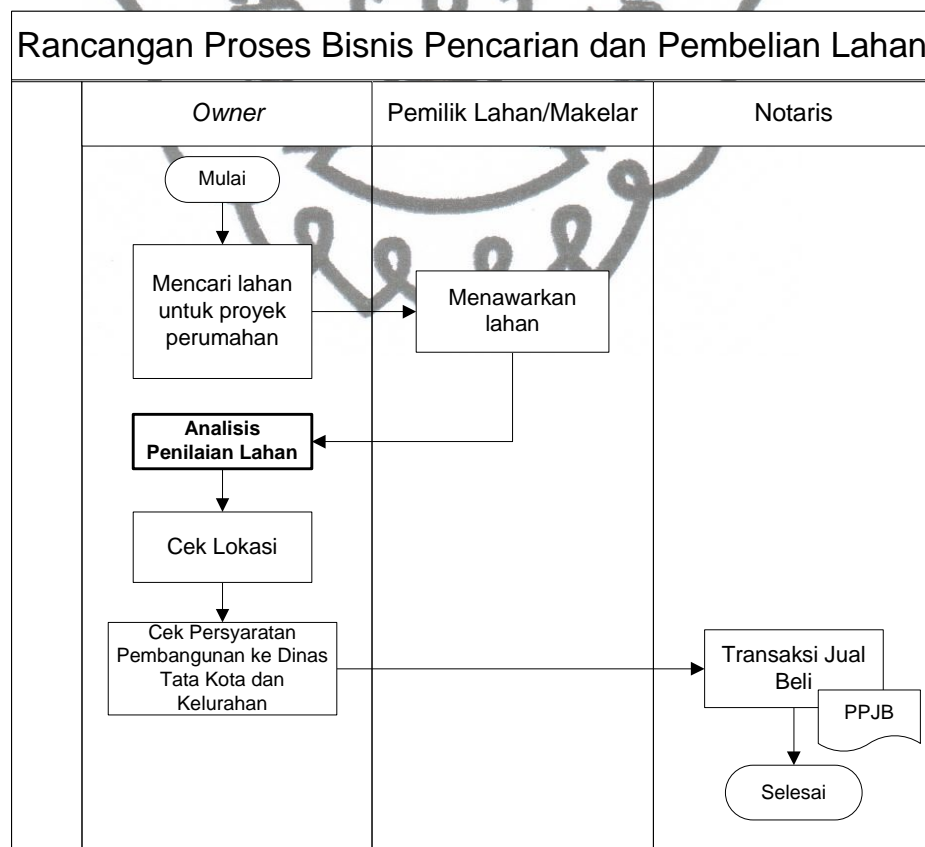
Berdasarkan hasil analisis awal dan perbedaan dengan CV. CTS, proses pencarian dan pembelian lahan seharusnya dilakukan dengan analisis tabel penilaian lahan. Analisis sederhana akan penilaian tanah diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih lahan. Selain itu, penggunaan makelar dalam pemilihan lahan juga bisa digunakan. Hal ini memudahkan perusahaan dalam mengumpulkan informasi mengenai lahan mana saja yang dijual. Pemilihan lahan dengan bantuan makelar juga harus hati-hati. Pihak perusahaan harus melakukan pengecekan sertifikat ke notaris untuk menghindari adanya penipuan. Selain itu juga diperlukan pengecekan lokasi dan pengecekan ke BPN. Berikut ini hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembelian lahan:

1. Memastikan bahwa tanah yang akan dibeli merupakan tanah yang memiliki lokasi yang strategis dan mudah untuk diakses.
2. Memastikan bahwa harga dari tanah yang akan dibeli masih *reasonable*.
3. Memiliki prediksi tepat terhadap tanah yang akan dibeli mengalami kenaikan harga dikedepannya dengan cepat (bersifat produktif).
4. Memastikan hal-hal berikut ini dengan memeriksa dengan benar:

*commit to user*

- Sertifikat tanah, apakah sertifikat tanah tersebut sah/tidak, ganda/tidak, sengketa/tidak, sudah disertifikasikan oleh badan pertahanan nasional/tidak, tanah adat/tidak.
- Pajak pembeli dan pajak penjual, PBB (Pajak Bumi dan Bangunan), IMB (Izin Mendirikan Bangunan).
- Status tanah, apakah hak milik (hanya khusus WNI)/hak guna bangunan/hak pengelolaan/hak guna usaha/tanah negara.
- Jangka waktu tanah itu sudah berakhir atau tidak.

Dalam memastikan bahwa lahan yang akan dibeli merupakan lahan yang memiliki lokasi yang strategis dan mudah untuk diakses, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan analisis tabel penilaian lahan. Berikut ini gambar 4.6 yang merupakan rancangan proses bisnis pemilihan dan pembelian lahan.



**Gambar 4.6 Rancangan proses pencarian dan pembelian lahan**

Penjelasan rancangan proses bisnis pencarian dan pembelian lahan adalah sebagai berikut:

- 1) *Owner* mencari lahan dengan bantuan makelar atau mencari lahan secara mandiri.
- 2) Setelah mendapatkan tawaran lahan dari pemilik lahan atau makelar, *owner* melakukan analisis tabel penilaian lahan.
- 3) Melakukan pengecekan lokasi dan persyaratan pembangunan ke dinas tata kota dan kelurahan.
- 4) Melakukan transaksi jual beli di notaris. Prosedur pembayaran dapat dilakukan secara *cash* atau secara bertahap sesuai dengan kesepakatan dalam Perjanjian Pendahuluan Jual Beli (PPJB).

Analisis penilaian lahan dapat dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap kriteria-kriteria tertentu yang menggunakan skala penilaian tiga angka. Skala 3 berarti sangat bagus, skala 2 berarti cukup bagus, dan skala 1 berarti kurang bagus. Adapun penentuan skala tergantung dengan masing-masing kriteria pertimbangan. Analisis penilaian lahan tersebut disajikan dalam tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.4 Analisis penilaian lahan**

No.	Kriteria Pertimbangan	Keterangan	Penilaian
1	Tanah dekat dengan mal dan pasar	Semakin dekat semakin bagus	
2	Tanah dekat dengan Menara Pemancar Seluler	Semakin dekat semakin bagus	
3	Tanah dekat dengan Terminal bis, bandara, stasiun	Semakin dekat semakin bagus	
4	Tanah dekat dengan kantor pemerintah	Semakin dekat semakin bagus	
5	Tanah dekat dengan kampus/sekolah	Semakin dekat semakin bagus	
6	Tanah dekat dengan Kantor polisi	Semakin dekat semakin bagus	
7	Tanah dekat dengan Stadion	Semakin dekat semakin bagus	
8	Tanah dekat dengan Tempat ibadah, Lembaga agama	Semakin dekat semakin bagus	
9	Tanah dekat dengan Panti pijat, RS	Semakin dekat semakin bagus	
10	Tanah dekat dengan Perbankan	Semakin dekat semakin bagus	
11	Tanah dekat dengan Kantor Militer	Semakin jauh semakin bagus	
12	Tanah dekat dengan Pom Bensin	Semakin jauh semakin bagus	
13	Tanah dekat dengan Pemakaman	Semakin jauh semakin bagus	
14	Tanah dekat dengan Penjara	Semakin jauh semakin bagus	
15	Tanah dekat dengan Pabrik	Semakin jauh semakin bagus	
16	Tanah dekat dengan Peternakan	Semakin jauh semakin bagus	
17	Tanah dekat dengan TPS	Semakin jauh semakin bagus	
18	Bentuk Tanah	Bentuk persegi lebih bagus dari bentuk ngantung dan bentuk ngantung lebih bagus dari bentuk lain	
19	Kondisi Jalan	Jalan datar lebih bagus dari Jalan tanjakan dan Jalan Tanjakan lebih baik dari Jalan turun	
20	Lebar Jalan Masuk	> 5 meter sangat bagus dan < 5 meter kurang bagus	
21	Status Tanah	Tanah belum bersertifikat lebih bagus dari tanah waris dan tanah waris lebih bagus dari tanah SHM	
22	Sistem Pembayaran Pembelian Tanah	Sesuai kaveling yang terjual lebih bagus dari bertahap, bertahap lebih bagus dari cash	
23	Usia Sertifikat	Usia 0-5 th lebih bagus dari 5-15 th dan 5-15 th lebih bagus dari >15 tahun	
24	Asal Mula Fungsi Tanah	Tanah perkarangan lebih bagus dari tanah tegalan dan tanah tegalan lebih bagus dari dari tanah sawah	
25	Jenis Tanah	Tanah lempung lebih bagus dari tanah padas dan tanah padas lebih bagus dari tanah gamping	
26	Akses Jalan	Akses pinggir jalan utama/kota lebih bagus dari akses jalan 2 arah dan akses jalan 2 arah lebih bagus dari 1 arah	
27	Lingkungan	Lingk. pegawai/pengusaha lebih bagus dari lingk. petani dan petani lebih bagus dari lingk. Preman	
28	Letak Tanah	Tanah di atas jalan lebih bagus dari tanah sejajar dgn jalan dan tanah sejajar dgn jalan lebih bagus dari tanah di bawah jalan	
29	Sumber Air	Air tanah lebih bagus dari air PDAM dan air PDAM lebih bagus dari air bendungan	
<b>Total</b>			



Untuk kriteria pertimbangan no.1 sampai dengan no.18, penentuan kriteria dekat atau jauh adalah jarak  $\leq 1$  km dikatakan sangat dekat,  $1\text{km} < \text{jarak} \leq 5$  km dikatakan sedang, dan jarak  $> 5$  km dikatakan sangat jauh.

Contoh penilaian terhadap pertimbangan alternatif lahan adalah sebagai berikut:

- Untuk kriteria pertimbangan no.1, semakin dekat tanah dengan mal dan pasar, maka semakin bagus tanah tersebut untuk dibeli. Apabila tanah sangat dekat dengan pasar dan mal, maka mendapatkan penilaian 3. Apabila tanah tidak terlalu dekat dan tidak terlalu jauh dengan pasar dan mal, maka mendapatkan penilaian 2. Apabila tanah sangat jauh dengan pasar, maka mendapat penilaian 1.
- Untuk kriteria pertimbangan no.20, Jalan datar lebih bagus dari Jalan tanjakan dan Jalan Tanjakan lebih baik dari Jalan turun. Apabila kondisi jalan adalah jalan datar, maka mendapatkan penilaian 3. Apabila kondisi jalan adalah jalan tanjakan, maka mendapatkan penilaian 2. Apabila kondisi jalan adalah jalan turun, maka mendapatkan penilaian 1.

Dari analisis pada tabel tersebut kemudian dijumlahkan dan dievaluasi hasilnya. Kesimpulan dari hasil analisa tersebut adalah semakin besar nilainya, maka dapat dikatakan bahwa lokasi tersebut layak untuk dikembangkan menjadi hunian perumahan yang diharapkan akan memberikan nilai tambah dengan penjualan yang lebih cepat dan kenaikan harga yang cukup bagus.

#### 4.3.2 Proses Perencanaan dan Perijinan

Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan proses dengan CV. CTS, dan perancangan ulang terhadap proses bisnis perencanaan dan perijinan perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

##### A. Analisis Proses Bisnis Perencanaan dan Perijinan Awal

Setelah lahan tersedia, pemilik CV melakukan proses perencanaan untuk proyek dan perencanaan modal. Proses perencanaan terhadap proyek perumahan yang akan dibangun meliputi tipe rumah, jumlah unit rumah yang akan dibangun, spesifikasi rumah dan harga jual rumah. Proses perencanaan ditentukan sendiri oleh pemilik CV. Perencanaan modal yang dimaksud adalah modal yang digunakan untuk keperluan awal proses pembangunan. Keperluan awal tersebut antara lain pembelian lahan, perijinan,

upah tenaga kerja, media promosi, sarana dan prasarana awal seperti gapura. Sumber pendanaan CV. Banyu Bening saat ini berasal dari modal sendiri dan investor. Setelah modal didapatkan, sebelum melaksanakan proses pembangunan, *developer* harus terlebih dahulu mengajukan izin-izin yang diperlukan untuk legalitas dari proyek yang dikembangkan. Bagian perizinan dan pengawasan pembangunan mempersiapkan persyaratan yang diperlukan yang nantinya akan diajukan ke pihak-pihak terkait. Izin-izin yang diperlukan antara lain:

#### 1. Izin Prinsip

Dokumen-dokumen yang harus dipersiapkan dalam mempersiapkan izin prinsip yaitu: Akte Pendirian Perusahaan, Surat Izin Tempat Usaha (SITU), dan Surat Izin Usaha perdagangan (SIUP). Setelah persyaratan tersebut terkumpul, maka *developer* akan mengajukan permohonan kepada pemerintah daerah (kantor bupati) sesuai dengan klasifikasi luas lahan yang hanya dibawah 15 ha.

#### 2. Izin Lokasi

Setelah mendapatkan izin prinsip, *developer* selanjutnya akan mengajukan permohonan izin lokasi ke Badan Pertanahan Nasional (BPN).

#### 3. Pengesahan *Siteplan*

Pengesahan *siteplan* dilakukan untuk memastikan *siteplan* yang telah dibuat sudah sesuai aturan atau tidak. Di dalam *siteplan* juga dilengkapi dengan Ijin Analisa Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL).

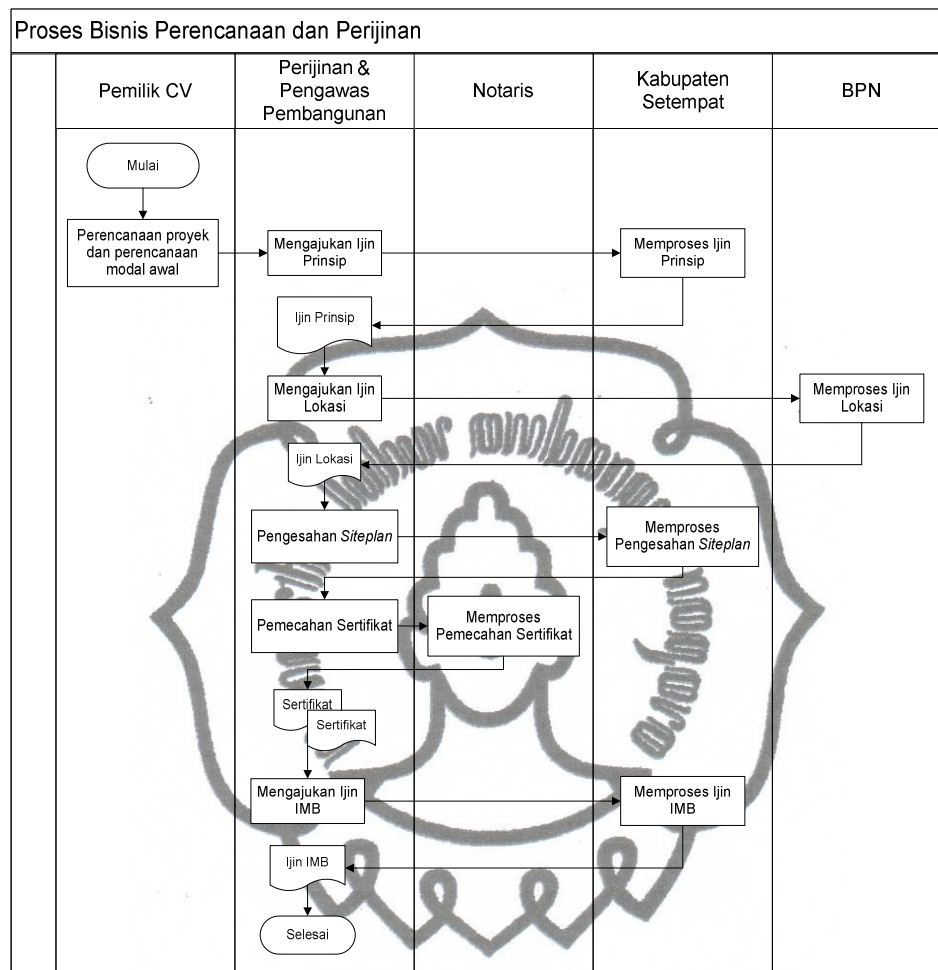
#### 4. Pecah Sertifikat

Pecah sertifikat dilakukan oleh CV. BB secara bertahap dan dilakukan di notaris.

#### 5. Izin Mendirikan Bangunan (IMB)

IMB adalah izin yang diberikan sebelum pihak melakukan pembangunan fisik. *Developer* akan melakukan permohonan ke kabupaten pada bagian Pembangunan Cipta Karya. Pada saat mengajukan izin ini *developer* harus sudah menyertakan *siteplan* dari perumahan yang akan dibangun.

Proses bisnis perencanaan dan perijinan dapat dilihat pada gambar 4.7 berikut ini:



**Gambar 4.7 Proses perencanaan dan perijinan awal**

Setelah dilakukan pemetaan terhadap proses perencanaan dan perijinan ke dalam *functional flowchart*, kemudian dilakukan analisis terhadap *value-added* maupun *non-value-added*. Setiap kegiatan dalam proses perencanaan dan perijinan merupakan kegiatan *value-added*. Kegiatan perencanaan merupakan kegiatan *value-added* karena kegiatan perencanaan akan menentukan target dari proyek yang akan dilaksanakan dan modal awal yang dibutuhkan. Kegiatan perencanaan proyek yang dilakukan perusahaan hanya sebatas penentuan tipe rumah, jumlah unit rumah yang akan dibangun, spesifikasi dan harga jual rumah dengan cara perkiraan sederhana.

Sebenarnya dalam perencanaan, diperlukan riset pasar untuk mengetahui selera pasar dan riset kompetitor untuk mengetahui kondisi pesaing seperti apa. Riset pasar

dapat dilakukan dengan cara pengumpulan data mengenai penghasilan penduduk di sekitar lokasi tersebut, sedangkan riset kompetitor dapat dilakukan dengan cara mendata pengembang perumahan disekitar lokasi yang terpilih beserta kelebihan dan kekurangan. Data ini nantinya dapat dipergunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan tipe rumah yang akan dibangun di lokasi tersebut. Setelah itu dibuat estimasi biaya konstruksi yang lebih terperinci yang nantinya akan menjadi suatu Rencana Anggaran Biaya (RAB), penentuan harga jual, dll. Riset akan material yang akan digunakan untuk membangun perumahan juga dibutuhkan, hal ini akan menentukan spesifikasi rumah yang akan dibangun.

Kegiatan perijinan merupakan kegiatan *value-added* karena setiap pembangunan prinsipnya harus mendapat ijin terlebih dahulu dari pemerintah setempat dan apabila rencana dari pengembang ini dapat disetujui oleh pemerintah, barulah bisa dilaksanakan proses pembangunan. Kegiatan perijinan yang dilakukan CV. Banyu Bening telah sesuai dengan peraturan pemerintah setempat.

