

Perancangan Sistem Manajemen Perusahaan Pengembang Perumahan CV. ABC

Yuniaristanto*¹, Azizah Aisyati dan Wisdania Rusdianasito

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret Surakarta

Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta 57126, Telp/Fax. (0271) 632110

Abstract

CV. ABC is a property developer which hasn't had a clear system in its business processes and Standard Operational Procedures (SOP) so that causes the company's jobs become less regular. By this situation, the goals of this research are to design the organizational structure, business process and the SOP for the CV. ABC. The system design is conducted by competitive benchmarking toward a competitor namely CV. Catur Tunggal Sentosa (CTS). Through the competitive benchmarking, it will be designed organizational structure, bussiness process and SOP for CV. ABC. The bussiness process design uses Business Process Improvement (BPI) method which reform steps to improve the earlier business processes. Based on the proposed business process, it is described more detail in SOP to understand and comprehend the job activities in this company. The results of this research are organizational structure, business process and SOP for CV. ABC. The new organizational structure is the line organization structure with the jobs specification are more focus. Those jobs specification are marketing, administration/finance and project. SOP design contains 11 SOP such as site selection, land acquisition, project planning, licensing, promotion, sales by loan, sales by cash, construction bidding, construction control, home handover, and complaints.

Keywords: property developer, competitive benchmarking, Business Process Improvement, Standard Operating Procedure.

1. Pendahuluan

CV. ABC merupakan salah satu *developer* perumahan yang berkedudukan di Sragen yang mempunyai pasar sasaran menengah kebawah. Pada tahun 2011, perusahaan melaksanakan proyek pertamanya untuk membangun perumahan Griya Taman Sari di daerah Jaten, Karanganyar. Dalam pelaksanaan proyek tersebut, proses konstruksi, proses promosi dan penjualan yang dilakukan CV. ABC kurang baik. Dalam proses konstruksi, CV. ABC 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. Keadaan tersebut menyebabkan waktu penyelesaian rumah menjadi tidak tepat dan penambahan biaya yang melebihi rencana. Proses promosi yang dilakukan CV. ABC 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*.

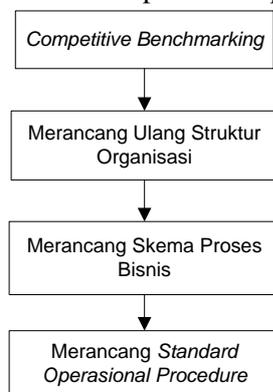
* Correspondence: yuniaristanto@gmail.com

Pada perusahaan CV. ABC, *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. Proses bisnis pengembangan perumahan dapat diperbaiki dengan mengacu pada Catanese dan Snyder (1989). 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 *Standard Operating Procedure* (SOP). SOP bertujuan 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). 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. Untuk mendapatkan tujuan dari proses bisnis maka perlu dijabarkan lebih detail setiap proses bisnis ke dalam prosedur yang disebut dengan SOP.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Metode Penelitian

2.1 *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. Dalam penelitian ini, informasi diperoleh dari melakukan wawancara dan pengamatan langsung ke pihak perusahaan sejenis. 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*.

2.2 Merancang ulang struktur organisasi

Perancangan ulang struktur organisasi diawali dengan melakukan analisis terhadap struktur organisasi CV. ABC 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, kemudian dibuat gambar herarki struktur organisasi secara formal.

2.3 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 (Indrajit dan Djoko, 2001). 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. ABC 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*. 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.
3. Pemetaan proses bisnis perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking*
Proses bisnis subjek *benchmarking* dipetakan dengan *functional flowchart*, kemudian dijabarkan perbedaan proses bisnis antara CV. ABC dengan perusahaan 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.

2.4 Merancang *Standard Operating Procedure* (SOP)

Tahap selanjutnya dari perancangan yaitu merancang prosedur operasional terkait. Untuk mendapatkan tujuan dari proses bisnis maka perlu dijabarkan lebih detail setiap proses bisnis ke dalam prosedur yang disebut dengan *Standard Operating 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 perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung SOP yang dibuat.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 *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. Dalam penelitian ini, informasi diperoleh dari melakukan wawancara dan pengamatan langsung ke perusahaan sejenis.

A. Tahap Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap ini dilakukan identifikasi subjek *benchmarking*, identifikasi target *benchmarking*, dan menentukan metode pengumpulan data dengan penjelasan berikut ini:

1. Identifikasi Subjek *Benchmarking*

Perusahaan yang menjadi subjek *benchmarking* adalah CV. Catur Tunggal Sentosa (CTS). CV. CTS mempunyai pangsa pasar yang sama dengan CV. ABC yaitu pada awalnya CV. CTS mempunyai pangsa pasar menengah ke bawah seperti CV. ABC.