Berikut ini pemetaan proses *value-added* maupun *non-value-added* perencanaan dan perijinan beserta usulan perbaikan pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Pemetaan proses *value-added* dan *Non-value-added* perencanaan dan perijinan**

No.	Kegiatan	Entitas/bagian yang melakukan	Jenis Kegiatan	Usulan Perbaikan
1.	Perencanaan Proyek dan Modal awal	Pemilik CV	<i>value-added</i>	Proses perencanaan proyek dilakukan secara mendetail.
2.	Perijinan	Perijinan&Pengawas Lapangan	<i>value-added</i>	-

## **B. Perbedaan Proses Perencanaan dan Perijinan CV. BB dengan CV. CTS**

Perbedaan proses perencanaan proyek antara CV. Banyu Bening dengan CV. CTS adalah perencanaan yang dilakukan CV. Banyu Bening kurang menyeluruh, hanya harga jual, tipe dan spesifikasi rumah. Rencana Anggaran Biaya (RAB), proyeksi *cashflow* tidak diperhitungkan oleh CV. Banyu Bening. Pada perusahaan CV. CTS melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi. Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual dan menghitung

perkiraan *cashflow*, RAB. Mengenai modal awal, sama dengan CV. CTS, modal yang digunakan oleh CV. Banyu Bening berasal dari modal sendiri dan investor.

Perijinan yang dilakukan oleh CV. CTS dengan CV. Banyu Bening pada dasarnya sama karena dalam hal perijinan antara daerah satu dengan daerah lain mempunyai peraturan yang kadang berbeda-beda.

### C. Rancangan Proses Bisnis Perencanaan dan Perijinan

Dari hasil analisis awal dan perbedaan proses dengan CV.CTS, proses perijinan pada dasarnya tidak ada masalah yang berarti. Perijinan di beberapa daerah pada dasarnya sama dan apabila ada perbedaan karena peraturan di tiap daerah berbeda, sehingga tidak diperlukan perancangan proses bisnis baru untuk perijinan.

Perencanaan yang dimaksud disini adalah proses perencanaan pembangunan proyek baru. Proses perencanaan yang dilakukan CV. Banyu Bening kurang detail dan terperinci sehingga perlu diperbaiki. Proses perencanaan dilakukan oleh *owner* dibantu oleh bagian proyek. Adapun rancangan proses bisnis perencanaan proyek dan modal awal dapat dilihat pada gambar 4.8 dan penjelasan dari rancangan proses bisnis tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis kompetitor dan riset pasar sasaran

Sebelum menentukan tipe dan spesifikasi, perusahaan harus melakukan riset pasar sasaran dan analisis kompetitor. Analisis kompetitor dapat dilakukan dengan melakukan survey mengumpulkan data mengenai pengembang perumahan yang ada di daerah lokasi tanah yang perusahaan beli.

Riset pasar sasaran dapat dilakukan oleh perusahaan dengan pengumpulan data mengenai penghasilan penduduk di masyarakat kota Solo apabila proyek tersebut dilakukan di daerah Solo. Selain itu diperlukan juga membaca majalah mengenai tren rumah yang sedang diminati oleh masyarakat.

#### 2. Penentuan tipe rumah

Setelah melakukan analisis kompetitor dan riset pasar, langkah selanjutnya adalah menentukan tipe rumah. Sebelumnya yang perlu dilakukan adalah menentukan pangsa pasar yang akan dibidik oleh perusahaan, apakah kelas bawah, menengah atau atas. Hal ini akan menentukan tipe rumah yang akan digunakan.



Dari total luas tanah yang sudah dibeli, 40% harus digunakan untuk fasilitas umum dan 60% untuk bangunan kaveling. Dari setiap kaveling, 60% digunakan untuk bangunan rumah dan 40% untuk tata hijau. Setelah penentuan tipe rumah yang akan dijual, *owner* harus menghitung untuk beberapa alternatif yang nantinya akan dilakukan diskusi dengan pegawai yang lain khususnya bagian proyek.

### 3. Penentuan spesifikasi rumah

Penentuan spesifikasi rumah dilakukan oleh *owner* yang dibantu oleh bagian proyek. Penentuan spesifikasi rumah didasarkan pada hasil riset pasar dan pangsa pasar yang akan dibidik perusahaan. Pada tahap ini, bagian arsitek harus memulai menggambar rumah baik dalam 3D maupun 2D dan menggambar *siteplan*.

### 4. Penentuan harga jual

Penentuan harga jual diawali dengan menghitung Rencana Anggaran Biaya (RAB) HPP yang komponennya terdiri dari RAB HPP tanah, pengolahan tanah, sarana prasarana, kontruksi rumah, perijinan proyek, legalitas proyek, dan legalitas penjualan kaveling. Setelah itu dilakukan perhitungan pendistribusian HPP untuk tiap 1 unit rumah.

Dari HPP 1 unit rumah kemudian ditentukan harga jual dari 1 unit rumah dengan mempertimbangkan prosentase keuntungan yang ingin didapat perusahaan. Selain keuntungan yang ingin didapat, arah dan letak rumah juga mempengaruhi harga jual rumah. Rumah yang menghadap ke timur lebih mahal daripada rumah yang menghadap ke barat. Rumah yang mempunyai akses keluar masuk yang cepat (*hook*) juga lebih mahal.

### 5. Menghitung Aspek Ekonomi secara Terperinci

Disamping menentukan harga jual, *owner* juga harus melakukan perhitungan mengenai proyeksi penjualan, *casflow*, proyeksi laba, BEP.

### 6. Penentuan modal awal

Modal awal yang dibutuhkan untuk memulai proyek perumahan kemudian dihitung oleh *owner*. Modal awal tersebut digunakan untuk keperluan antara lain:

#### a. Pembelian lahan

Dalam pembayaran pembelian lahan bisa dilakukan secara bertahap sesuai dengan perjanjian di antara perusahaan dengan pemilik tanah.

b. Perijinan

Ijin yang diperlukan antara lain ijin prinsip, lokasi, pengesahan *siteplan*, IMB, dll. Besarnya biaya yang dibutuhkan dalam perijinan berbeda-beda antara daerah satu dengan daerah yang lain.

c. Proses Kontruksi awal

Kontruksi awal yang dilakukan adalah pengurugan, dan pembuatan pondasi, sedangkan sarana prasarana awal yang dibangun adalah pagar keliling dan gapura.

d. Rumah contoh

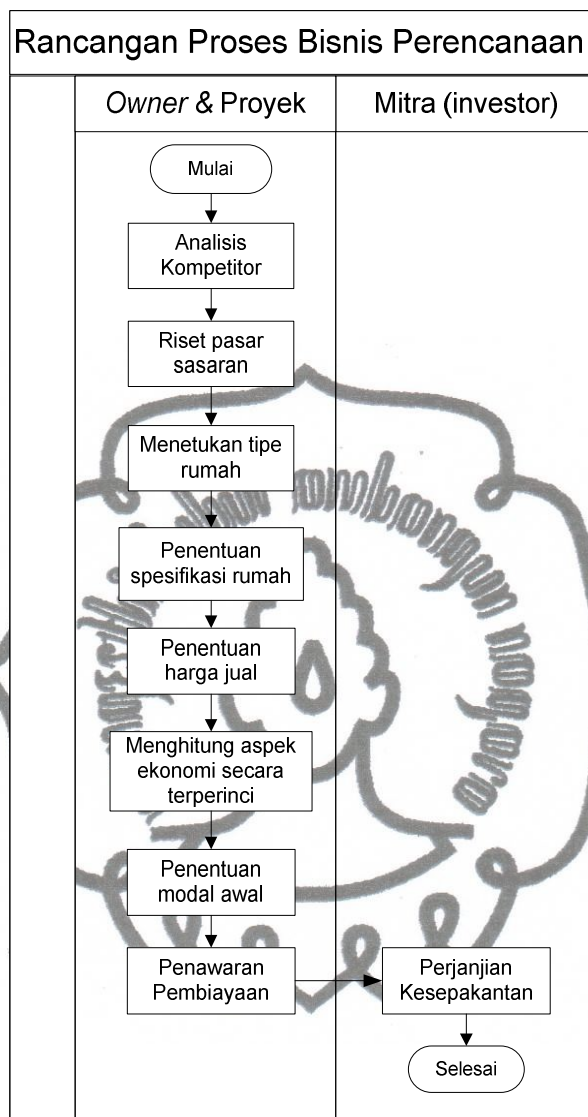
Rumah contoh perlu dibangun terlebih dahulu agar calon konsumen dapat melihat secara jelas produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

e. Media promosi

Media promosi yang harus dibuat pertama kali adalah umbul-umbul yang nantinya akan dipasang disepanjang lahan yang dijadikan proyek perumahan. Selain umbul-umbul juga diperlukan pembuatan brosur, *flyer*, iklan Koran, dll.

7. Penawaran pembiayaan

Setelah melakukan perhitungan mengenai besarnya modal awal yang dibutuhkan, *owner* melihat apakah modal yang dimiliki *owner* sendiri dapat mencukupi untuk modal awal yang diperlukan atau tidak. Apabila tidak mencukupi, *owner* dapat mencari mitra (*investor*) yang bisa diajak kerjasama dengan konsep bagi hasil. Setelah mendapatkan mitra (*investor*), dilakukan perjanjian kesepakatan antara *owner* dengan mitra mengenai konsep bagi hasil.



**Gambar 4.8 Rancangan proses perencanaan**

#### 4.3.3 Proses Pemasaran

Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan proses pemasaran dengan CV. CTS, dan perancangan ulang terhadap proses bisnis pemasaran perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

##### A. Analisis Proses Bisnis Pemasaran Awal

Pemasaran merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari kegiatan penjualan dan sebagai sarana untuk meningkatkan penjualan. Ada dua hal penting dalam proses pemasaran, yaitu proses promosi dan proses penjualan. Dalam melakukan kegiatan promosi, sebelumnya harus mempunyai tujuan yang sudah ditetapkan, yaitu:

- Mengangkat *Brand* Perusahaan

Tujuan perusahaan harus dapat divisualisasikan dalam setiap aplikasi promosi, apalagi CV. Banyu Bening merupakan perusahaan baru. Visualisasi *brand* perusahaan yang sudah dilakukan oleh CV. Banyu Bening adalah pembuatan logo dan warna *brand* perusahaan. Logo tersebut sudah diterapkan pada kop surat, amplop, dan stempel perusahaan.

- Mencapai Target Perusahaan

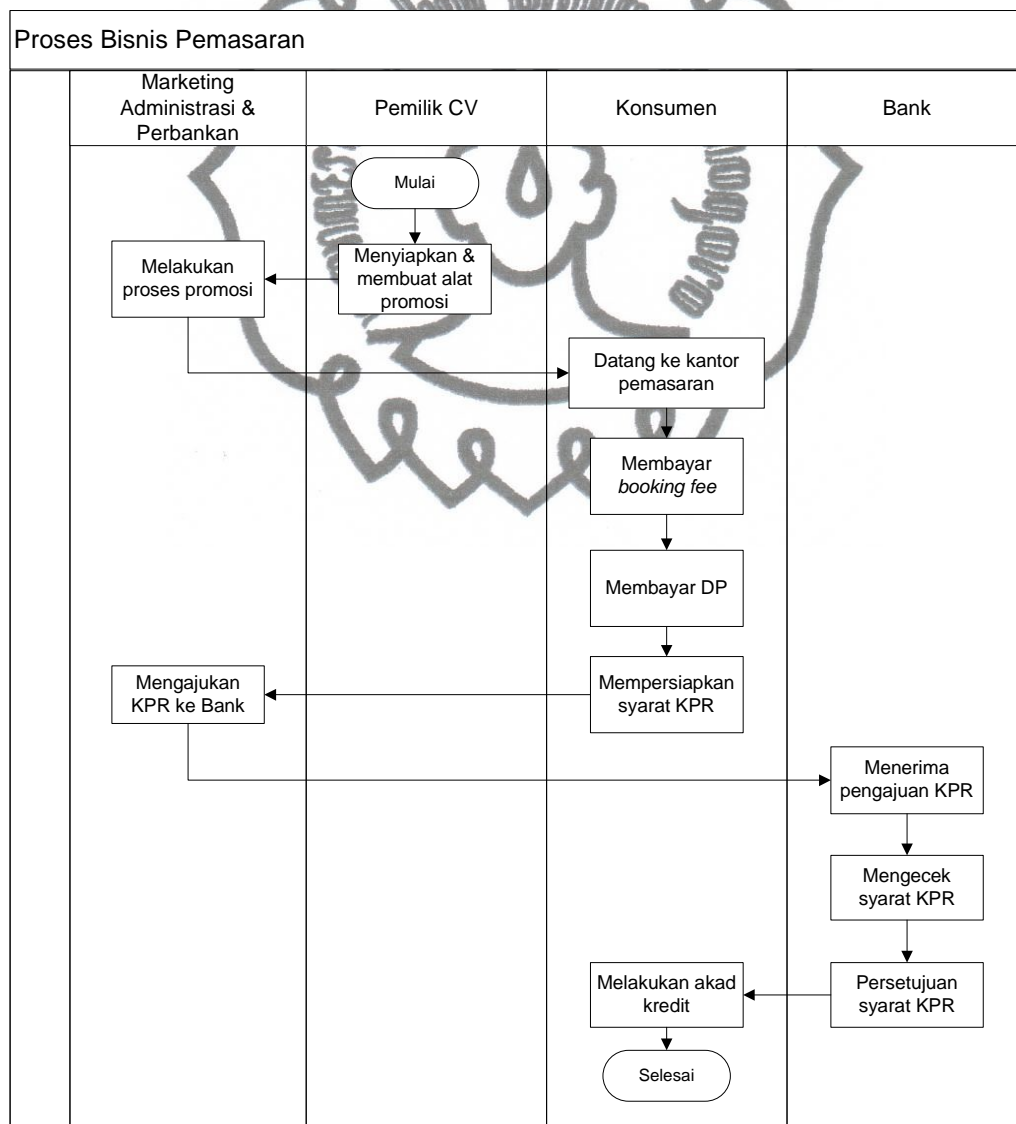
Program promosi yang dilakukan harus selaras dengan target penjualan yang ditentukan sebelumnya dalam satu periode yang sudah ditetapkan (bulanan, triwinda, atau tahunan). Pada CV.BB belum menetapkan target penjualan dengan terencana. Hal ini mungkin CV. BB mempunyai tujuan utama yaitu untuk mengangkat *brand/image* perusahaan di masyarakat umum.

Pembuatan alat promosi seperti brosur, spanduk dan baliho dikerjakan oleh pemilik CV, sedangkan proses penyebaran alat promosi dilakukan oleh bagian pemasaran. Bagian pemasaran akan menyebarkan brosur ke calon konsumen, memasang spanduk dan baliho, serta melaksanakan presentasi pemasaran ke beberapa tempat.

Kantor pemasaran yang digunakan terletak di proyek. Konsumen yang datang ke kantor pemasaran awalnya akan dicatat dalam buku tamu. Bagian pemasaran kemudian menerangkan produk yang ada dengan memperlihatkan brosur yang telah dibuat serta menjelaskan persyaratan yang dibutuhkan. Calon konsumen juga akan diajak ke lapangan untuk melihat lokasi rumah untuk mengetahui kondisi lahan yang ada. Selain itu calon konsumen juga dapat melihat contoh desain rumah yang sudah dibangun sehingga dapat memberikan gambaran bangunan jadi. Apabila calon konsumen itu tertarik maka akan membayar *booking fee* sebesar Rp 500.000,00. Untuk pembayaran uang muka, telah ditetapkan perusahaan sebesar 20% dari harga jual rumah, dan apabila konsumen ingin memperkecil besar cicilan KPR rumahnya, maka besarnya uang muka ini dapat diperbesar. Ada banyak bank yang menyediakan layanan KPR antara lain BTN, BNI, dan Mandiri. Setelah pembayaran uang muka, konsumen mempersiapkan syarat-syarat untuk pengajuan KPR. Syarat-syarat pengajuan KPR yang diperlukan, antara lain: fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), surat nikah,

foto, rekening tabungan/koran, slip gaji dari perusahaan, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan izin perusahaan/izin praktek. Dalam pengurusannya konsumen akan dibantu dalam melengkapi berkas-berkas yang ada.

Setelah syarat KPR dicek oleh pihak Bank, apabila KPR disetujui maka langkah selanjutnya ketiga pihak dari bank, *developer*, dan konsumen melakukan akad kredit yang dilakukan di Bank. Dari situlah nanti *developer* akan mendapat pencairan dana dari bank dan mulai sekarang urusan pembayaran konsumen sudah tidak dengan *developer* lagi melainkan dengan bank. Berikut ini gambar 4.9 merupakan proses bisnis pemasaran.



Gambar 4.9 Proses pemasaran awal

*commit to user*



Setelah dilakukan pemetaan terhadap proses promosi dan penjualan ke dalam *functional flowchart*, kemudian dilakukan analisis terhadap *value-added* maupun *non-value-added*. Setiap kegiatan dalam proses promosi dan penjualan merupakan kegiatan *value-added*. Kegiatan menyiapkan dan membuat alat promosi merupakan kegiatan *value-added* karena kegiatan ini sangat diperlukan sebelum kegiatan promosi dilakukan. Kegiatan menyiapkan dan membuat alat promosi pada CV. Banyu Bening sebenarnya menjadi tanggung jawab dari bagian marketing bukan pemilik CV. Selain itu, sebelum menyiapkan dan membuat alat promosi seharusnya menentukan target penjualan dalam satu periode yang ditetapkan oleh pemilik CV.

Kegiatan promosi merupakan kegiatan *value-added* karena merupakan sarana dalam meningkatkan penjualan. Berdasarkan hasil pengamatan, alat promosi yang dibuat perusahaan kurang efektif. Baliho yang dibuat perusahaan hanya diletakkan didekat proyek dan hanya berjumlah tiga buah. Selain itu, jumlah brosur yang dibuat terbatas dan ketika brosur sudah habis, tidak ada tindakan cetak ulang melainkan hanya berupa *fotocopy*. Hal ini disebabkan bagian pemasaran tidak melaporkan kepada pemilik CV apabila brosur sudah habis dan diperlukan cetak ulang. Brosur yang berupa *fotocopy* tidak menarik bagi konsumen. Brosur seharusnya memiliki penampilan atau kesan pertama (*first impression*) yang cukup menarik mata meskipun hanya dengan sekali lihat saja. Alat promosi yang digunakan harus diletakkan di tempat strategis. Kegiatan promosi seharusnya direncanakan dengan baik dan bentuk-bentuk promosi yang efektif perlu dipilih sebelum digunakan. Bagian yang bertanggung jawab dalam promosi adalah bagian marketing.

Pengaruh dari kegiatan promosi terlihat dari banyaknya calon/responden yang menanyakan tentang produk yang ditawarkan, baik melalui telepon, SMS, atau datang langsung ke kantor pemasaran. Keberhasilan dari program promosi ditentukan dari apa yang menjadi target perusahaan tercapai. Jika yang menjadi target adalah peningkatan penjualan, maka indikasi keberhasilan dapat dilihat dari adanya peningkatan penjualan. Selain target penjualan menjadi tujuan utama, kegiatan promosi dilakukan untuk meningkatkan *image/brand* perusahaan di mata masyarakat. CV. Banyu Bening merupakan perusahaan baru, sehingga tujuan utama dari perusahaan untuk saat ini adalah untuk meningkatkan *image/brand* perusahaan.

Kegiatan penjualan merupakan kegiatan *value-added* karena kegiatan ini menentukan sistem dan prosedur penjualan rumah kepada konsumen. Sistem penjualan yang digunakan CV. Banyu Bening adalah sistem KPR dan *cash*, tetapi belum ada prosedur yang jelas mengenai pembayaran konsumen secara *cash*. Pembayaran secara *cash* juga seharusnya dibedakan antara *cash* lunak atau *cash* keras. Selama ini, ketika ada konsumen yang membayar secara *cash*, tahapan pembayaran tidak ditentukan secara pasti. Tidak ada kesepakatan tertulis tentang batas waktu pelunasan.

Berikut ini pemetaan proses *value-added* maupun *non-value-added* promosi dan penjualan beserta usulan perbaikan pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Pemetaan proses *value-added* dan *Non-value-added* pemasaran**

No.	Kegiatan	Entitas/bagian yang melakukan	Jenis Kegiatan	Usulan Perbaikan
1.	Menyiapkan dan membuat alat promosi	Pemilik CV	<i>value-added</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagian pemasaran yang bertanggung jawab dalam pembuatan alat promosi.</li> <li>• Menentukan target penjualan yang diinginkan.</li> </ul>
2.	Promosi	Marketing dan admin/perbankan.	<i>value-added</i>	Pembuatan alat promosi yang lebih menarik dan merencanakan proses promosi yang lebih efektif.
4.	Penjualan	Konsumen	<i>value-added</i>	Pembuatan prosedur yang jelas untuk penjualan secara <i>cash</i>

## **B. Perbedaan Proses Pemasaran CB. BB dengan CV. CTS**

Proses pemasaran dari CV. BB dibandingkan dengan CV. CTS berbeda. Perbedaanannya antara lain:

- 1) Media promosi dari CV. BB kurang efektif.
- 2) Tidak ada prosedur yang baku untuk pembayaran sistem *cash* seperti yang dilakukan oleh CV. CTS.
- 3) Tidak ada target penjualan untuk bagian marketing.
- 4) KPR yang digunakan oleh CV. BB merupakan KPR inden, sedangkan CV. CTS menggunakan KPR biasa.

### C. Rancangan Proses Bisnis Pemasaran

Berdasarkan hasil analisis awal dan perbedaan dengan CV. CTS , media promosi yang digunakan oleh CV. BB kurang efektif dan proses penjualan untuk sistem *cash* belum ada prosedur yang baku. Selain itu, tidak ada target penjualan untuk bagian marketing sehingga tingkat penjualan kurang maksimal.

Promosi merupakan kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dengan aktivitas penjualan dan sebagai sarana untuk meningkatkan penjualan. Promosi juga sangat diperlukan untuk menanamkan pengaruh, *image*, kepercayaan, dan *brand* perusahaan di mata calon komsümen atau mitra. Dalam melakukan kegiatan promosi, sebelumnya harus mempunyai tujuan yang sudah ditetapkan, yaitu:

- Mengangkat *Brand* Perusahaan

Visualisasi *brand* perusahaan yang sudah dilakukan oleh CV. BB adalah pembuatan logo dan warna *brand* perusahaan. Logo tersebut sudah diterapkan pada kop surat, amplop, dan stempel perusahaan. Selain itu perlu ditambahkan juga dengan pembuatan kartu nama, khususnya untuk *owner* dan bagian pemasaran.

- Mencapai Target Perusahaan

Target penjualan harus ditentukan dalam satu periode, baik itu bulanan, triwindu, atau tahunan. Sesuai dengan hasil *benchmarking*, target penjualan dapat ditentukan dengan cara memberikan target *point* penjualan khususnya untuk bagian pemasaran. Besarnya target *point* tersebut ditentukan oleh *owner* dan didasarkan pada BEP yang sudah dihitung pada saat perencanaan.

Media promosi dari CV. BB kurang efektif, maka diperlukan adanya perencanaan program promosi yang terencana dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Gambar 4.10 yang merupakan rancangan proses bisnis program promosi yang harus dilakukan oleh bagian pemasaran dan berikut ini penjelasan dari rancangan proses bisnis program promosi:

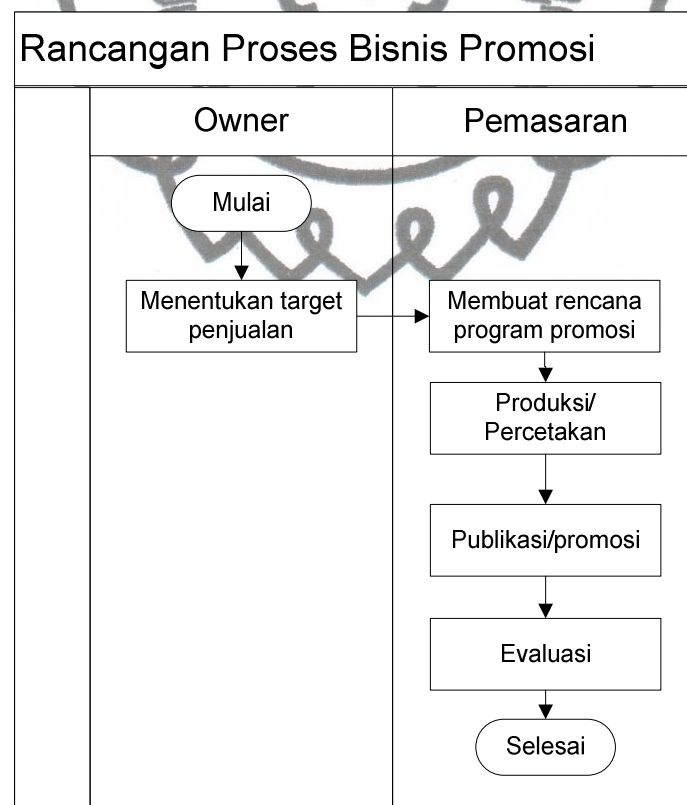
- 1) *Owner* menentukan target penjualan untuk satu periode yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Bagian promosi membuat rencana program promosi yang meliputi:
  - a) Rencana media promosi (spanduk, baliho, brosur, iklan Koran, *flyer*)
  - b) Membuat rencana anggaran promosi

c) Membuat jadwal kegiatan promosi

d) Pemilihan media promosi.

Dalam memilih media promosi harus memperhatikan target dan anggaran yang disediakan dan pada implementasinya harus menggunakan asas efektifitas dan efisiensi.

- 3) Selanjutnya dilakukan rencana produksi/percetakan yang harus memperhatikan *deadline* dari agenda kegiatan yang sudah dibuat.
- 4) Langkah selanjutnya dilakukan publikasi sesuai dengan agenda yang telah dibuat. Bagian pemasaran dan bagian lain dapat membantu dalam proses publikasi.
- 5) Jika dalam publikasi terdapat hal-hal yang tidak sesuai maka perlu dilakukan perubahan rencana promosi, tetapi jika cukup baik maka hanya diperlukan pengawasan saja.



**Gambar 4.10 Rancangan proses program promosi**

*commit to user*

Pengaruh dari kegiatan promosi terlihat dari banyaknya respon dari konsumen yang menanyakan tentang produk yang ditawarkan, baik melalui telepon atau datang langsung ke kantor pemasaran. Keberhasilan dari program promosi ditentukan dari apa yang menjadi target perusahaan, yaitu peningkatan penjualan. Peningkatan penjualan tersebut dapat dilihat dari pencapaian target *point* yang telah ditentukan oleh *owner*.

Penjualan yang akan digunakan untuk rancangan penelitian ini ada tiga cara, yaitu sistem KPR, *softcash* dan *hardcash* dengan ketentuan yang berbeda-beda. Sistem KPR yang digunakan dapat berupa KPR inden maupun KPR biasa. Kedua sistem KPR tersebut memiliki kelebihan sendiri-sendiri. Penjelasan kedua sistem tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1) KPR Inden

Akad kredit KPR inden dilakukan sebelum pembangunan rumah, sehingga memberikan keuntungan kepada pihak perusahaan. Keuntungan tersebut adalah perusahaan mendapatkan pencairan dana dari bank lebih awal dan dapat digunakan untuk proses pembangunan atau keperluan lainnya.

#### 2) KPR Biasa

Akad kredit KPR biasa dilakukan setelah rumah telah jadi, sehingga biaya pembangunan ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan. Sistem ini dilakukan agar memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen. Konsumen akan merasa lebih adil dan puas apabila rumah telah siap huni, setelah itu baru melakukan kredit.

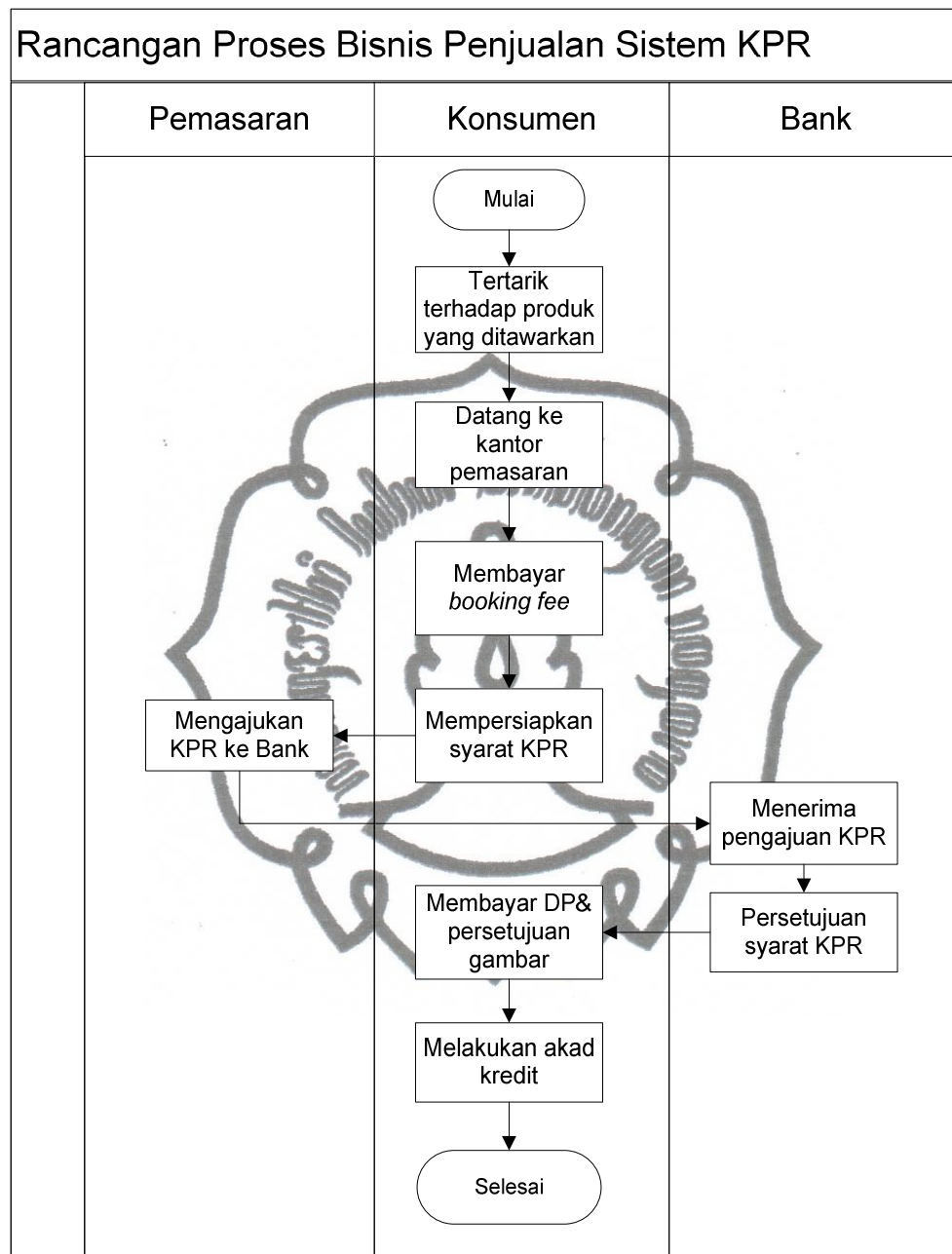
Proses bisnis dari sistem KPR inden dengan KPR biasa pada dasarnya sama, perbedaannya hanya pada waktu dilakukannya akad kredit. Penerapan KPR inden atau KPR biasa tergantung dengan permintaan dari konsumen itu sendiri.

Rancangan proses bisnis untuk penjualan dengan sistem KPR pada dasarnya sama dengan proses bisnis awal. Perbedaannya hanya pada entitas yang terlibat didalamnya, yaitu bagian promosi dan penjualan. Perbedaan lainnya adalah pembayaran DP dilakukan setelah syarat KPR yang diajukan ke bank disetujui. Rancangan proses bisnis untuk sistem KPR dapat dilihat pada gambar 4.11 dan penjelasannya adalah sebagai berikut:

*commit to user*

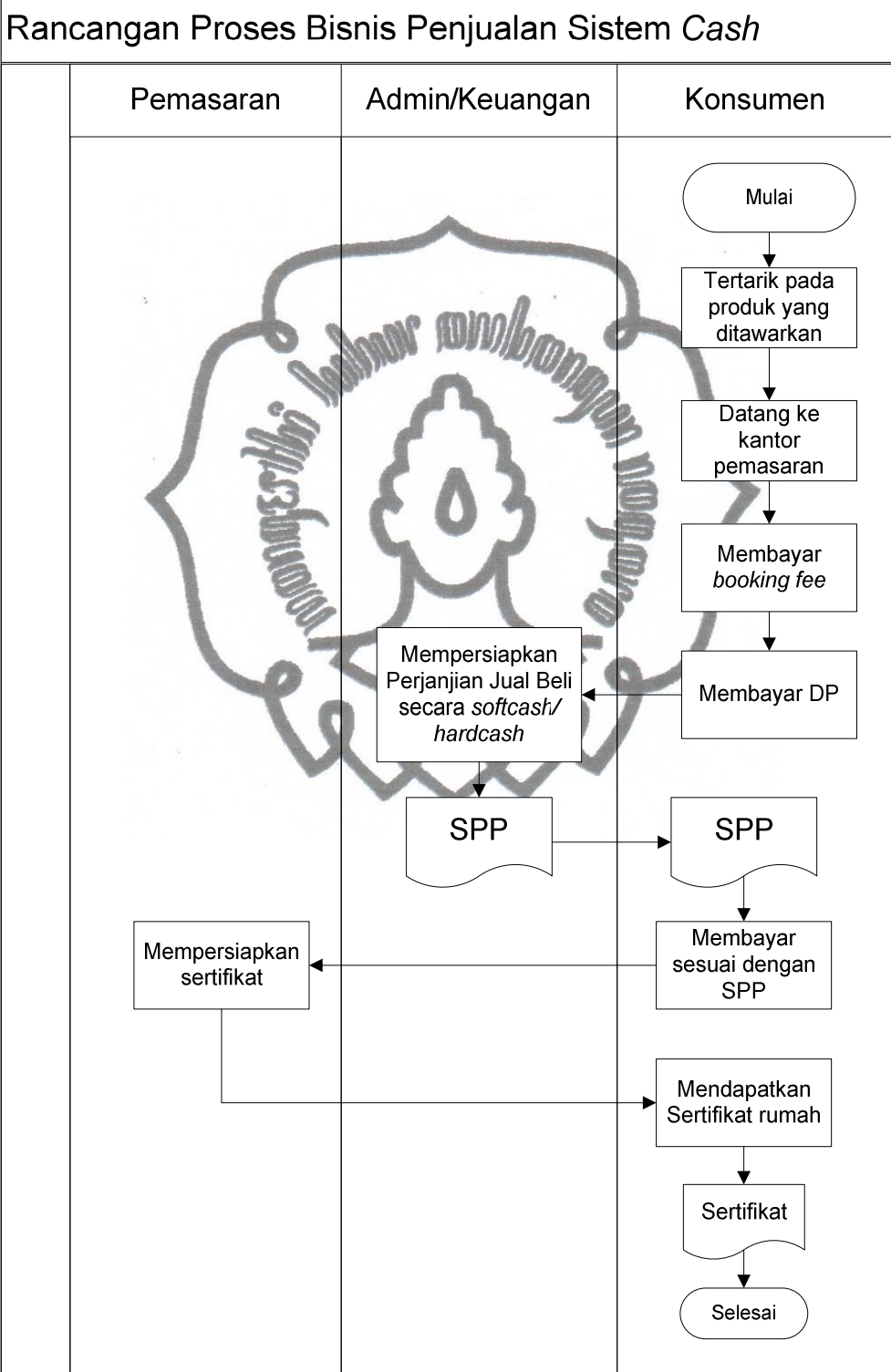


- 1) Konsumen datang ke kantor pemasaran setelah melihat media promosi yang ada dan tertarik dengan produk yang ditawarkan.
- 2) Konsumen membayar uang tanda jadi atau *booking fee*.
- 3) Dua minggu setelah tanda jadi, konsumen mengumpulkan syarat untuk pengajuan KPR ke bank dan diserahkan kepada bagian pemasaran.
- 4) Apabila selama dua minggu konsumen tidak mengumpulkan syarat-syarat KPR, maka uang tanda jadi hangus dan dianggap menggundurkan diri.
- 5) Dalam mengumpulkan syarat-syarat KPR, untuk mempermudah bagian pemasaran diperlukan ceklis kelengkapan berkas konsumen atau *form* penerimaan data aplikasi kredit/KPR.
- 6) Setelah mendapat ACC dari bank, konsumen diwajibkan untuk membayar uang muka sebesar 20% dari harga jual. Selain itu, dilakukan persetujuan gambar rumah yang akan dibangun.
- 7) Melakukan akad kredit ke bank. Akad kredit KPR inden dilakukan sebelum rumah dibangun, sedangkan akad kredit KPR biasa dilakukan setelah rumah dibangun.



**Gambar 4.11 Rancangan proses penjualan sistem KPR**

bisnis untuk sistem *cash* dapat dilihat pada gambar 4.12 berikut ini.



**Gambar 4.12 Rancangan proses penjualan sistem *Cash***

Penjelasan rancangan proses bisnis penjualan dengan sistem *cash* adalah sebagai berikut:

- 1) Konsumen datang ke kantor pemasaran setelah melihat media promosi yang ada.
- 2) Apabila tertarik, konsumen membayar uang tanda jadi atau *booking fee*.
- 3) Dua minggu setelah tanda jadi membayar uang muka sebesar 20% dari harga jual.
- 4) Apabila selama dua minggu tidak ada konfirmasi dari konsumen, maka uang tanda jadi hangus dan dianggap menggundurkan diri.
- 5) Bagian admin/keuangan kemudian mempersiapkan dokumen Surat Persetujuan Pembelian (SPP). SPP akan dirangkap dua untuk pihak perusahaan dan konsumen.
- 6) Setelah melakukan transaksi jual beli, apabila konsumen membeli dengan sistem *hardcash*, maka harus dilunasi setelah penandatanganan SPP.
- 7) Apabila dengan sistem *softcash*, pelunasan dilakukan secara bertahap sesuai dengan kesepakatan di dalam SPP.
- 8) Setelah lunas, konsumen akan mendapat sertifikat rumah.