2. Identifikasi Target *Benchmarking*

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.

3. Penentuan Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan adalah metode wawancara dan pengamatan langsung ke perusahaan pengembang perumahan yang menjadi subjek *benchmarking*.

B. Tahap Analisis

Berikut ini disajikan perbedaan struktur organisasi dan proses bisnis antara CV. ABC dengan CV. CTS.

Tabel 1. Perbandingan proses bisnis CV. ABC dengan CV. CTS

No. Target <i>benchmarking</i>	CV. ABC	CV. CTS
1. Struktur Organisasi	Terdiri dari dua bagian yang dipegang oleh dua orang pegawai	Terdiri dari 8 bagian yang dipegang oleh 10 orang pegawai
2. Proses pemilihan & pembelian lahan	<ul style="list-style-type: none"> • Tanpa makelar • Tidak menggunakan analisis tabel penilaian lahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan jasa makelar • Menggunakan analisis tabel penilaian lahan.
3. Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya harga jual, tipe dan spesifikasi. • Tidak melakukan perencanaan ekonomi secara mendetail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisis pasar, analisis kompetitor, tren untuk menentukan tipe dan spesifikasi. • Melakukan perhitungan HPP untuk menentukan harga jual. • Menghitung perkiraan <i>cashflow</i>, RAB.
4. Modal	Sendiri dan investor	Sendiri dan investor

Lanjutan Tabel 1.

No.	Target benchmarking	CV. ABC	CV. CTS
5.	Perijinan	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek	Sesuai dengan daerah pelaksanaan proyek
6.	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada target <i>point</i> untuk bagian marketing. • Sistem pembayaran KPR dan <i>cash</i> tetapi belum ada prosedur yang baku dan jelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada target <i>point</i> untuk bagian marketing sebesar 8 point tiap bulan • Sistem pembayaran KPR, <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i> dengan prosedur yang baku dan jelas.
7.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pesan-bangun. • Pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit. • Menggunakan jasa kontraktor • Tidak menggunakan laporan tertulis dalam pengawasan dan dalam pengambilan pembayaran termin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pesan-bangun. • Pembangunan dilakukan setelah pembayaran uang muka dan akad kredit setelah rumah jadi (KPR biasa). • Menggunakan jasa borongan • Menggunakan laporan <i>opname</i> dalam melakukan pengawasan dan untuk pengambilan upah.
8.	Serah terima rumah	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST	Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST
9.	Komplain	Tidak dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.	Dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.

C. Tahap Integrasi

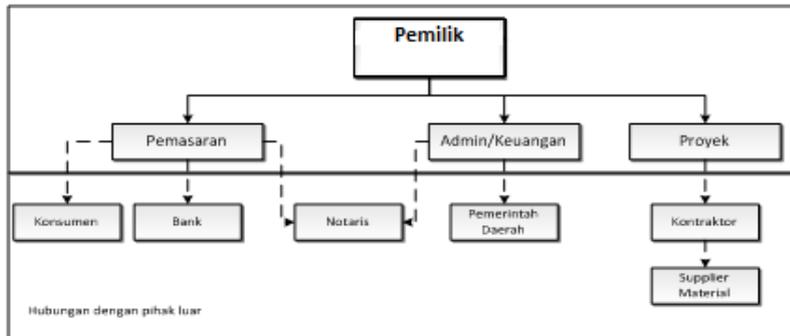
Kebaikan-kebaikan dari CV. CTS kemudian akan dijadikan sebagai *best practice* untuk CV. ABC (lihat tabel 2).