#### 4.3.4 Proses Kontruksi/Pembangunan

Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan proses dengan CV. CTS, dan perancangan ulang terhadap proses bisnis kontruksi perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

##### A. Analisis Proses Bisnis Pembangunan Awal

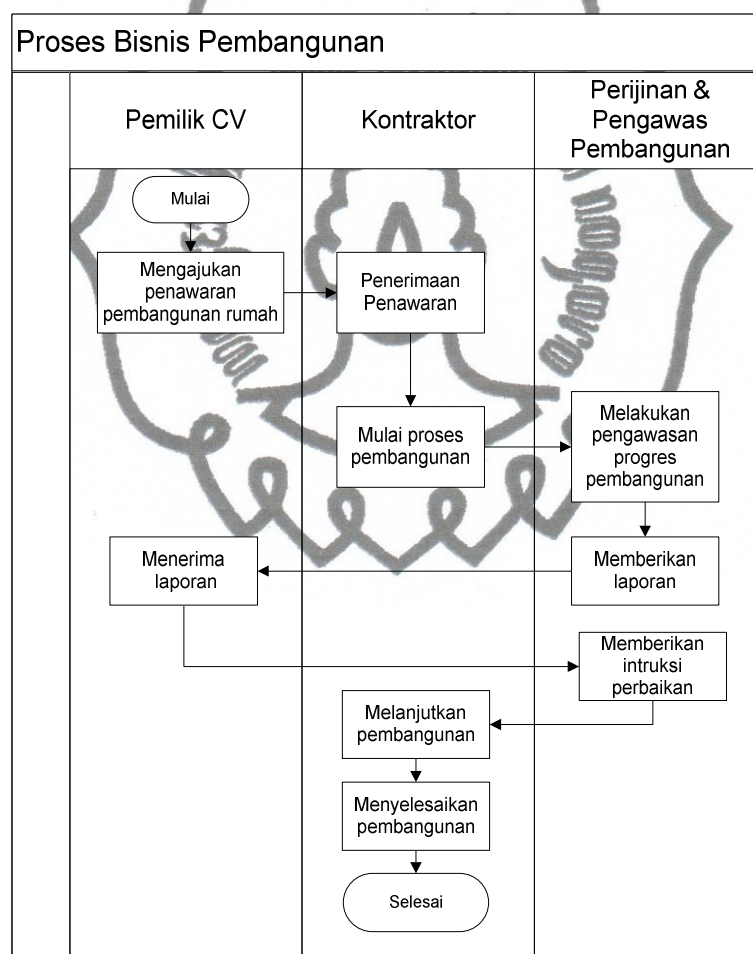
Sebagai tahap awal dari proses pembangunan, pemilik CV akan menugaskan bagian pembangunan dan pengawasan untuk melakukan pengolahan lahan awal yaitu berupa pengeringan dan pengerukan lahan. Di satu sisi, pemilik CV menawarkan pekerjaan pembangunan perumahan kepada kontraktor. Proyek yang dijalankan masih lingkup kecil maka penawaran pekerjaan ini dilakukan oleh pemilik CV terhadap rekan-rekan kontraktor yang dikenalnya secara langsung. Setelah terjadi kesepakatan antara *developer* dengan kontraktor maka kontraktor kemudian akan melakukan pembangunan.

Sistem yang dipakai pada CV. Banyu bening adalah sistem pesan-bangun. Rumah akan dibangun setelah ada konsumen yang memesan. Konsumen bisa menggunakan desain yang ada atau membuat desain sendiri dengan syarat sesuai dengan spesifikasi

*commit to user*

dan harga yang telah disepakati. Apabila konsumen ingin melaksanakan pengembangan maka dapat menghubungi kontraktor secara langsung ataupun melalui pihak *developer*.

Selama proses pembangunan bagian pembangunan dan pengawas akan memeriksa proses serta material yang digunakan. Apabila ada proses yang dirasa kurang baik dan material yang tidak sesuai dengan spesifikasi, maka bagian ini akan meminta untuk memperbaiki sesuai dengan kesepakatan awal. Pihak kontraktor kemudian melanjutkan dan menyelesaikan proses pembangunan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Berikut ini gambar 4.13 merupakan proses bisnis pembangunan.



**Gambar 4.13 Proses pembangunan awal**

Setelah dilakukan pemetaan terhadap proses pembangunan ke dalam *functional flowchart*, kemudian dilakukan analisis terhadap *value-added* maupun *non-value-added*. Setiap kegiatan dalam proses pembangunan merupakan kegiatan *value-added*. Pengajuan penawaran pembangunan merupakan kegiatan *value-added*. Pengajuan



penawaran pembangunan CV. Banyu Bening dilakukan oleh pemilik CV kepada kontraktor yang merupakan rekan dari pemilik CV. Walaupun kontraktor yang dipilih merupakan rekan dari pemilik CV, seharusnya dalam pengajuan penawaran harus disertai dengan melihat contoh kerja pembangunan sebelumnya dari kontraktor. Dengan melihat contoh kerja tersebut, maka akan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan, apakah akan menggunakan jasa kontraktor yang bersangkutan atau tidak.

Penerimaan penawaran merupakan kegiatan *value-added* karena pada kegiatan ini akan terjadi kesepakatan kontrak pembangunan antara kontraktor dengan CV. Banyu Bening. Kesepakatan kontrak yang dilakukan CV. Banyu Bening tidak menggunakan kontrak tertulis. Kesepakatan kontrak seharusnya dilakukan dengan kontrak tertulis agar menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dikemudian hari.

Pembangunan merupakan kegiatan *value-added* karena kegiatan ini merupakan kegiatan utama dalam proses pembangunan. Proses pembayaran kepada kontraktor dilaksanakan dengan cara termin. Termin yang dimaksud artinya berdasarkan progres pembangunan, akan tetapi karena kontraktor adalah rekanan yang sudah dikenal oleh pemilik CV dan tidak ada kontrak yang jelas, maka pembayaran yang dilakukan berdasarkan permintaan kontraktor. Apabila kontraktor sudah kehabisan dana akan menghubungi perusahaan untuk meminta pembayaran. Hal ini membuat proses pembayaran tidak terjadwal dengan baik. Selain itu, dalam proses pembangunan terjadi ketidaksiapan kontraktor untuk mengerjakan semua unit rumah yang membuat *developer* menggunakan lebih dari 1 kontraktor. Penggunaan dua kontraktor menyebabkan perbedaan kualitas antara unit rumah satu dengan yang lain.

Pengawasan merupakan kegiatan *value-added* karena kegiatan ini merupakan sarana kontrol dalam proses pembangunan. Bagian pengawas pembangunan melakukan pengawasan terhadap progres pembangunan hanya sekedar melihat kemudian melaporkan hasil pengawasan kepada pemilik CV secara lisan. Tidak ada laporan harian yang berupa *checklist* progres pembangunan, sehingga pemilik tidak bisa mengetahui progres pembangunan secara jelas. Maka dari itu diperlukan pembuatan *checklist* progres pembangunan untuk pengawasan pembangunan.

Berikut ini pemetaan proses *value-added* maupun *non-value-added* pembangunan beserta usulan perbaikan pada tabel 4.7. *commit to user*

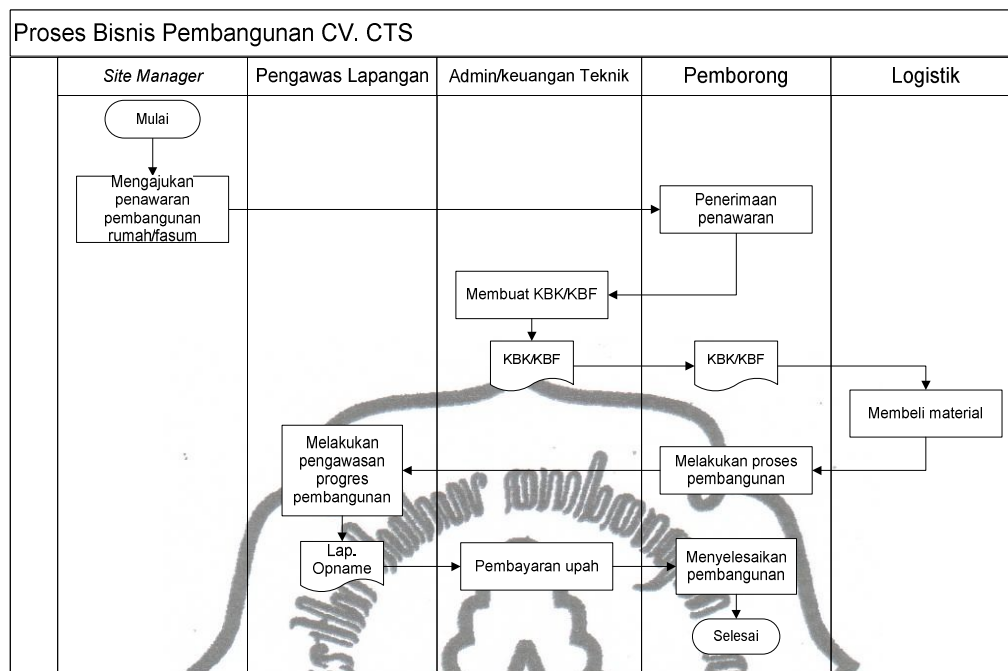
**Tabel 4.7 Pemetaan proses *value-added* dan *Non-value-added* pembangunan**

No.	Proses Kegiatan	Entitas/bagian yang melakukan	Jenis Kegiatan	Usulan Perbaikan
1.	Pengajuan penawaran pembangunan	Pemilik CV	<i>value-added</i>	Melihat contoh kerja kontraktor sebelumnya. Walaupun merupakan rekan dari pemilik CV tetapi tetap harus melihat contoh kerja kontraktor sebelumnya.
2.	Penerimaan penawaran	Kontraktor	<i>value-added</i>	Menggunakan kontrak tertulis dan jelas.
3.	Pembangunan	Kontraktor	<i>value-added</i>	Menggunakan kontrak tertulis dan jelas agar proses pembayaran terjadwal dengan baik.
4.	Pengawasan	Pengawas lapangan	<i>value-added</i>	Menggunakan laporan harian yang berupa <i>checklist</i> progres pembangunan.

### B. Perbedaan Proses Pembangunan CV. BB dengan CV. CTS

Gambaran proses pencarian dan pembelian lahan CV. CTS dapat dilihat pada gambar 4.14. Terdapat perbedaan dan persamaan antara CV. BB dengan CV. CTS dalam proses pembangunan. Perbedaannya adalah CV. BB menggunakan jasa kontraktor, sedangkan CV. CTS menggunakan jasa borongan. Menggunakan jasa kontraktor artinya seluruh pembangunan telah diserahkan penuh kepada kontraktor, sedangkan jasa pemborong artinya perusahaan hanya melakukan pemborongan tenaga kerja dan dipimpin oleh seorang mandor. Pembelian material untuk sistem borongan dilakukan oleh perusahaan. Perbedaan yang lain, CV. BB tidak menggunakan ceklis dan tidak mengambil gambar foto untuk melakukan pemantauan terhadap progres pembangunan.

Persamaan antara CV. BB dengan CV. CTS dalam proses pembangunan adalah sama-sama menggunakan sistem pesan-bangun. Pembangunan akan dilakukan setelah ada pemesanan dari konsumen.



Gambar 4.14 Proses pembangunan CV. Catur Tunggal Sentosa

### C. Rancangan Proses Bisnis Pembangunan

Berdasarkan hasil analisis awal dan perbedaan dengan CV. CTS, proses pembangunan yang dilakukan oleh CV. BB terdapat kekurangan antara lain belum ada kontrak yang jelas antara *developer* dengan kontraktor, pembayaran kepada kontraktor tidak sesuai dengan termin, tidak ada laporan harian/mingguan yang berupa *checklist* progres pembangunan. Dari kekurangan tersebut maka dilakukan perbaikan sebagai berikut:

#### 1. Pemilihan kontraktor yang lebih cermat.

Sebelum *developer* memutuskan untuk bekerjasama dengan pihak kontraktor, harus ada pengecekan langsung oleh pihak *developer* mengenai contoh kerja kontraktor. Hal ini menjadi tanggung jawab dari bagian proyek untuk melakukan pengecekan. Apabila *developer* cocok dengan hasil kerja dari kontraktor, maka pembuatan kontrak segera dibuat.

#### 2. Pembuatan Kontrak Bangunan Fasum (KBF) dan Kontrak Bangunan Kaveling (KBK)

KBF dan KBK pada dasarnya sama, perbedaannya hanya pada tujuannya saja. KBF untuk pembangunan fasilitas umum, sedangkan KBK untuk pembangunan rumah

yang menjadi pesanan konsumen. Kontrak ini diperlukan sebagai panduan dalam pelaksanaan pembangunan rumah yang dipesan oleh konsumen.

3. Pembuatan Laporan Pemeriksaan untuk kontraktor.

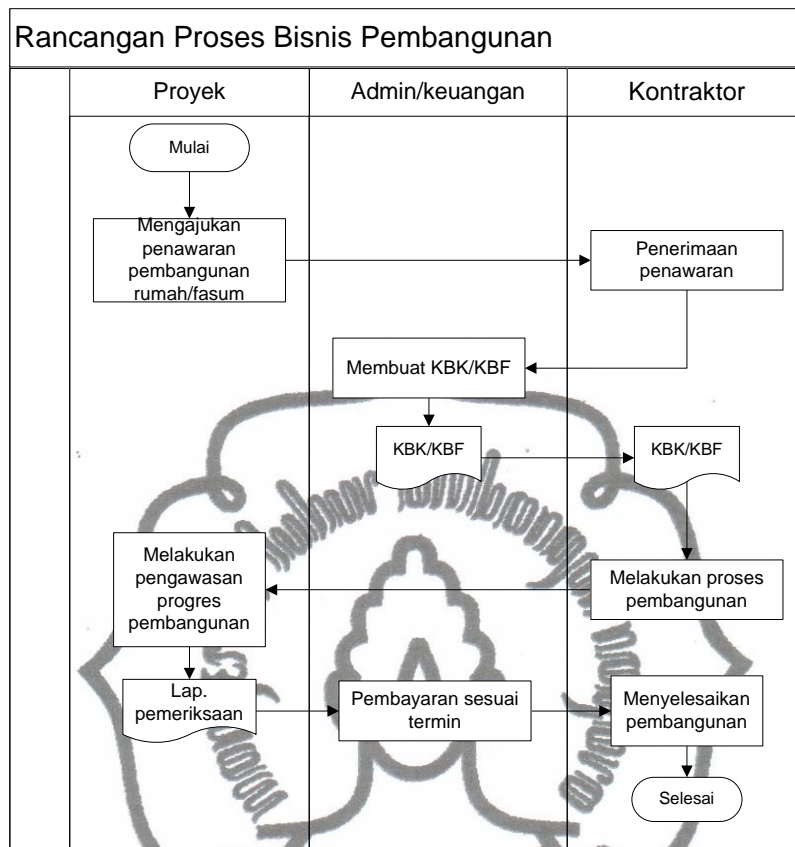
Laporan pemeriksaan dibuat oleh bagian admin/keuangan yang didalamnya terdapat hasil pemeriksaan terhadap proses pembangunan. Pemeriksaan tersebut dilakukan oleh bagian proyek, apakah target sesuai dengan jadwal dan perjanjian atau tidak. Laporan pemeriksaan nantinya digunakan untuk kontraktor dalam pengambilan pembayaran. Pembayaran termin kepada kontraktor dilakukan pada hari jumat. Dalam laporan tersebut disertakan juga foto progres pembangunan.

Dari perbaikan yang telah disebutkan sebelumnya, dapat dibuat rancangan proses bisnis pembangunan perumahan CV.BB pada gambar 4.15. Penjelasan dari rancangan proses bisnis pembangunan perumahan adalah sebagai berikut:

1. Bagian proyek mengajukan penawaran pembangunan kepada kontraktor. Dalam pengajuan penawaran, pengawas harus berhati-hati dalam memilih kontraktor yang akan digunakan. Cara yang paling baik dan aman untuk mendapatkan kontraktor yang baik adalah melalui referensi. Jangan langsung percaya kepada cerita atau bukti yang disodorkan oleh kontraktor, tetapi bagian proyek harus dapat membuktikan dengan mengunjungi lokasi konstruksi bangunan yang pernah dibangunnya.
2. Setelah setuju dan terdapat kecocokan, admin/keuangan membuat Kontrak Bangunan Fasum untuk pembangunan fasum atau Kontrak Bangunan Kaveling untuk pembangunan rumah.
3. Pembangunan pertama diawali dengan pembangunan pondasi, pagar keliling dan gapura. Pembangunan pondasi digunakan agar lebih jelas antara kaveling satu dengan yang lain. Selain itu dilakukan juga pembuatan pagar keliling dan gapura.
4. Proses pembangunan rumah

Pada saat proses pembangunan rumah, bagian proyek melakukan pengawasan setiap hari dan memberikan laporannya kepada kepada *owner* dan bagian admin/keuangan. Laporan yang dimaksud adalah laporan pemeriksaan yang dilakukan sesuai dengan jadwal pembayaran termin. Apabila hasil pekerjaan ada yang tidak sesuai, maka dilakukan perbaikan.

*commit to user*



**Gambar 4.15 Rancangan proses pembangunan**

#### 4.3.5 Proses Penyerahan Rumah dan Komplain

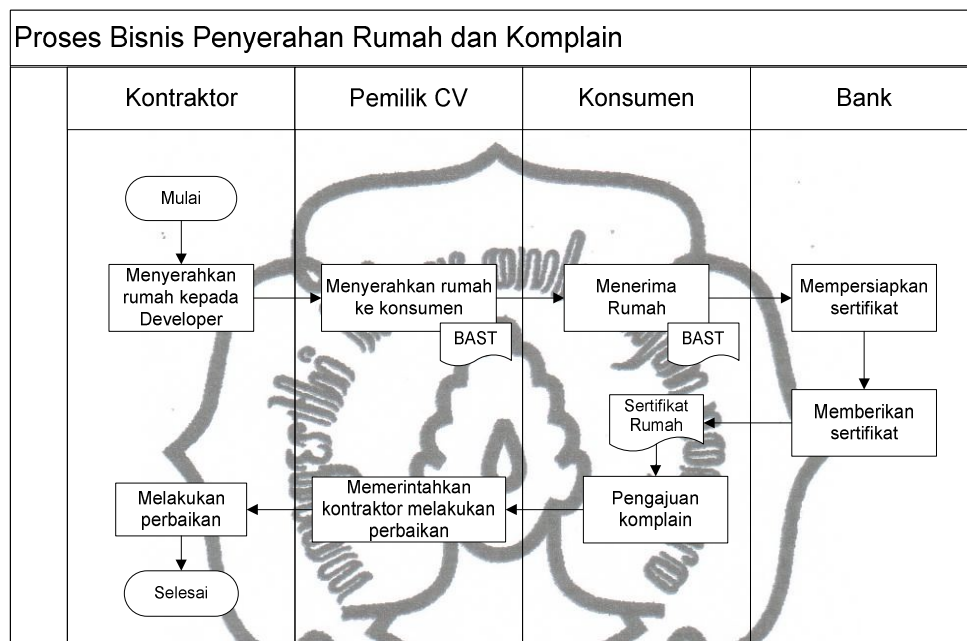
Adapun penjelasan dari analisis, perbedaan proses dengan CV. CTS, dan perancangan ulang terhadap proses bisnis penyerahan rumah dan komplain perusahaan CV. BB adalah sebagai berikut.