Tabel 2. *Best Practice*

No.	Target benchmark	Best Practice
1.	Struktur Organisasi	Kurang lebih ada 8 bagian
2.	Proses pemilihan & pembelian lahan	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan jasa makelar atau dilakukan <i>developer</i> sendiri. • Menggunakan analisis tabel penilaian lahan
3.	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> • Brosur, <i>flyer</i>, X-banner, umbul-umbul, iklan Koran • Semua media promosi disebar di tempat yang strategis.
7.	Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat target <i>point</i> untuk bagian marketing • Terdapat prosedur yang jelas untuk penjualan sistem <i>soft cash</i> dan <i>hard cash</i>.
8.	Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pesan-bangun • Pembangunan dilakukan setelah pembayaran uang muka dan akad kredit setelah rumah jadi, atau pembangunan dilakukan setelah adanya akad kredit • Menggunakan jasa borongan
9.	Serah terima rumah dan complain	<ul style="list-style-type: none"> • Proses serah terima dilengkapi dengan dokumen BAST. • Dilakukan pencatatan setiap ada komplain dari konsumen.
10.	Dokumen Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • PJB, KBK, KBF, BAST, PFR sebagai dokumen penjualan. • Buku tamu, <i>form</i> data aplikasi kredit/KPR sebagai dokumen operasional. • Laporan Stok Material, Neraca, Laporan Laba Rugi, Cashflow, Laporan Kas Harian sebagai dokumen keuangan.

3.2 Perancangan Ulang Struktur Organisasi

Terdapat enam elemen dalam mendesain struktur organisasi meliputi spesialisasi pekerjaan atau pembagian pekerjaan, departementalisasi, rantai perintah, rentang kendali, sentralisasi atau desentralisasi serta formalisasi.



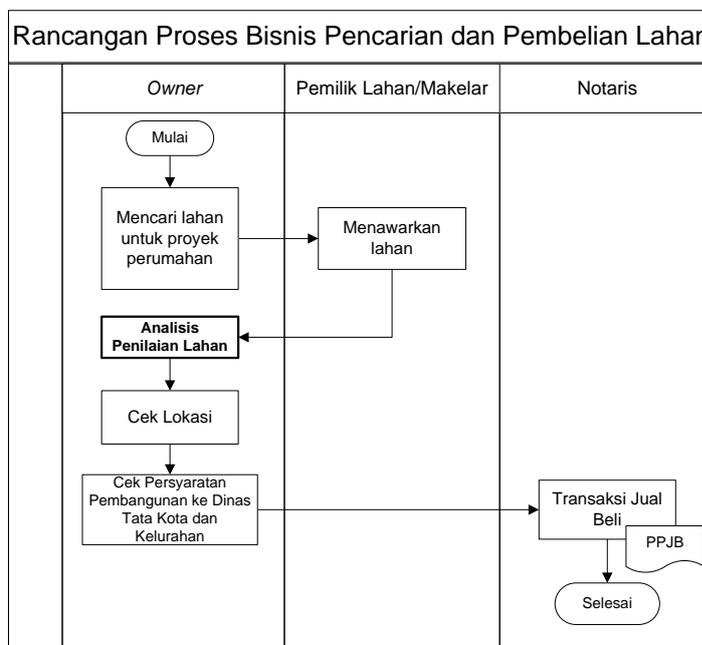
Gambar 2. Desain struktur organisasi baru CV. ABC

Dari desain struktur organisasi yang terlihat pada gambar 2 dapat diketahui tentang kebutuhan SDM yang diperlukan sebanyak tiga orang. Jika selama ini CV. ABC 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.

3.3 Perancangan Proses Bisnis

Adapun perancangan proses bisnis dari tiap-tiap tahap proses adalah sebagai berikut.

1. Proses Pencarian dan Pembelian Lahan



Gambar 3. Rancangan proses pencarian dan pembelian lahan

Tabel 3. Analisis penilaian lahan

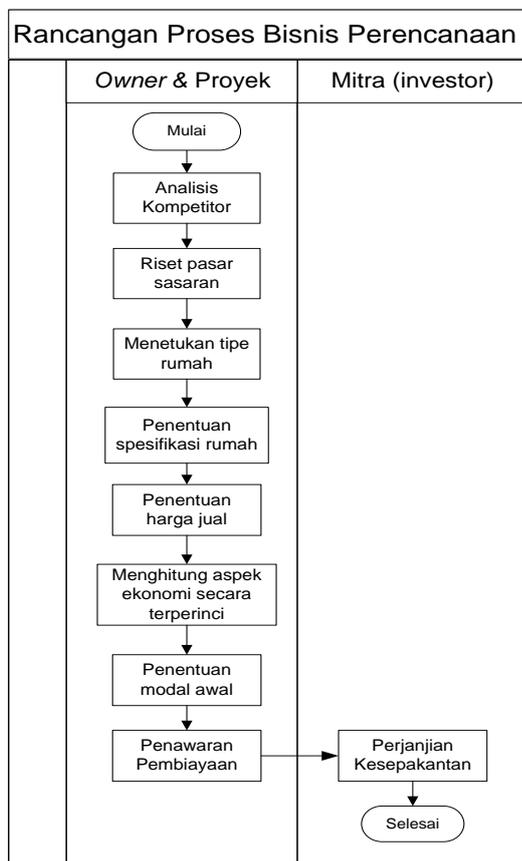
No.	Kriteria Pertimbangan	Keterangan	Penilaian
1	Tanah dekat dengan mal dan pasar	Semakin dekat semakin bagus	
2	Tanah dekat dengan Menara Pemancar Seluler	Semakin dekat semakin bagus	
3	Tanah dekat dengan Terminal bis, bandara, stasiun	Semakin dekat semakin bagus	
4	Tanah dekat dengan kantor pemerintah	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 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	
Total			

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

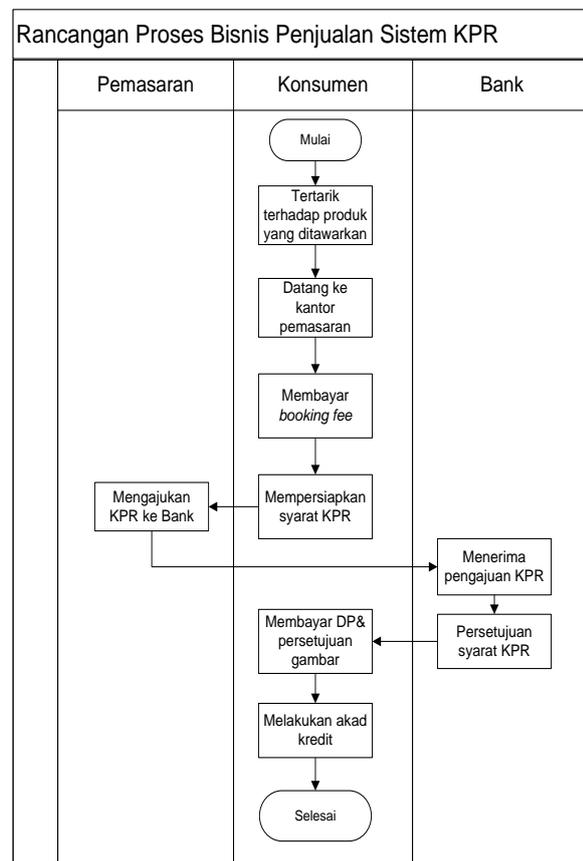
Dari analisis pada tabel tersebut kemudian dijumlahkan dan dievaluasi hasilnya. Kesimpulan dari hasil analisa tersebut adalah semakin besar nilainya, maka dapat dikatakan bahwa lokasi tersebut layak untuk dikembangkan menjadi hunian perumahan yang diharapkan akan memberikan nilai tambah dengan penjualan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

2. Proses Perencanaan dan Perijinan

Adapun rancangan proses bisnis perencanaan proyek dan modal awal dapat dilihat pada gambar 4 sebagai berikut:



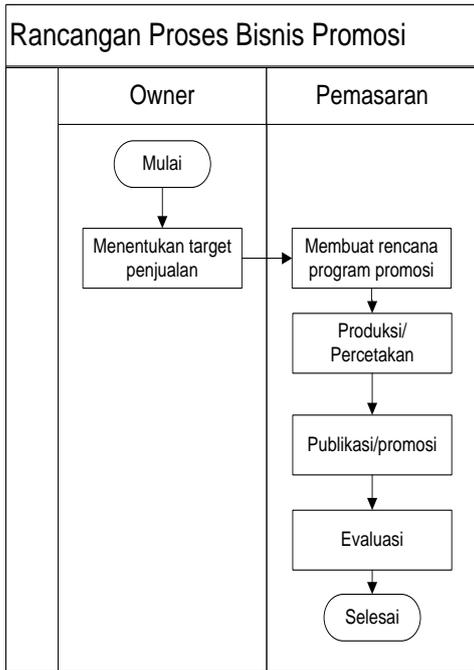
Gambar 4. Rancangan proses perencanaan



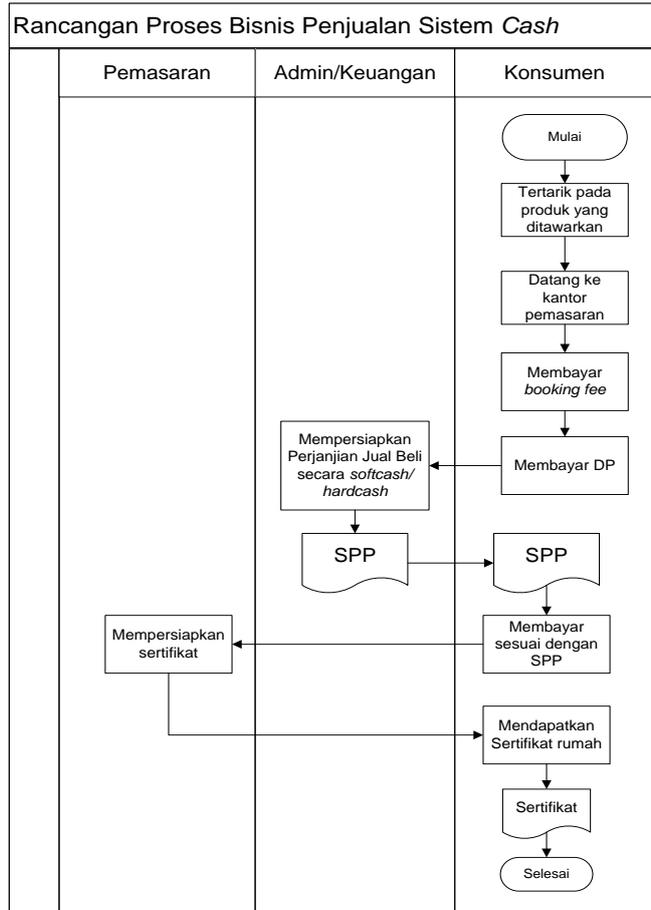
Gambar 5. Rancangan proses penjualan sistem KPR

3. Proses Pemasaran

Proses bisnis pemasaran terdiri dari tiga proses, yaitu proses promosi, penjualan *cash* dan penjualan KPR. Adapun rancangan proses bisnis promosi dapat dilihat pada gambar 6, sedangkan rancangan proses bisnis penjualan system KPR dapat dilihat pada gambar 5. Proses bisnis untuk sistem *cash* berbeda dengan sistem KPR dan rancangan proses bisnis untuk sistem *cash* dapat dilihat pada gambar 7 berikut ini.



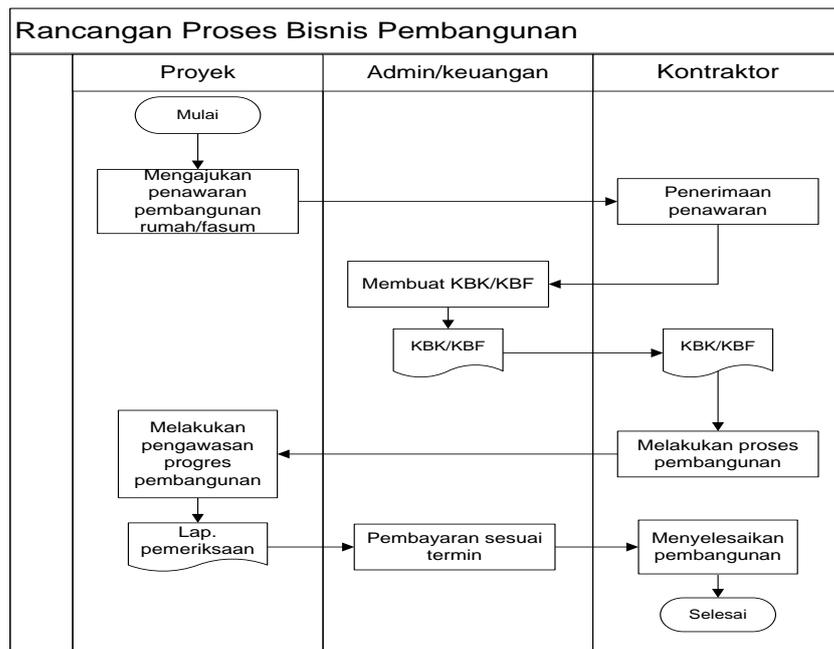
Gambar 6. Rancangan proses program promosi