##### A. Analisis Proses Bisnis Penyerahan Rumah dan Komplain Awal

Setelah rumah telah jadi, pihak kontraktor menyerahkan kunci kepada pihak *developer* yang kemudian akan diberikan kepada konsumen. Penyerahan kunci dari *developer* kepada konsumen disertai dengan dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST). Konsumen akan mendapatkan sertifikat rumah apabila telah lunas dalam pembayaran rumah kepada pihak bank. Apabila konsumen membeli rumah dengan sistem *cash*, pihak *developer* yang akan memberikan sertifikat kepada konsumen. Dari masa penyerahan ini pihak kontraktor masih memiliki tanggungan untuk menjamin kualitas bangunan yang dikerjakannya dalam masa retensi. Masa retensi yang diberikan adalah 3 bulan sejak dilakukan serah terima kunci dari pihak *developer* ke pihak



konsumen. Apabila ada komplain selama masa retensi ini maka kontraktor harus melakukan perbaikan. Konsumen akan mengajukan komplain kepada *developer* dan *developer* akan memerintahkan kontraktor untuk melakukan perbaikan. Berikut ini tabel 4.16 merupakan proses bisnis penyerahan rumah dan komplain.



**Gambar 4.16 Proses penyerahan rumah dan komplain awal**

Setelah dilakukan pemetaan terhadap proses penyerahan rumah dan komplain ke dalam *functional flowchart*, kemudian dilakukan analisis terhadap *value-added* maupun *non-value-added*. Setiap kegiatan dalam proses penyerahan rumah dan komplain merupakan kegiatan *value-added*.

Penyerahan rumah dari kontraktor ke *developer* merupakan kegiatan *value-added* karena pada saat ini dapat diketahui tentang kondisi dan hasil pembangunan yang dikerjakan oleh kontraktor, apakah sesuai dengan ketentuan atau tidak. Pada saat penyerahan rumah dari kontraktor ke *developer*, bagian pengawas dan pembangunan tidak menggunakan ceklis dalam memeriksa hasil akhir pekerjaan kontraktor. Pemeriksaan hanya dilakukan dengan cara pengamatan saja tanpa dibuat laporan yang berupa ceklis.

Penyerahan rumah dari *developer* ke konsumen merupakan kegiatan *value-added* karena pada saat kegiatan ini konsumen secara resmi memiliki rumah yang telah

dipesan. Penyerahan rumah dari *developer* ke konsumen dilakukan dengan disertai dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST), tetapi di dalam BAST tidak terdapat informasi mengenai item-item mana saja yang termasuk retensi dan item-item mana saja yang tidak termasuk retensi serta tidak ada pemeriksaan terakhir dari konsumen.

Kegiatan komplain merupakan kegiatan *value-added* karena merupakan hak dari konsumen ketika terjadi kerusakan pada rumah yang dibeli dan kewajiban pihak *developer* untuk memperbaikinya. Masa retensi yang diberikan adalah satu bulan sejak dilakukan serah terima kunci dari pihak *developer* ke pihak konsumen. Proses diterimanya komplain dari konsumen dapat melalui telepon atau konsumen datang langsung ke kantor pemasaran. Ketika ada komplain dari konsumen ke *developer*, tidak ada pencacatan komplain ke dalam *form* komplain dan mengadministrasikan.

Berikut ini pemetaan proses *value-added* maupun *non-value-added* penyerahan rumah dan komplain beserta usulan perbaikan pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Pemetaan proses *value-added* dan *Non-value-added* penyerahan rumah dan komplain**

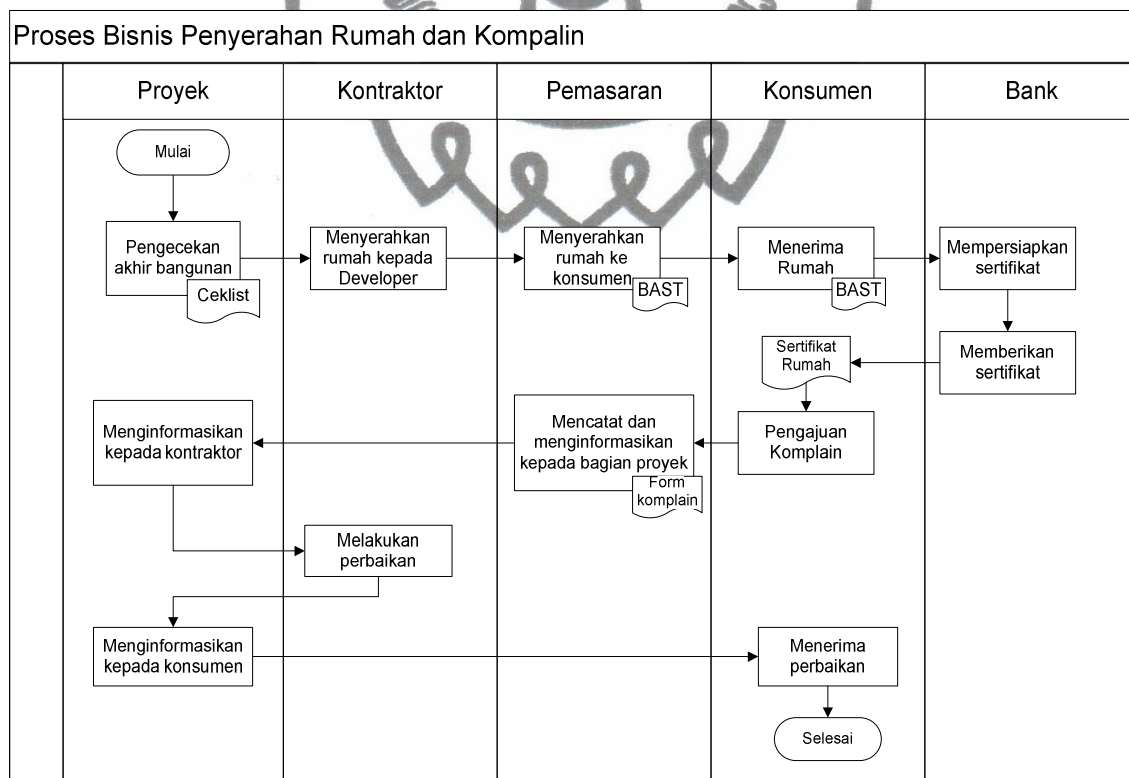
No.	Proses Kegiatan	Entitas/bagian yang melakukan	Jenis Kegiatan	Usulan Perbaikan
1.	Penyerahan rumah kepada <i>developer</i>	Kontraktor	<i>value-added</i>	Penyerahan rumah disertai dengan pemeriksaan yang berupa laporan ceklis.
2.	Penyerahan rumah kepada <i>developer</i>	<i>Developer</i>	<i>value-added</i>	BAST disertai informasi mengenai ítem-item mana saja yang termasuk retensi dan item-item mana saja yang tidak termasuk retensi serta ada pemeriksaan terakhir dari konsumen.
3.	Komplain	Konsumen	<i>value-added</i>	Pencacatan komplain ke dalam <i>form</i> komplain dan mengadministrasikan.

## B. Perbedaan Proses Penyerahan Rumah dan Komplain CV.BB dengan CV. CTS

Proses serah terima yang dilakukan oleh CV. BB pada dasarnya sama dengan yang dilakukan oleh CV. CTS. Proses serah terima dilakukan dengan dilengkapi dokumen BAST. Setiap terdapat komplain dari konsumen, pada CV BB tidak dilakukan pencatatan, sedangkan pada CV. CTS dilakukan pencatatan.

## C. Rancangan Proses Bisnis Penyerahan Rumah dan Komplain

Berdasarkan hasil analisis awal dan perbedaan dengan CV. CTS, proses penyerahan kunci CV. BB tidak menggunakan ceklis dalam memeriksa hasil akhir pekerjaan kontraktor. Selain itu dalam proses komplain tidak ada pencatatan komplain ke dalam *form* komplain dan mengadministrasikan. Dari kekurangan tersebut dilakukan perbaikan proses dan rancangan proses bisnis penyerahan rumah dan komplain adalah gambar 4.17 sebagai berikut:



**Gambar 4.17 Rancangan proses penyerahan rumah dan komplain**

Penjelasan dari rancangan proses bisnis penyerahan rumah dan komplain adalah sebagai berikut:

- 1) Setelah rumah dikatakan selesai, bagian pelaksana dan pengawas melakukan pengecekan akhir dengan disertai *form checklist*.
- 2) Apabila rumah sudah sesuai dengan spesifikasi dan dalam kondisi yang baik, maka proses serah terima kunci dari bagian proyek ke bagian marketing. Tetapi, apabila masih ada perbaikan maka kontraktor harus segera menyelesaikan.
- 3) Bagian pemasaran menghubungi konsumen untuk melakukan proses serah terima. Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST) dimana dalam dokumen tersebut disertai dengan *form checklist*. Sebelum menandatangani BAST, konsumen melakukan *checklist* dilapangan untuk memastikan lagi bahwa rumah dalam kondisi yang baik.
- 4) Konsumen yang telah melunasi pembayaran rumah akan langsung mendapatkan sertifikat rumah. Apabila belum lunas konsumen melanjutkan pembayaran sesuai dengan sistem pembayaran yang dipilih.
- 5) Selama masa retensi, konsumen dapat mengajukan komplain melalui telepon atau datang langsung ke kantor. Bagian pemasaran akan mencatat ke dalam *form* komplain dan menginformasikan komplain kepada bagian proyek. Di dalam *form* komplain terdapat perjanjian mengenai *deadline* perbaikan yang dilakukan oleh kontraktor. Adanya *form* komplain dapat digunakan untuk evaluasi pembangunan selanjutnya.
- 6) Bagian proyek kemudian menginformasikan kepada kontraktor untuk melakukan perbaikan.
- 7) Kontraktor melakukan perbaikan sesuai dengan *deadline* perbaikan.
- 8) Setelah selesai melakukan perbaikan, bagian proyek menginformasikan kepada konsumen.
- 9) Konsumen akan menerima perbaikan apabila perbaikan tersebut telah sesuai.

Dari struktur organisasi dan proses bisnis yang sudah dirancang, berikut ini hasil rekapitulasi perbandingan struktur organisasi dan proses bisnis dari CV. BB awalnya, CV. CTS dan rancangan untuk CV. BB.

**Tabel. 4.9 Perbandingan proses bisnis CV. BB, CV. CTS dan rancangan**

No.	Target <i>benchmarking</i>	CV. BB	CV. CTS	Rancangan
1.	Struktur Organisasi	Terdiri dari dua bagian yang dipegang oleh dua orang pegawai	Terdiri dari 8 bagian yang dipegang oleh 10 orang pegawai	Terdiri dari 3 bagian yang dipegang oleh 3 orang pegawai
2.	Proses pemilihan & pembelian lahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanpa makelar</li> <li>• Tidak menggunakan analisis tabel penilaian lahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan jasa makelar</li> <li>• Menggunakan analisis tabel penilaian lahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan jasa makelar atau mandiri.</li> <li>• Menggunakan analisis tabel penilaian lahan.</li> </ul>
3.	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya harga jual, tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Tidak melakukan perencanaan ekonomi secara mendetail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual.</li> <li>• Menghitung perkiraan <i>cashflow</i>, RAB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual.</li> <li>• Menghitung perkiraan <i>cashflow</i>, RAB.</li> </ul>
4.	Modal	Sendiri dan investor	Sendiri dan investor	Sendiri dan investor
5.	Perijinan	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek
6.	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada target <i>point</i> untuk bagian marketing.</li> <li>• Sistem pembayaran KPR dan <i>cash</i> tetapi belum ada prosedur yang baku dan jelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada target <i>point</i> untuk bagian marketing sebesar 8 point tiap bulan</li> <li>• Sistem pembayaran KPR, <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i> dengan prosedur yang baku dan jelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat program promosi meliputi penentuan target <i>point</i>, jadwal, dan anggaran promosi.</li> <li>• Sistem pembayaran KPR, <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i> dengan prosedur yang baku dan jelas.</li> </ul>

*commit to user*



**Tabel. 4.9 Perbandingan proses bisnis CV. BB, CV. CTS dan rancangan (lanjutan)**

No.	Target <i>benchmarking</i>	CV. BB	CV. CTS	Rancangan
7.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit (KPR inden).</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor</li> <li>• Tidak menggunakan laporan tertulis dalam melakukan pengawasan dan dalam pengambilan pembayaran termin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Pembangunan dilakukan setelah pembayaran uang muka dan akad kredit setelah rumah jadi (KPR biasa).</li> <li>• Menggunakan jasa borongan</li> <li>• Menggunakan laporan <i>opname</i> dalam melakukan pengawasan dan untuk pengambilan upah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Ketentuan KPR inden atau KPR biasa sesuai dengan keinginan konsumen.</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor dengan kontrak dan ketentuan yang jelas dan tertulis.</li> <li>• Menggunakan laporan pemeriksaan dalam melakukan pengawasan dan untuk pengambilan pembayaran termin.</li> </ul>
8.	Serah terima rumah	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST dengan penambahan informasi tentang retensi.
9.	Komplain	Tidak dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.	Dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.	Pencatatan setiap ada komplain dari konsumen ke dalam <i>form</i> komplain.

#### 4.4 Perancangan *Standard Operational Procedure* (SOP)

Setelah dilakukan perancangan proses bisnis baru, untuk mendapatkan tujuan dari proses bisnis maka perlu dijabarkan lebih detail setiap proses bisnis ke dalam prosedur yang disebut dengan SOP. Dalam perancangan SOP ini, akan dijabarkan mengenai SOP yang diperlukan beserta komponen-komponennya. Komponen tersebut antara lain tujuan, ruang lingkup, tanggung jawab dan dokumen yang dibutuhkan. Berikut ini tabel 4.9 SOP yang diperlukan beserta komponennya.

*commit to user*

Tabel 4.10 Perancangan SOP

Proses	No.	SOP	Tujuan	Ruang Lingkup	Tanggung jawab	Dokumen
Pemilihan dan pembelian lahan	1.	Pemilihan lahan	Membantu dalam proses pemilihan lahan yang akan dijadikan untuk proyek.	Lingkup prosedur meliputi penawaran lahan dan analisis penilaian lahan.	Owner	
	2.	Pembelian lahan	Memastikan bahwa proses pembelian lahan dilakukan dengan perjanjian yang jelas.	Lingkup prosedur meliputi perjanjian antara pembeli dan penjual.	Admin/ Keuangan	Perjanjian kerja sama pembelian lahan.
Perencanaan dan perijinan	3.	Perencanaan proyek	Memastikan bahwa proses perencanaan proyek dilakukan dan dihitung dengan secara detail.	Lingkup prosedur meliputi perencanaan produk dan perencanaan modal awal.	Owner dan Proyek	
	4.	Perijinan	Memastikan bahwa proses perijinan dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan daerah.	Lingkup prosedur meliputi ijin-ijin dalam mengembangkan perumahan.	Admin/ Keuangan	Proposal, Akta Pendirian Perusahaan, SITU, SIUP, sertifikat tanah, NPWP.
Pemasaran	5.	Promosi	Memastikan bahwa perencanaan promosi dibuat sesuai dengan target penjualan.	Lingkup prosedur meliputi penetapan target, rencana jadwal, anggaran, alat promosi, dan evaluasi.	Pemasaran	
	6.	Penjualan KPR	Memastikan agar konsumen melakukan pembayaran dan pengumpulan syarat KPR dengan tertib.	Lingkup prosedur meliputi pengumpulan syarat KPR dan akad kredit.	Pemasaran	Form penerimaan data aplikasi KPR
	7.	Penjualan <i>Cash</i>	Memastikan agar konsumen melakukan pembayaran rumah dengan tertib sesuai dengan kesepakatan.	Lingkup prosedur meliputi penentuan cara pembayaran.	Pemasaran	PPJB, buku operasional

Tabel 4.10 Perancangan SOP (lanjutan)

Proses	No.	SOP	Tujuan	Ruang Lingkup	Tanggung jawab	Dokumen
Pembangunan/ Kontruksi	8.	Penawaran Pembangunan	Memastikan bahwa penawaran pembangunan dilakukan dengan benar dan dengan perjanjian yang detail.	Lingkup prosedur meliputi pemilihan kontraktor, sistem pembayaran dan perjanjian.	Proyek	KBK,KBF buku operasional
	9.	Pengawasan pembangunan	Memastikan bahwa pengawasan dilakukan sesuai dengan jadwal.	Lingkup prosedur meliputi pengecekan progres pembangunan dan pemberian upah.	Proyek	Laporan pemeriksaan
Penyerahan Rumah dan Komplain	10.	Penyerahan rumah	Memastikan dilakukannya pengecekan akhir sebelum penyerahan rumah.	Lingkup prosedur meliputi pengecekan bangunan dan penyerahan	Proyek & Pemasaran	BAST,buku perasional
	11.	Komplain	Memastikan bahwa komplain untuk konsumen yang masih dalam masa retensi dan item komplain sesuai dengan perjanjian. Memastikan bahwa perbaikan komplain dilakukan sesuai dengan <i>deadline</i> .	Lingkup prosedur meliputi penanganan komplain dan evaluasi komplain.	Proyek	<i>Form</i> komplain

Dokumen-dokumen yang diperlukan untuk menunjang perancangan SOP antara lain:

#### A. Dokumen Penjualan

Dokumen penjualan adalah dokumen yang digunakan dalam proses penjualan rumah. Dokumen penjualan tersebut antara lain:

##### 1) Dokumen Surat Persetujuan Pembelian (SPP)

Dokumen ini digunakan untuk kepastian penjualan atas kaveling rumah, dimana kaveling tersebut dianggap telah terjual secara sempurna. Dokumen ini merupakan dokumen resmi dari proses jual beli setelah konsumen membayar *booking fee* dan uang muka. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam dokumen SPP adalah:

- Nomor Dokumen  
SPP = no.urut dokumen/singkatan nama perumahan-nama kav./tggl-bln-thn
- Dokumen SPP dibacakan secara jelas kepada calon konsumen agar bagian pemasaran tidak harus melakukan penjelasan secara berulang.
- Mutlak dan harus dilampiri dengan gambar standar rumah yang telah disetujui oleh konsumen. Hal ini dilakukan agar harga jual yang dicantumkan adalah harga final yang diharapkan tidak berubah.
- Dokumen SPP ditandatangani oleh bagian pemasaran dan konsumen serta para saksi.
- Dibuat rangkap dua untuk konsumen dan *developer*.

##### 2) Dokumen Kontrak Bangunan Fasum (KBF)

Dokumen KBF merupakan dokumen yang digunakan untuk penunjukkan pelaksanaan pembangunan fasilitas umum. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam dokumen KBF adalah:

- Nomor Dokumen  
KBF = no.urut dokumen/singkatan nama perumahan-nama kav./tggl-bln-thn
- Dalam ketentuan pembayaran terdapat jadwal pembayaran dengan target *opname* yang telah disepakati.
- Lampiran ketentuan dan proses pembayaran ditandatangani oleh bagian proyek dan pihak kontraktor serta mengetahui bagian admin/keuangan.

- Dokumen ditandatangani oleh bagian proyek dan pihak kontraktor serta para saksi.
- Dibuat rangkap dua untuk kontraktor dan *developer*.

### 3) Dokumen Kontrak Bangunan Kaveling (KBK)

Dokumen KBK merupakan dokumen yang digunakan untuk penunjukkan pelaksanaan pembangunan rumah yang telah dipesan konsumen kepada pihak kontraktor. Dokumen ini pada dasarnya sama dengan dokumen KBF, perbedaannya hanya pada target dari pekerjaannya saja.

### 4) Dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST)

Dokumen BAST digunakan untuk proses serah terima rumah dari pihak *developer* kepada konsumen. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam BAST adalah sebagai berikut:

- Nomor Dokumen  
BAST = no.urut dokumen/singkatan nama perumahan-nama kav./tggl-bln-thn
- Sebelum ditandatangani konsumen dilakukan pengecekan akhir oleh konsumen yang didampingi oleh bagian proyek dan pemasaran.
- Lampiran yang dicantumkan mengenai hasil pemeriksaan sebelum diserahkan konsumen dan ketentuan garansi/retensi.
- Dokumen ditandatangani oleh bagian marketing dan konsumen
- Dibuat rangkap dua untuk konsumen dan *developer*.

### 5) Dokumen Serah Terima Perbaikan Komplain (STPK)

Dokumen STPK digunakan untuk proses serah terima perbaikan komplain dari pihak *developer* kepada konsumen. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam STPK adalah sebagai berikut:

- Nomor Dokumen  
STPK = no.urut dokumen/singkatan nama perumahan-nama kav./tggl-bln-thn
- Sebelum ditandatangani konsumen dilakukan pengecekan oleh konsumen yang didampingi oleh bagian proyek dan pemasaran.
- Dokumen ditandatangani oleh bagian proyek dan konsumen.



- Dibuat rangkap dua untuk konsumen dan *developer*.

## B. Dokumen Operasional

Dokumen-dokumen operasional melaporkan semua kegiatan atau proses transaksi yang terjadi selama proses pengembangan suatu perumahan berlangsung. Dokumen operasional tersebut antara lain:

### 1) Buku Tamu

Buku tamu harus selalu diletakkan di dalam ruangan penerimaan tamu dan digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap kedatangan calon konsumen. Buku tamu cadangan digunakan ketika melakukan momen di luar kantor seperti pameran atau yang lain. Selama ini CV.BB sudah mempunyai buku tamu yang diletakkan di kantor pemasaran.

### 2) *Form* Penerimaan Data Aplikasi KPR

*Form* Penerimaan Data Aplikasi KPR digunakan untuk membantu bagian pemasaran dalam melakukan pengecekan akan syarat-syarat KPR yang dikumpulkan oleh konsumen. *Form* ini berupa ceklis kelengkapan berkas syarat KPR.

### 3) Buku Operasional Penjualan dan Pembangunan

Buku operasional penjualan dan pembangunan merupakan rekapitulasi dari proses penjualan dan pembangunan secara jelas dan dibuat setiap ada transaksi. Buku ini bisa dijadikan alat *owner* untuk melakukan evaluasi secara mudah dan jelas. Pemeriksaan dan evaluasi oleh *owner* dapat dilakukan setiap bulan. Buku operasional penjualan dan pembangunan ini terdiri dari:

- Surat Persetujuan Pembelian (SPP)

Buku operasional SPP merupakan rekapitulasi perjanjian jual beli yang telah terjadi. Dokumen ini diisi oleh bagian pemasaran dan digunakan oleh bagian keuangan untuk membuat laporan keuangan.

- Kontrak Bangunan Kaveling (KBK) dan Kontrak Bangunan Fasum (KBF)

Buku operasional KBK dan KBF merupakan rekapitulasi KBK dan KBF yang telah terjadi. Dokumen ini diisi oleh bagian proyek dan digunakan oleh bagian keuangan untuk membuat laporan keuangan.

*commit to user*

- Berita Acara Serah Terima (BAST)

Buku operasional BAST merupakan rekapitulasi BAST yang telah terjadi dan diisi oleh bagian pemasaran.

4) Laporan pemeriksaan

Laporan pemeriksaan digunakan untuk pengecekan terhadap kerja kontraktor dan pembayaran termin pembangunan. Pembayaran termin pembangunan mempergunakan sistem progres fisik dengan pengaturan yang telah di atur dalam perjanjian Kontrak Bangunan Kaveling (KBK). Laporan pemeriksaan dilampiri dengan foto progres fisik lapangan. *Form* laporan pemeriksaan dibuat oleh bagian admin/keuangan dan diisi oleh bagian proyek.

5) *Form* Komplain

*Form* Komplain digunakan untuk mencatat komplain yang diajukan oleh konsumen apabila setelah serah terima rumah terdapat kerusakan pada rumah konsumen. *Form* komplain tersebut dicatat oleh bagian pemasaran yang kemudian diinformasikan oleh bagian proyek.

## BAB V

### IMPLEMENTASI DAN ANALISIS HASIL

Pada bab ini dilakukan implementasi dengan pembuatan standar prosedur operasional yang terkait. Setelah itu, dilakukan sosialisasi terhadap SOP yang telah dibuat ke CV. Banyu Bening. Tahap terakhir adalah melakukan analisis terhadap SOP, rancangan ulang struktur organisasi dan rancangan proses bisnis.

#### 5.1 Pembuatan dan Analisis SOP

Dari proses bisnis yang telah dibuat pada bab empat, kemudian mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan. Setelah itu, dijabarkan secara detail ke dalam SOP. Dari hasil perancangan SOP pada subbab 4.4, terdapat 11 SOP yang harus dibuat. 11 SOP tersebut antara lain pemilihan lahan, pembelian lahan, perencanaan proyek, perijinan, promosi, penjualan KPR, penjualan *Cash*, penawaran pembangunan, pengawasan pembangunan, penyerahan rumah, dan komplain. Setiap SOP yang dibuat terdiri dari dua halaman. Halaman pertama berisi kop SOP, tujuan SOP, ruang lingkup, tanggung jawab, dokumen yang diperlukan, dan isi prosedur SOP, sedangkan halaman kedua berisi penggambaran prosedur SOP berupa *flowchart*. Isi dari prosedur dibuat dengan mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan. Hasil pembuatan SOP secara jelas dapat dilihat pada lampiran 2.

Setelah pembuatan SOP, dilakukan sosialisasi kepada perusahaan CV. Banyu Bening. Setiap karyawan dan *owner* dalam perusahaan mendapat informasi dan penjelasan mengenai SOP yang telah dibuat. Setelah sosialisasi SOP, maka dilakukan analisis terhadap hasil dari sosialisasi SOP tersebut. Dari kesebelas SOP yang telah dibuat, semua telah mewakili prosedur dan proses yang ada di lapangan. Tetapi ada beberapa dari prosedur SOP yang dirasa kurang oleh karyawan maupun dirasa terdapat prosedur yang tidak perlu. Hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan penambahan maupun pengurangan prosedur pada SOP tersebut. SOP yang dibuat telah menggunakan kata kerja dalam kalimat aktif bukan kalimat pasif, menggunakan pernyataan positif, bukan negatif. Tetapi masih ada penggunaan kalimat yang kurang bisa dimengerti oleh karyawan,

sehingga dilakukan penulisan ulang prosedur dengan menggunakan kalimat yang lebih simpel. Hasil sosialisasi terhadap kesebelas SOP yang telah dibuat dapat dilihat secara lebih jelas pada tabel 5.1 berikut ini.

**Tabel. 5.1 Hasil sosialisasi SOP**

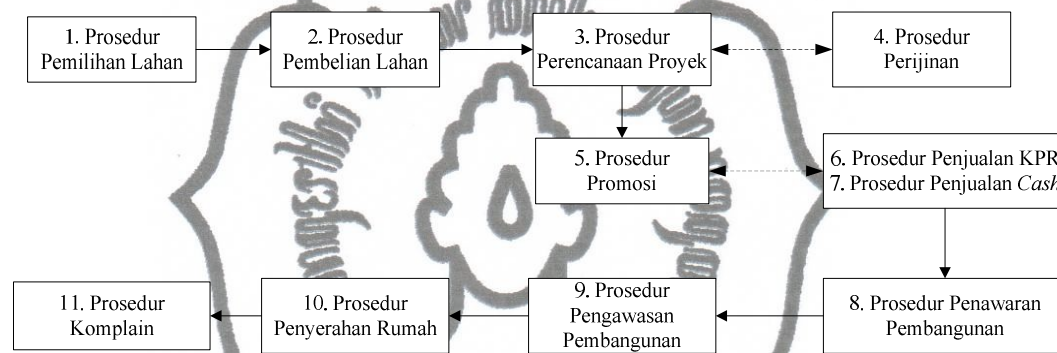
No.	SOP	Hasil Sosialisasi	SOP Awal	SOP setelah Perbaikan
1.	Pemilihan Lahan	Proses diskusi mengenai pemilihan lahan lebih efektif apabila dilakukan antara <i>owner</i> dengan bagian proyek saja.	Melakukan diskusi dengan seluruh karyawan	Melakukan diskusi dengan karyawan bagian proyek.
2.	Pembelian Lahan	Proses pembelian lahan tidak perlu adanya AJB di notaris, tetapi hanya perlu dilakukan Perjanjian Pendahuluan Jual Beli (PPJB) dan surat kuasa pengolahan tanah untuk menghindari pajak dobel.	Melakukan AJB di depan notaris.	Melakukan PPJB dan surat kuasa di depan notaris.
3.	Perencanaan	SOP proses perencanaan telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> .	-	-
4.	Perijinan	SOP proses perijinan telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-
5.	Promosi	SOP proses promosi telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-

**Tabel. 5.1 Hasil sosialisasi SOP (lanjutan)**

No.	SOP	Hasil Sosialisasi	SOP Awal	SOP setelah Perbaikan
6.	Penjualan KPR	SOP proses penjualan KPR telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-
7.	Penjualan Cash	Langkah setelah pembayaran lunas tidak langsung diberikan sertifikat, tetapi harus melakukan AJB sekaligus balik nama ke notaris.	Belum ada prosedur melakukan AJB dan balik nama.	Penambahan prosedur SOP yaitu: Melakukan AJB dan balik nama ke notaris.
8.	Penawaran Pembangunan	SOP proses penawaran pembangunan telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-
9.	Pengawasan Pembangunan	SOP proses pengawasan pembangunan telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-
10.	Penyerahan Rumah	SOP proses penyerahan rumah telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-
11.	Komplain	SOP proses komplain telah disetujui oleh karyawan dan <i>owner</i> serta telah mewakili proses yang ada dilapangan.	-	-



Dengan adanya pembuatan SOP akan dapat mengurangi waktu pelatihan apabila terdapat karyawan baru karena kerangka kerja sudah distandarkan. Selain itu, dapat pula meningkatkan komunikasi antar karyawan yang terkait, terutama karyawan dengan *owner*. Dari kesebelas SOP yang telah dibuat, penggunaan SOP tersebut berkaitan dengan hubungan atau interaksi antar prosedur. Hubungan atau interaksi antar prosedur tersebut dapat bervariasi untuk proyek perumahan dan tidak selalu memiliki urutan yang sama. Ada prosedur yang sangat bergantung pada prosedur sebelumnya, tetapi ada juga prosedur yang saling tumpang tindih atau *overlapping*. Hubungan antar prosedur dapat dilihat pada gambar berikut ini.



**Gambar 5.1 Hubungan antar prosedur dalam pengembangan perumahan**

Keterangan:

- > : Menunjukkan prosedur sesudahnya dapat dilakukan setelah prosedur sebelumnya selesai dilakukan.
- ←-----> : Menunjukkan prosedur sesudahnya dapat dilakukan selama prosedur sebelumnya sedang berlangsung.

Proses perijinan dapat dilakukan selama proses perencanaan proyek sedang berlangsung asalkan tahap penentuan harga jual rumah yang akan dijual dalam proses perencanaan proyek sudah dilakukan. Hal ini akan berpengaruh dalam pembuatan proposal yang nantinya akan digunakan untuk syarat pengajuan perijinan. Proses penjualan dapat dilakukan selama proses promosi sedang berlangsung asalkan tahap publikasi dalam proses promosi sudah dilakukan.

## 5.2 Analisis Rancangan Ulang Struktur Organisasi

Dari hasil perancangan ulang struktur organisasi, dapat diketahui terdapat tiga bagian yang dipimpin oleh *owner*. Bagian tersebut adalah bagian pemasaran, bagian administrasi dan keuangan, serta bagian proyek. Ketiga bagian tersebut dibebankan masing-masing oleh satu orang karyawan. Bagian pemasaran menjadi spesialisasi pekerjaan tersendiri karena dalam melakukan pekerjaannya memerlukan mobilitas yang lebih tinggi dari bagian yang lain. Pekerjaan tersebut mulai dari melakukan promosi ke berbagai tempat, menyebarkan brosur dan media promosi yang lain, berhubungan dengan bank dan notaris untuk mengurus KPR. Bagian proyek juga menjadi spesialisasi pekerjaan tersendiri karena bagian ini dituntut untuk melakukan pengawasan setiap hari terhadap proses pembangunan. Selain itu bagian ini juga membantu *owner* dalam proses pencarian lahan, perencanaan proyek dan mencari jasa kontraktor.

Bagian administrasi dan bagian keuangan dikelompokkan menjadi satu bagian menjadi bagian administrasi dan keuangan. Bagian administrasi memiliki tugas yang ringan, yaitu hanya membuat surat dan kontrak kerja, begitupula bagian keuangan, sehingga apabila kedua bagian ini dibebankan oleh satu orang karyawan tidak menjadi masalah. Selain itu, bagian ini juga bisa diberi tanggung jawab dalam menangani perijinan terhadap lahan yang akan didirikan bangunan perumahan termasuk didalamnya mengenai pembebasan tanah. Karena mobilitas dari bagian administrasi dan keuangan tidak setinggi bagian pemasaran, bagian ini bisa menjadi *front liner* yang bertanggung jawab sebagai *marketing* di kantor pemasaran ketika bagian pemasaran tidak ada di kantor.

Kebutuhan SDM yang diperlukan untuk rancangan ulang struktur organisasi sebanyak tiga orang. Jika selama ini CV. BB memiliki dua orang pegawai, maka perlu penambahan SDM sebanyak satu orang. Satu orang karyawan tambahan tersebut nantinya akan diberi tanggung jawab untuk bagian administrasi dan keuangan atau bagian pemasaran. Apabila karyawan sebelumnya lebih memiliki kompetensi dalam hal pemasaran, maka karyawan tambahan yang dibutuhkan adalah orang yang memiliki kompetensi dalam hal keuangan dan surat menyurat, begitupula sebaliknya. Dengan adanya penambahan satu orang karyawan berarti

*commit to user*

setiap karyawan lebih memiliki spesialisasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih maksimal dan efisien.

Semakin banyak proyek perumahan yang dibangun, maka CV.BB akan memerlukan sumber daya manusia yang lebih banyak. Hal ini tentunya akan mengubah struktur organisasi. Bagian pemasaran dapat dipecah menjadi spesialisasi pekerjaan lagi, yaitu bagian penjualan dan bagian promosi. Salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan penjualan adalah adanya promosi secara terus menerus. Adanya penambahan SDM untuk bagian pemasaran, diharapkan akan dapat meningkatkan penjualan. Semakin banyak proyek perumahan yang dibangun, maka beban pengawasan juga semakin besar, sehingga adanya penambahan SDM untuk bagian proyek juga diperlukan. Selain itu, bagian legalitas dan perijinan juga dapat dipecah menjadi spesialisasi pekerjaan sendiri.

### 5.3 Analisis Rancangan Proses Bisnis

Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini.

**Tabel. 5.2 Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening**

No.	Target <i>benchmarking</i>	Proses Bisnis Awal	Proses Bisnis Rancangan
1.	Proses pemilihan & pembelian lahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanpa makelar</li> <li>• Tidak menggunakan analisis tabel penilaian lahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan jasa makelar atau mandiri.</li> <li>• Menggunakan analisis tabel penilaian lahan.</li> </ul>
2.	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya harga jual, tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Tidak melakukan perencanaan ekonomi secara mendetail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual.</li> <li>• Menghitung perkiraan penjualan, <i>cashflow</i>, laba.</li> </ul>
3.	Perijinan	Sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek.	Tidak ada perancangan proses bisnis karena telah sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek.

**Tabel. 5.2 Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening (lanjutan)**

No.	Target benchmarking	Proses Bisnis Awal	Proses Bisnis Rancangan
4.	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada target <i>point</i> untuk bagian marketing.</li> <li>• Belum ada prosedur yang jelas untuk sistem pembayaran KPR dan <i>cash</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat program promosi meliputi penentuan target <i>point</i>, jadwal, dan anggaran promosi.</li> <li>• Membuat prosedur yang jelas untuk sistem pembayaran <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i>.</li> </ul>
5.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit (KPR inden).</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor.</li> <li>• Tidak menggunakan laporan tertulis dalam melakukan pengawasan dan dalam pengambilan pembayaran termin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Ketentuan KPR inden atau KPR biasa sesuai dengan keinginan konsumen.</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor dengan kontrak dan ketentuan yang jelas dan tertulis.</li> <li>• Menggunakan laporan pemeriksaan dalam melakukan pengawasan dan untuk pengambilan pembayaran termin.</li> </ul>
6.	Serah terima rumah	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST dengan penambahan informasi tentang retensi dan ceklis akhir dari konsumen.
7.	Komplain	Tidak dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.	Pencatatan setiap ada komplain dari konsumen ke dalam <i>form</i> komplain.

Dari tabel perbandingan 5.2 tersebut, penjelasan analisis rancangan proses bisnis pada CV. Banyu Bening adalah sebagai berikut:

#### A. Proses Pemilihan dan Pembelian Lahan

Pada rancangan proses bisnis pemilihan lahan, dilakukan analisis penilaian lahan. Analisis sederhana akan penilaian lahan diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih lahan. Analisis penilaian lahan tersebut dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap kriteria-kriteria tertentu yang menggunakan skala penilaian tiga angka. Skala 3 berarti sangat bagus, skala 2 berarti cukup bagus, dan skala 1 berarti kurang bagus. Dari analisis pada tabel tersebut kemudian dijumlahkan dan dievaluasi hasilnya. Kesimpulan dari hasil analisa tersebut adalah semakin besar nilainya, maka dapat dikatakan bahwa lokasi tersebut layak untuk dikembangkan menjadi hunian perumahan. Dengan adanya analisis penilaian lahan yang dihitung secara kuantitatif dapat

memudahkan *owner* dalam mempertimbangkan tanah mana yang akan dibeli. Pertimbangan *owner* dalam membeli tanah tidak hanya sebatas analisis tersebut, tetapi juga harus memperhatikan harga tanah dan prosedur pembayarannya.