Gambar 7. Rancangan proses penjualan sistem Cash

4. Proses Kontruksi/Pembangunan

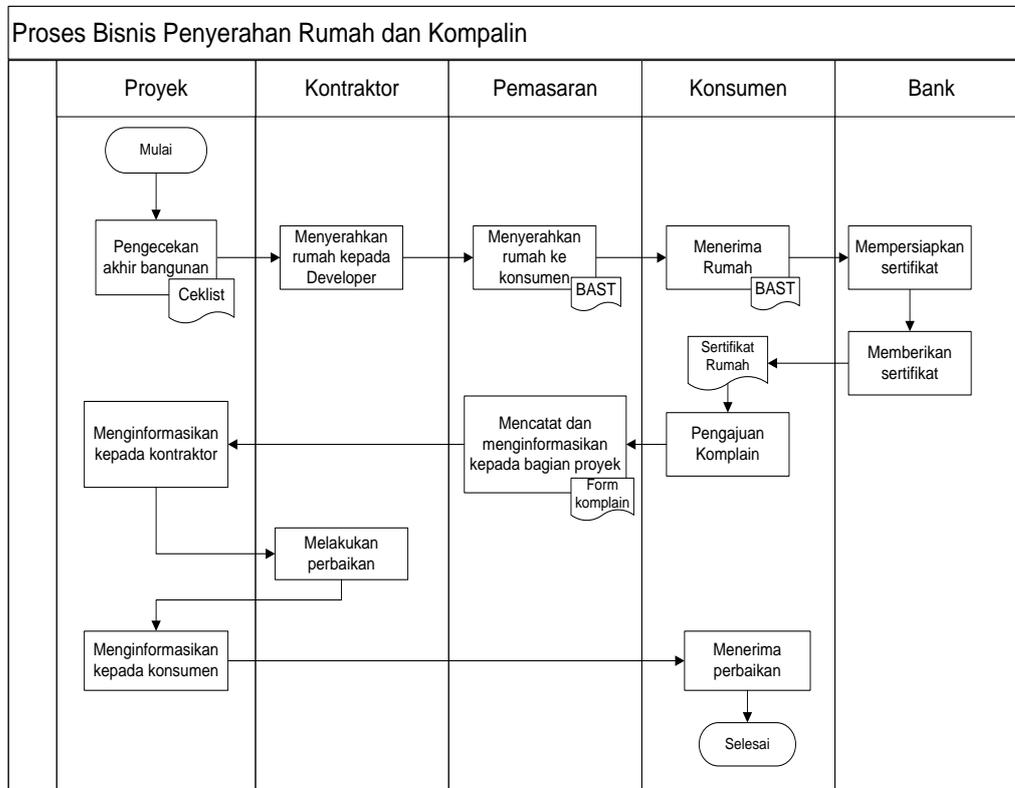
Adapun rancangan proses bisnis pembangunan dapat dilihat pada gambar 8 sebagai berikut:



Gambar 8. Rancangan proses pembangunan

5. Proses Penyerahan Rumah dan Komplain

Adapun rancangan proses bisnis penyerahan rumah dan komplain dapat dilihat pada gambar 9 sebagai berikut:



Gambar 9. Rancangan proses penyerahan rumah dan komplain

3.4 Perancangan Standard Operating 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 SOP yang diperlukan beserta komponennya.

Tabel 4. Perancangan SOP

No.	SOP	Tujuan	Ruang Lingkup	PJ	Dokumen
1.	Pemilihan lahan	Membantu dalam proses pemilihan lahan yang akan dijadikan untuk proyek.	Lingkup prosedur meliputi penawaran lahan dan analisis penilaian lahan.	<i>Owner</i>	
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.

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	Akta Pendirian Perusahaan, SITU, SIUP, sertifikat tanah, NPWP
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

Lanjutan tabel 4.

No.	SOP	Tujuan	Ruang Lingkup	PJ	Dokumen
7.	Penjualan Cash	Memastikan konsumen melakukan pembayaran rumah dengan tertib sesuai dengan kesepakatan.	Lingkup prosedur meliputi penentuan cara pembayaran.	Pemasaran	PPJB, buku operasional
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
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 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	Form komplain

4. Kesimpulan

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

1. Struktur organisasi CV. ABC yang baru berupa struktur organisasi garis dengan spesialisasi pekerjaan yang lebih fokus. Spesialisasi 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. ABC dirancang dengan melakukan *competitive benchmarking* ke perusahaan CV. CTS yang merupakan perusahaan sejenis yang lebih unggul dari CV. ABC. 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.

Daftar Pustaka

- Catanese, A.J., & Snyder, J.C. 1989. *Pengantar Perencanaan Kota*. Jakarta: Erlangga.
- Harrington. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Indrajit, R.E dan Djoko R. 2001. *Konsep dan Aplikasi Business Process Reengineering*. Tersedia di <http://www.docin.com/p-94431527.html>. Diakses tanggal 10 April 2011.
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Stup, R. 2001. *Standard Operating Procedure: A Writing Guide*. Tersedia di www.das.psu.edu/dairy-alliance/pdf/ud011.pdf. Diakses tanggal 10 April 2011.