Dalam pembelian lahan, selain mencari dengan cara mandiri, dapat juga dengan bantuan makelar yang biasanya menawarkan beberapa sertifikat Hal ini memudahkan perusahaan dalam mengumpulkan informasi mengenai tanah mana saja yang dijual. Pemilihan tanah dengan bantuan makelar juga harus hati-hati. Pihak perusahaan harus melakukan pengecekan sertifikat ke notaris untuk menghindari adanya penipuan. Selain itu, pembelian tanah lewat perantara makelar biasanya lebih mahal daripada membeli secara mandiri.

## **B. Proses Perencanaan**

Pada rancangan proses bisnis perencanaan proyek, diberikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam merencanakan proyek perumahan. Langkah pertama adalah melakukan analisis kompetitor dan riset pasar sasaran. Analisis kompetitor dapat dilakukan dengan mengumpulkan data mengenai *developer* perumahan yang ada di kota Solo. Data yang dapat dikumpulkan antara lain mengenai produk yang dijual, harga jual dan kelebihanannya. Analisis tersebut sangat efektif dilakukan agar perusahaan dapat melihat kekuatan dari kompetitor. Banyaknya kompetitor yang saling bersaing, sebaiknya CV. Banyu Bening tidak bersaing pada level yang sama. Perusahaan sebaiknya mencari pasar yang berbeda agar tidak terjadi perebutan pasar. Perusahaan dapat mengambil pangsa pasar yang sama asalkan semua keunggulan ada pada perusahaan dan harga tidak boleh lebih tinggi dari harga pesaing.

Riset pasar sasaran dapat dilakukan oleh perusahaan dengan pengumpulan data mengenai penghasilan penduduk masyarakat kota Solo. Riset pasar sasaran sangat efektif dilakukan agar perusahaan dapat memperkirakan kemampuan masyarakat untuk membeli perumahan. Selain itu diperlukan juga membaca majalah mengenai tren rumah yang sedang diminati oleh masyarakat.

Setelah menentukan pangsa pasar yang akan dibidik, *owner* menentukan tipe rumah yang akan dijual. Dari total luas tanah yang sudah dibeli, 40% harus digunakan untuk fasilitas umum dan 60% untuk bangunan kaveling. Dari setiap kaveling, 60% digunakan untuk bangunan rumah dan 40% untuk tata hijau.



Pembagian luas tanah menjadi beberapa kaveling dan bangunan perumahan harus dilakukan dengan benar sesuai dengan prosentase yang telah menjadi aturan, karena hal ini akan berpengaruh pada saat perusahaan melakukan pengesahan *siteplan* ke kabupaten setempat. Apabila pembagian tersebut tidak sesuai dengan aturan, maka pengesahan *siteplan* tidak akan disetujui.

Setelah menentukan tipe rumah yang akan dijual, langkah selanjutnya adalah menentukan spesifikasi rumah. Penentuan spesifikasi rumah harus didasarkan pada hasil pangsa pasar yang dibidik perusahaan dan juga harus memperhatikan tren rumah yang sedang diminati oleh masyarakat. Langkah selanjutnya adalah menentukan harga jual yang diawali dengan menghitung HPP untuk satu unit rumah. Dari HPP 1 unit rumah kemudian ditentukan harga jual dengan mempertimbangkan prosentase keuntungan yang ingin didapat perusahaan, arah dan letak rumah. Selama ini, penentuan harga jual yang dilakukan CV. BB tidak mempertimbangkan arah dan letak rumah. Seharusnya rumah yang menghadap ke timur lebih mahal daripada rumah yang menghadap ke barat, karena rumah yang menghadap ke timur mendapatkan sinar matahari pada pagi hari dan rumah yang menghadap ke barat mendapatkan sinar matahari pada siang hari sehingga rumah terasa panas. Konsumen lebih berminat dengan rumah yang mendapatkan sinar matahari pada pagi hari. Rumah yang berada pada sudut/pojok (*hook*) juga harus lebih mahal dari yang lain.

Disamping menentukan harga jual, *owner* juga harus melakukan perhitungan mengenai proyeksi penjualan, *cashflow*, dan proyeksi laba. Dengan adanya perhitungan tersebut, perusahaan dapat menentukan apakah proyek yang direncanakan layak untuk dijalankan atau tidak. Apabila layak, maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah kedepan agar proyeksi penjualan dan proyeksi laba yang telah dihitung menjadi kenyataan.

Langkah selanjutnya, yaitu menentukan modal awal yang diperlukan. Tahap ini sangat penting karena *owner* dapat melihat apakah modal yang dimiliki *owner* sendiri dapat mencukupi untuk menjalankan proyek atau tidak. Apabila tidak mencukupi, *owner* dapat mencari mitra (*investor*) yang bisa diajak kerjasama dengan konsep bagi hasil. Terdapat beberapa konsep bagi hasil yang dapat ditawarkan kepada mitra dan hal tersebut harus menjadi kesepakatan antara *owner*

dengan mitra. *Owner* sebaiknya tidak bekerja sama dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk barang. Artinya pihak mitra diminta membelikan aset tanah yang sudah *owner* pilih untuk dikembangkan menjadi kawasan perumahan.

### C. Proses Perijinan

Tidak ada perancangan proses bisnis perijinan karena dalam menangani masalah perijinan terhadap lahan telah sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek. Apabila terdapat perbedaan dengan perusahaan lain karena setiap daerah memiliki aturan yang mungkin sedikit berbeda, tetapi pada dasarnya peraturan perijinan dalam mengembangkan perumahan sama.

### D. Proses Pemasaran

Pada rancangan proses pemasaran, dibuat perencanaan program promosi yang meliputi penentuan target penjualan, rencana anggaran, jadwal, dan media promosi yang digunakan. Walaupun mungkin media promosi yang digunakan hanya brosur yang akan disebar ke beberapa tempat, tetapi dengan adanya rencana bagaimana bentuk brosur yang menarik, berapa jumlah brosur yang dicetak, di mana saja tempat penyebaran brosur akan membuat program promosi dapat berjalan dengan baik. Brosur merupakan salah satu alat promosi yang efektif. Pada tempat pemasaran, brosur harus tersedia selalu karena merupakan tempat yang sering dikunjungi oleh konsumen.

Selama ini, kantor pemasaran yang digunakan merupakan rumah yang akan dijual. Apabila rumah tersebut siap untuk dihuni oleh konsumen, kantor pemasaran pindah ke rumah lain. Adanya kantor pemasaran tersendiri membuat seluruh kegiatan selain kegiatan pembangunan dapat tersentralisasi pada satu tempat yang pasti serta dokumen-dokumen perusahaan dapat tersimpan dengan baik dalam satu tempat.

Selain pembuatan rencana program promosi, dibuat juga prosedur yang jelas untuk sistem penjualan secara *cash*. Di dalam rancangan proses bisnis penjualan *cash*, dijelaskan bahwa pada saat konsumen telah membayar DP, konsumen harus melakukan Surat Persetujuan Pembelian rumah (SPP) dengan *developer*. Perjanjian ini diperlukan karena dengan adanya SPP, maka konsumen secara resmi telah membeli rumah kepada *developer* dengan ketentuan-ketentuan yang

ada didalamnya. Dalam SPP terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disetujui dan ditandatangani oleh konsumen dan *developer*, sehingga apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Hal ini menjadi alasan lagi bahwa SPP sangat diperlukan dalam suatu pembelian rumah. Salah satu ketentuan tersebut mengenai jadwal pembayaran bertahap yang harus dipatuhi oleh konsumen dan apabila melanggar ketentuan-ketentuan tersebut, maka akan mendapatkan denda.

Dalam rancangan proses penjualan secara KPR, diperkenalkan dengan adanya dua sistem KPR, yaitu KPR inden dan KPR biasa. Kedua sistem KPR tersebut memiliki kelebihan sendiri-sendiri. Akad kredit KPR inden dilakukan sebelum pembangunan rumah, sehingga memberikan keuntungan kepada pihak perusahaan. Keuntungan tersebut adalah perusahaan mendapatkan pencairan dana dari bank lebih awal dan dapat digunakan untuk proses pembangunan atau keperluan lainnya. Akad kredit KPR biasa dilakukan setelah rumah telah jadi, sehingga biaya pembangunan ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan. Sistem ini dilakukan agar memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen. Konsumen akan merasa lebih adil dan puas apabila rumah telah siap huni, setelah itu baru melakukan kredit. Dari dua sistem KPR tersebut, apabila pihak *developer* memiliki modal yang cukup untuk membiaya terlebih dahulu rumah konsumen, KPR biasa cocok untuk digunakan. Akan tetapi, apabila pihak *developer* tidak memiliki modal yang cukup untuk membiaya terlebih dahulu rumah konsumen, KPR inden cocok untuk digunakan.

### **E. Proses Pembangunan**

Pada rancangan proses pembangunan, pada prinsipnya tidak ada perubahan dengan proses pembangunan sebelumnya, yaitu tetap menggunakan sistem pesan-bangun dan tetap menggunakan jasa kontraktor. Perbedaannya, pada rancangan proses pembangunan, ketika melakukan pemilihan jasa kontraktor harus dilakukan secara lebih hati-hati dan menggunakan kontrak yang jelas. Sebelum *developer* memutuskan untuk bekerjasama dengan pihak kontraktor, harus ada pengecekan langsung oleh pihak *developer* mengenai contoh kerja kontraktor, walaupun kontraktor tersebut merupakan rekan dekat dari pihak *developer*. Adanya kontrak yang jelas dan tertulis, maka kedua belah pihak diikat dengan segala peraturan-

peraturan yang telah disetujui. Jenis kontrak yang diperlukan adalah KBF dan KBK yang pada dasarnya sama, perbedaannya hanya pada tujuannya saja. KBF untuk pembangunan fasilitas umum, sedangkan KBK untuk pembangunan rumah yang menjadi pesanan konsumen. Kontrak ini diperlukan sebagai panduan dalam pelaksanaan pembangunan rumah yang dipesan oleh konsumen.

Tidak adanya penambahan sumber daya manusia untuk bagian proyek, penggunaan jasa kontraktor sudah efektif digunakan karena pihak *developer* hanya memerlukan karyawan untuk melakukan pengawasan saja. Dengan jasa kontraktor, pembelian bahan bangunan menjadi tanggung jawab kontraktor. Apabila suatu saat terdapat penambahan SDM untuk bagian proyek, penggunaan jasa borongan dapat dilakukan, karena perusahaan hanya mencari seorang mandor yang sanggup mengerjakan seluruh pekerjaan. Biasanya dalam hal ini, mandor hanya akan menghitung harga tenaganya, sedangkan bahan bangunan perusahaan sendiri yang menyediakan. Dengan kata lain, jasa borongan lebih murah daripada jasa kontraktor.

Dalam proses pembangunan diperlukan pengawasan, akan tetapi selama ini pengawasan dilakukan tanpa pembuatan laporan. Dalam rancangan proses bisnis pembangunan, diperlukan laporan pemeriksaan yang didalamnya terdapat hasil pemeriksaan terhadap proses pembangunan. Laporan pemeriksaan ini sangat diperlukan agar terlihat secara jelas progres pembangunan yang telah dikerjakan oleh kontraktor. Laporan tersebut bermanfaat juga sebagai media untuk melakukan evaluasi terhadap kerja dari kontraktor. Laporan pemeriksaan nantinya digunakan untuk kontraktor dalam pengambilan pembayaran. Apabila hasil pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati, maka akan dilakukan pembayaran termin kepada kontraktor, tetapi apabila tidak sesuai, maka pembayaran akan ditunda.

#### **F. Proses Serah Terima Rumah dan Komplain**

Rancangan proses serah terima rumah dan komplain lebih menekankan pada ketertiban proses serah terima dengan kelengkapan dokumen. Setelah rumah dikatakan selesai, bagian proyek melakukan pengecekan akhir dengan disertai *form checklist*. *Form checklist* ini sangat penting agar mengetahui secara jelas pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor benar atau tidak. Selain itu, juga dapat

menjadi alat untuk mengevaluasi hasil kerja dari kontraktor. Alur proses serah terima yang harus dilakukan adalah dari kontraktor ke *developer* dan dari *developer* kemudian ke konsumen. Dalam melakukan proses serah terima dengan konsumen, dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST) sangat diperlukan. Tetapi selama ini dokumen BAST hanya berisi serah terima saja, padahal diperlukan informasi-informasi lain yang harus ada dalam BAST. Informasi tersebut adalah mengenai retensi. Item-item yang termasuk dalam retensi dan yang tidak termasuk harus dijelaskan sedetail-detailnya agar konsumen mengetahui secara jelas. Selain itu, dalam proses serah terima, konsumen juga harus melakukan pemeriksaan akhir dengan *form checklist* yang dilakukan juga ketika bagian proyek melakukan proses serah terima dengan kontraktor. Hal ini perlu dilakukan agar konsumen merasa yakin dan percaya terhadap rumah yang dijanjikan perusahaan, walaupun sebenarnya telah dilakukan pengecekan akhir oleh bagian proyek.

Dalam mengajukan komplain, karyawan yang mendapatkan pengajuan komplain dari konsumen harus mencatat ke dalam *form* komplain dan menginformasikan komplain kepada bagian proyek. Di dalam *form* komplain terdapat perjanjian mengenai *deadline* perbaikan yang dilakukan oleh pemborong. Adanya *form* komplain dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap pembangunan selanjutnya.



## **BAB V**

### **IMPLEMENTASI DAN ANALISIS HASIL**

Pada bab ini dilakukan implementasi dengan pembuatan standar prosedur operasional yang terkait. Setelah itu, dilakukan sosialisasi terhadap SOP yang telah dibuat ke CV. Banyu Bening. Tahap terakhir adalah melakukan analisis terhadap rancangan ulang struktur organisasi, rancangan proses bisnis dan SOP.

#### **5.1 Pembuatan SOP**

Dari proses bisnis yang telah dibuat pada bab empat, kemudian mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan. Setelah itu, dijabarkan secara detail ke dalam SOP. Dari hasil perancangan SOP pada bab empat, terdapat 11 SOP yang harus dibuat. 11 SOP tersebut antara lain pemilihan lahan, pembelian lahan, perencanaan proyek, perijinan, promosi, penjualan KPR, penjualan *Cash*, penawaran pembangunan, pengawasan pembangunan, penyerahan rumah/fasum, dan komplain. Setiap SOP yang dibuat terdiri dari dua halaman. Halaman pertama berisi kop SOP, tujuan SOP, ruang lingkup, tanggung jawab, dokumen yang diperlukan, dan isi prosedur SOP, sedangkan halaman kedua berisi penggambaran prosedur SOP berupa *flowchart*. Hasil pembuatan SOP secara jelas dapat dilihat pada lampiran.

#### **5.2 Analisis Hasil Perancangan**

Setelah SOP dibuat, kemudian dilakukan analisis terhadap struktur organisasi baru dan proses bisnis yang telah dirancang pada bab empat, serta hasil dari sosialisasi SOP yang telah dilakukan pada CV. Banyu Bening. Penjelasan terhadap analisis tersebut adalah sebagai berikut:

##### **5.2.1 Analisis Rancangan Ulang Struktur Organisasi**

Dari hasil perancangan ulang struktur organisasi, dapat diketahui terdapat tiga bagian yang dipimpin oleh *owner*. Bagian tersebut adalah bagian pemasaran, bagian administrasi dan keuangan, serta bagian proyek. Ketiga bagian tersebut dibebankan masing-masing oleh satu orang karyawan. Bagian pemasaran menjadi spesialisasi pekerjaan tersendiri karena dalam melakukan pekerjaannya memerlukan mobilitas yang lebih tinggi dari bagian yang lain. Pekerjaan tersebut

mulai dari melakukan promosi ke berbagai tempat, menyebarkan brosur dan media promosi yang lain, berhubungan dengan bank dan notaris untuk mengurus KPR. Bagian proyek juga menjadi spesialisasi pekerjaan tersendiri karena bagian ini dituntut untuk melakukan pengawasan setiap hari terhadap proses pembangunan. Selain itu bagian ini juga membantu *owner* dalam proses pencarian lahan, perencanaan proyek dan mencari jasa kontraktor.

Bagian administrasi dan bagian keuangan dikelompokkan menjadi satu bagian menjadi bagian administrasi dan keuangan. Bagian administrasi memiliki tugas yang ringan, yaitu hanya membuat surat dan kontrak kerja, begitupula bagian keuangan, sehingga apabila kedua bagian ini dibebankan oleh satu orang karyawan tidak menjadi masalah. Selain itu, bagian ini juga bisa diberi tanggung jawab dalam menangani perijinan terhadap lahan yang akan didirikan bangunan perumahan termasuk didalamnya mengenai pembebasan tanah. Karena mobilitas dari bagian administrasi dan keuangan tidak setinggi bagian pemasaran, bagian ini bisa menjadi *front liner* yang bertanggung jawab sebagai *marketing* di kantor pemasaran ketika bagian pemasaran tidak ada di kantor.

Kebutuhan SDM yang diperlukan untuk rancangan ulang struktur organisasi sebanyak tiga orang. Jika selama ini CV. BB memiliki dua orang pegawai, maka perlu penambahan SDM sebanyak satu orang. Satu orang karyawan tambahan tersebut nantinya akan diberi tanggung jawab untuk bagian administrasi dan keuangan atau bagian pemasaran. Apabila karyawan sebelumnya lebih memiliki kompetensi dalam hal pemasaran, maka karyawan tambahan yang dibutuhkan adalah orang yang memiliki kompetensi dalam hal keuangan dan surat menyurat, begitupula sebaliknya. Dengan adanya penambahan satu orang karyawan berarti setiap karyawan lebih memiliki spesialisasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih maksimal dan efisien.

Kedepannya, semakin banyak proyek perumahan yang dibangun, maka CV.BB akan memerlukan sumber daya manusia yang lebih banyak. Hal ini tentunya akan mengubah struktur organisasi. Bagian pemasaran dapat dipecah menjadi spesialisasi pekerjaan lagi, yaitu bagian penjualan dan bagian promosi. Salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan penjualan adalah adanya promosi secara terus menerus. Adanya penambahan SDM untuk bagian

pemasaran, diharapkan akan dapat meningkatkan penjualan. Semakin banyak proyek perumahan yang dibangun, maka beban pengawasan juga semakin besar, sehingga adanya penambahan SDM untuk bagian proyek juga diperlukan. Selain itu, bagian legalitas dan perijinan juga dapat dipecah menjadi spesialisasi pekerjaan sendiri.

### 5.2.2 Analisis Rancangan Proses Bisnis

Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel. 5.1 Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening**

No.	Target <i>benchmarking</i>	Proses Bisnis Awal	Proses Bisnis Rancangan
1.	Proses pencarian & pembelian tanah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanpa makelar</li> <li>• Tidak menggunakan analisis tabel penilaian tanah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan jasa makelar atau mandiri.</li> <li>• Menggunakan analisis tabel penilaian tanah.</li> </ul>
2.	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya harga jual, tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Tidak melakukan perencanaan ekonomi secara mendetail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi.</li> <li>• Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual.</li> <li>• Menghitung perkiraan penjualan, <i>cashflow</i>, laba.</li> </ul>
3.	Perijinan	Sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek.	Tidak ada perancangan proses bisnis karena telah sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek.
4.	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada target <i>point</i> untuk bagian marketing.</li> <li>• Belum ada prosedur yang jelas untuk sistem pembayaran KPR dan <i>cash</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat program promosi meliputi penentuan target <i>point</i>, jadwal, dan anggaran promosi.</li> <li>• Membuat prosedur yang jelas untuk sistem pembayaran <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i>.</li> </ul>

**Tabel. 5.1 Perbandingan proses bisnis awal dan proses bisnis rancangan pada CV. Banyu Bening (lanjutan)**

No.	Target benchmarking	Proses Bisnis Awal	Proses Bisnis Rancangan
5.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit (KPR inden).</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor.</li> <li>• Tidak menggunakan laporan tertulis dalam melakukan pengawasan dan dalam pengambilan pembayaran termin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem pesan-bangun.</li> <li>• Ketentuan KPR inden atau KPR biasa sesuai dengan keinginan konsumen.</li> <li>• Menggunakan jasa kontraktor dengan kontrak dan ketentuan yang jelas dan tertulis.</li> <li>• Menggunakan laporan pemeriksaan dalam melakukan pengawasan dan untuk pengambilkan pembayaran termin.</li> </ul>
6.	Serah terima rumah	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST dengan penambahan informasi tentang retensi dan ceklis akhir dari konsumen.
7.	Komplain	Tidak dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.	Pencatatan setiap ada komplain dari konsumen ke dalam <i>form</i> komplain.

Dari tabel perbandingan 5.1 tersebut, penjelasan analisis rancangan proses bisnis pada CV. Banyu Bening adalah sebagai berikut:

### 1. Proses Pencarian dan Pemilihan Tanah

Pada rancangan proses bisnis pencarian lahan, dilakukan analisis penilaian tanah. Analisis sederhana akan penilaian tanah diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dalam memilih lahan. Analisis penilaian lahan tersebut dilakukan dengan memberikan penilaian terhadap kriteria-kriteria tertentu yang menggunakan skala penilaian tiga angka. Skala 1 berarti sangat negatif dan skala 3 berarti sangat positif. Dari analisis pada tabel tersebut kemudian dijumlahkan dan dievaluasi hasilnya. Kesimpulan dari hasil analisa tersebut adalah semakin besar nilainya, maka dapat dikatakan bahwa lokasi tersebut layak untuk dikembangkan menjadi hunian perumahan. Dengan adanya analisis penilaian lahan yang dihitung secara kuantitatif dapat memudahkan *owner* dalam mempertimbangkan tanah mana yang akan dibeli. Pertimbangan *owner* dalam membeli tanah tidak hanya sebatas analisis tersebut, tetapi juga harus memperhatikan harga tanah.

Dalam pembelian lahan, selain mencari dengan cara mandiri, dapat juga dengan bantuan makelar yang biasanya menawarkan beberapa sertifikat Hal ini

memudahkan perusahaan dalam mengumpulkan informasi mengenai tanah mana saja yang dijual. Pemilihan tanah dengan bantuan makelar juga harus hati-hati. Pihak perusahaan harus melakukan pengecekan sertifikat ke notaris untuk menghindari adanya penipuan. Selain itu, pembelian tanah lewat perantara makelar biasanya lebih mahal daripada membeli secara mandiri.

## 2. Proses Perencanaan

Pada rancangan proses bisnis perencanaan proyek, diberikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam merencanakan proyek perumahan. Langkah pertama adalah melakukan analisis kompetitor dan riset pasar sasaran. Analisis kompetitor dapat dilakukan dengan mengumpulkan data mengenai *developer* perumahan yang ada di kota Solo. Data yang dapat dikumpulkan antara lain mengenai produk yang dijual, harga jual dan kelebihanannya. Analisis tersebut sangat efektif dilakukan agar perusahaan dapat melihat kekuatan dari kompetitor. Banyaknya kompetitor yang saling bersaing, sebaiknya CV. Banyu Bening tidak bersaing pada level yang sama. Perusahaan sebaiknya mencari pasar yang berbeda agar tidak terjadi perebutan pasar. Perusahaan dapat mengambil pangsa pasar yang sama asalkan semua keunggulan ada pada perusahaan dan harga tidak boleh lebih tinggi dari harga pesaing.

Riset pasar sasaran dapat dilakukan oleh perusahaan dengan pengumpulan data mengenai penghasilan penduduk masyarakat kota Solo. Riset pasar sasaran sangat efektif dilakukan agar perusahaan dapat memperkirakan kemampuan masyarakat untuk membeli perumahan. Selain itu diperlukan juga membaca majalah mengenai tren rumah yang sedang diminati oleh masyarakat.

Setelah menentukan pangsa pasar yang akan dibidik, *owner* menentukan tipe rumah yang akan dijual. Dari total luas tanah yang sudah dibeli, 40% harus digunakan untuk fasilitas umum dan 60% untuk bangunan kaveling. Dari setiap kaveling, 60% digunakan untuk bangunan rumah dan 40% untuk tata hijau. Pembagian luas tanah menjadi beberapa kaveling dan bangunan perumahan harus dilakukan dengan benar sesuai dengan prosentase yang telah menjadi aturan, karena hal ini akan berpengaruh pada saat perusahaan melakukan pengesahan *siteplan* ke kabupaten setempat. Apabila pembagian tersebut tidak sesuai dengan aturan, maka pengesahan *siteplan* tidak akan disetujui.



Setelah menentukan tipe rumah yang akan dijual, langkah selanjutnya adalah menentukan spesifikasi rumah. Penentuan spesifikasi rumah harus didasarkan pada hasil pangsa pasar yang dibidik perusahaan dan juga harus memperhatikan tren rumah yang sedang diminati oleh masyarakat. Langkah selanjutnya adalah menentukan harga jual yang diawali dengan menghitung HPP untuk satu unit rumah. Dari HPP 1 unit rumah kemudian ditentukan harga jual dengan mempertimbangkan prosentase keuntungan yang ingin didapat perusahaan, arah dan letak rumah. Selama ini, penentuan harga jual yang dilakukan CV. BB tidak mempertimbangkan arah dan letak rumah. Seharusnya rumah yang menghadap ke timur lebih mahal daripada rumah yang menghadap ke barat, karena rumah yang menghadap ke timur mendapatkan sinar matahari pada pagi hari dan rumah yang menghadap ke barat mendapatkan sinar matahari pada siang hari sehingga rumah terasa panas. Konsumen lebih berminat dengan rumah yang mendapatkan sinar matahari pada pagi hari. Rumah yang mempunyai akses keluar masuk yang cepat dan mudah (*hook*) juga harus lebih mahal dari yang lain.

Disamping menentukan harga jual, *owner* juga harus melakukan perhitungan mengenai proyeksi penjualan, *cashflow*, dan proyeksi laba. Dengan adanya perhitungan tersebut, perusahaan dapat menentukan apakah proyek yang direncanakan layak untuk dijalankan atau tidak. Apabila layak, maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah kedepan agar proyeksi penjualan dan proyeksi laba yang telah dihitung menjadi kenyataan.

Langkah selanjutnya, yaitu menentukan modal awal yang diperlukan. Tahap ini sangat penting karena *owner* dapat melihat apakah modal yang dimiliki *owner* sendiri dapat mencukupi untuk menjalankan proyek atau tidak. Apabila tidak mencukupi, *owner* dapat mencari mitra (*investor*) yang bisa diajak kerjasama dengan konsep bagi hasil. Terdapat beberapa konsep bagi hasil yang dapat ditawarkan kepada mitra dan hal tersebut harus menjadi kesepakatan antara *owner* dengan mitra. *Owner* sebaiknya tidak bekerja sama dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk barang. Artinya pihak mitra diminta membelikan aset tanah yang sudah *owner* pilih untuk dikembangkan menjadi kawasan perumahan.

### 3. Proses Perijinan

*commit to user*

Tidak ada perancangan proses bisnis perijinan karena dalam menangani masalah perijinan terhadap lahan telah sesuai dengan peraturan daerah pelaksanaan proyek. Apabila terdapat perbedaan dengan perusahaan lain karena setiap daerah memiliki aturan yang mungkin sedikit berbeda, tetapi pada dasarnya peraturan perijinan dalam mengembangkan perumahan sama.

#### 4. Proses Pemasaran

Pada rancangan proses pemasaran, dibuat perencanaan program promosi yang meliputi penentuan target penjualan, rencana anggaran, jadwal, dan media promosi yang digunakan. Walaupun mungkin media promosi yang digunakan hanya brosur yang akan disebar ke beberapa tempat, tetapi dengan adanya rencana bagaimana bentuk brosur yang menarik, berapa jumlah brosur yang dicetak, di mana saja tempat penyebaran brosur akan membuat program promosi dapat berjalan dengan baik.

Selain pembuatan rencana program promosi, dibuat juga prosedur yang jelas untuk sistem penjualan secara *cash*. Di dalam rancangan proses bisnis penjualan *cash*, dijelaskan bahwa pada saat konsumen telah membayar DP, konsumen harus melakukan Perjanjian Jual Beli (PJB) dengan *developer*. Perjanjian ini diperlukan karena dengan adanya PJB, maka konsumen secara resmi telah membeli rumah kepada *developer* dengan ketentuan-ketentuan yang ada didalamnya. Dalam PJB terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disetujui dan ditandatangani oleh konsumen dan *developer*, sehingga apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Hal ini menjadi alasan lagi bahwa PJB sangat diperlukan dalam suatu pembelian rumah. Salah satu ketentuan tersebut mengenai jadwal pembayaran bertahap yang harus dipatuhi oleh konsumen dan apabila melanggar ketentuan-ketentuan tersebut, maka akan mendapatkan denda.

Dalam rancangan proses penjualan secara KPR, diperkenalkan dengan adanya dua sistem KPR, yaitu KPR inden dan KPR biasa. Kedua sistem KPR tersebut memiliki kelebihan sendiri-sendiri. Akad kredit KPR inden dilakukan sebelum pembangunan rumah, sehingga memberikan keuntungan kepada pihak perusahaan. Keuntungan tersebut adalah perusahaan mendapatkan pencairan dana dari bank lebih awal dan dapat digunakan untuk proses pembangunan atau

keperluan lainnya. Akad kredit KPR biasa dilakukan setelah rumah telah jadi, sehingga biaya pembangunan ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan. Sistem ini dilakukan agar memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen. Konsumen akan merasa lebih adil dan puas apabila rumah telah siap huni, setelah itu baru melakukan kredit. Dari dua sistem KPR tersebut, apabila pihak *developer* memiliki modal yang cukup untuk membiaya terlebih dahulu rumah konsumen, KPR biasa cocok untuk digunakan. Akan tetapi, apabila pihak *developer* tidak memiliki modal yang cukup untuk membiaya terlebih dahulu rumah konsumen, KPR inden cocok untuk digunakan.

## 5. Proses Pembangunan

Pada rancangan proses pembangunan, pada prinsipnya tidak ada perubahan dengan proses pembangunan sebelumnya, yaitu tetap menggunakan sistem pesan-bangun dan tetap menggunakan jasa kontraktor. Perbedaannya, pada rancangan proses pembangunan, ketika melakukan pemilihan jasa kontraktor harus dilakukan secara lebih hati-hati dan menggunakan kontrak yang jelas. Sebelum *developer* memutuskan untuk bekerjasama dengan pihak kontraktor, harus ada pengecekan langsung oleh pihak *developer* mengenai contoh kerja kontraktor, walaupun kontraktor tersebut merupakan rekan dekat dari pihak *developer*. Adanya kontrak yang jelas dan tertulis, maka kedua belah pihak diikat dengan segala peraturan-peraturan yang telah disetujui. Jenis kontrak yang diperlukan adalah KBF dan KBK yang pada dasarnya sama, perbedaannya hanya pada tujuannya saja. KBF untuk pembangunan fasilitas umum, sedangkan KBK untuk pembangunan rumah yang menjadi pesanan konsumen. Kontrak ini diperlukan sebagai panduan dalam pelaksanaan pembangunan rumah yang dipesan oleh konsumen.

Tidak adanya penambahan sumber daya manusia untuk bagian proyek, penggunaan jasa kontraktor sudah efektif digunakan karena pihak *developer* hanya memerlukan karyawan untuk melakukan pengawasan saja. Dengan jasa kontraktor, pembelian bahan bangunan menjadi tanggung jawab kontraktor. Apabila suatu saat terdapat penambahan SDM untuk bagian proyek, penggunaan jasa borongan dapat dilakukan, karena perusahaan hanya mencari seorang mandor yang sanggup mengerjakan seluruh pekerjaan. Biasanya dalam hal ini, mandor hanya akan menghitung harga tenaganya, sedangkan bahan bangunan perusahaan

sendiri yang menyediakan. Dengan kata lain, jasa borongan lebih murah daripada jasa kontraktor.

Dalam proses pembangunan diperlukan pengawasan, akan tetapi selama ini pengawasan dilakukan tanpa pembuatan laporan. Dalam rancangan proses bisnis pembangunan, diperlukan laporan pemeriksaan yang didalamnya terdapat hasil pemeriksaan terhadap proses pembangunan. Laporan pemeriksaan ini sangat diperlukan agar terlihat secara jelas progres pembangunan yang telah dikerjakan oleh kontraktor. Laporan tersebut bermanfaat juga sebagai media untuk melakukan evaluasi terhadap kerja dari kontraktor. Laporan pemeriksaan nantinya digunakan untuk kontraktor dalam pengambilan pembayaran. Apabila hasil pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati, maka akan dilakukan pembayaran termin kepada kontraktor, tetapi apabila tidak sesuai, maka pembayaran akan ditunda.

## **6. Proses Serah Terima Rumah dan Komplain**

Rancangan proses serah terima rumah/fasum dan komplain lebih menekankan pada ketertiban proses serah terima dengan kelengkapan dokumen. Setelah rumah dikatakan selesai, bagian pelaksana dan pengawas melakukan pengecekan akhir dengan disertai *form checklist*. *Form checklist* ini sangat penting agar mengetahui secara jelas pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor benar atau tidak. Selain itu, juga dapat menjadi alat untuk mengevaluasi hasil kerja dari kontraktor. Alur proses serah terima yang harus dilakukan adalah dari kontraktor ke *developer* dan dari *developer* kemudian ke konsumen. Dalam melakukan proses serah terima dengan konsumen, dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST) sangat diperlukan. Tetapi selama ini dokumen BAST hanya berisi serah terima saja, padahal diperlukan informasi-informasi lain yang harus ada dalam BAST. Informasi tersebut adalah mengenai retensi. Item-item yang termasuk dalam retensi dan yang tidak termasuk harus dijelaskan sedetail-detailnya agar konsumen mengetahui secara jelas. Selain itu, dalam proses serah terima, konsumen juga harus melakukan pemeriksaan akhir dengan *form checklist* yang dilakukan juga ketika bagian proyek melakukan proses serah terima dengan kontraktor. Hal ini perlu dilakukan agar konsumen merasa yakin dan percaya

*commit to user*

terhadap rumah yang dijanjikan perusahaan, walaupun sebenarnya telah dilakukan pengecekan akhir oleh bagian proyek.

Dalam mengajukan komplain, karyawan yang mendapatkan pengajuan komplain dari konsumen harus mencatat ke dalam *form* komplain dan menginformasikan komplain kepada bagian proyek. Di dalam *form* komplain terdapat perjanjian mengenai *deadline* perbaikan yang dilakukan oleh pemborong. Adanya *form* komplain dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap pembangunan selanjutnya.

### 5.2.3 Analisis SOP

Setelah SOP disosialisasikan kepada perusahaan CV. Banyu Bening, maka dilakukan analisis terhadap hasil dari sosialisasi SOP tersebut. Dari kesebelas SOP yang telah dibuat, semua telah mewakili prosedur yang ada di lapangan. Hanya beberapa dari prosedur SOP yang dirasa kurang oleh karyawan, tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan penambahan prosedur pada SOP tersebut. Misalnya, pada SOP Penjualan *Cash*, langkah setelah pembayaran lunas tidak langsung diberikan sertifikat, tetapi harus melakukan AJB sekaligus balik nama ke notaris. Format SOP yang dibuat telah mudah dipahami oleh karyawan dalam membacanya. Dengan adanya pembuatan SOP akan dapat mengurangi waktu pelatihan apabila terdapat karyawan baru karena kerangka kerja sudah distandarkan. Selain itu, dapat pula meningkatkan komunikasi antar karyawan yang terkait, terutama karyawan dengan *owner*.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab yang terakhir ini akan diberikan beberapa kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan dari penelitian merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang ingin dicapai. Sedangkan saran berisi tentang hal-hal yang harus dipertimbangkan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya agar diperoleh hasil yang lebih baik.

#### 6.1 Kesimpulan

Dari seluruh tahap-tahap penelitian yang telah dilaksanakan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perancangan ulang struktur organisasi untuk CV. Banyu Bening menghasilkan struktur organisasi yang masih sama dengan struktur organisasi yang lama, yaitu struktur organisasi garis dengan spesialisasi pekerjaan yang lebih fokus. Spesialisai pekerjaan tersebut adalah bagian proyek, bagian pemasaran serta bagian administrasi dan keuangan. Dari struktur organisasi dapat diketahui tentang kebutuhan SDM yang diperlukan sebanyak tiga orang.
2. Skema proses bisnis perusahaan *developer* perumahan di CV. Banyu Bening dirancang dengan melakukan *competitive benchmarking* ke perusahaan CV. Catur Tunggal Sentosa yang merupakan perusahaan sejenis yang lebih unggul dari CV. Banyu Bening. Kebaikan dari CV. Catur Tunggal Sentosa kemudian dijadikan sebagai salah satu dasar dalam perancangan proses bisnis. Rancangan proses bisnis tersebut misalnya, penggunaan analisis penilaian lahan dalam proses pencarian dan pembelian lahan, melakukan analisis pasar dan analisis kompetitor untuk menentukan tipe dan spesifikasi dalam proses perencanaan.
3. Standar prosedur operasional dirancang dengan mempelajari dan memahami setiap aktivitas pekerjaan yang ada di dalam proses bisnis perusahaan. SOP yang dibuat terdiri dari 11 SOP antara lain pemilihan lahan, pembelian lahan, perencanaan proyek, perijinan, promosi, penjualan KPR, penjualan *Cash*, penawaran pembangunan, pengawasan pembangunan, penyerahan rumah, dan komplain. Dari kesebelas SOP yang telah dibuat, semua telah mewakili

prosedur dan proses yang ada di lapangan. Tetapi ada beberapa dari prosedur SOP yang dirasa kurang oleh karyawan maupun dirasa terdapat prosedur yang tidak perlu. Hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan penambahan maupun pengurangan prosedur pada SOP tersebut.

## 6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk perusahaan dan langkah pengembangan atau penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Perlu adanya pengimplementasian proses bisnis secara total dan berkesinambungan dari pihak CV. Banyu Bening agar diperoleh proses bisnis yang sesuai harapan dan tujuan dari perusahaan.
2. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat dikembangkan sistem informasi untuk keperluan *developer* perumahan agar memberi kemudahan mulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan pembuatan laporan keuangan.

*commit to user*