

# ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PEMBANGUNAN PERUMAHAN PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I M E D A N

Oleh :

**LILIK KESUMA**

No. Stb : 98 830 0205



JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
FAKULTAS EKONOMI  
MEDAN  
2002

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Judul Skripsi : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN  
PEMBANGUNAN PERUMAHAN PADA PERUM  
PERUMNAS REGIONAL I MEDAN.**

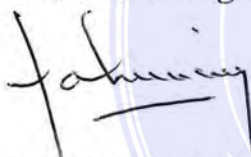
**Nama Mahasiswa : LILIK KESUMA**

**No. Stambuk : 98 830 0205**

**Jurusan : Manajemen**

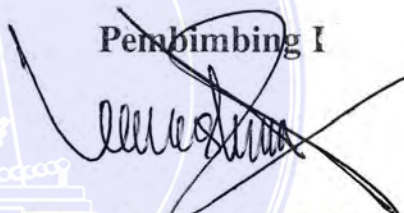
**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing II**



**(Drs. H. SYAHRIANDY, Msi.)**

**Pembimbing I**



**(Drs. MUSLIM WIJAYA, Msi.)**

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**



**(Drs. H. JHON HARDY, Msi.)**

**Dekan**



**(Drs. H. SYAHRIANDY, Msi.)**

**Tanggal lulus : 20 Desember 2002**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area. [Access From \(repository.uma.ac.id\)](https://repository.uma.ac.id)11/1/24

## RINGKASAN

### LILIK KESUMA, ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PEMBANGUNAN PERUMAHAN PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I MEDAN.

Manajemen dalam menjalankan roda perusahaan memerlukan sistem perencanaan yang menyediakan kerangka konseptual untuk memetakan perjalanan bisnis, agar memungkinkan perusahaan memasuki lingkungan bisnis global yang kompleks. Dengan sistem tersebut, manajemen memiliki kemampuan untuk memetakan secara komprehensif lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan melakukan perubahan dengan cepat peta perjalanan tersebut sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperkirakan akan terjadi, serta melipatgandakan kinerja perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang luar biasa besarnya untuk senantiasa melakukan perubahan yang diperlukan.

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, kebutuhan akan perumahan perlu dilayani dengan penyelenggaraan perumahan yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut serta melindungi masyarakat, diperlukan adanya suatu kebijaksanaan dalam rangka penyelenggaraan program pembangunan perumahan. Untuk terwujudnya tujuan perusahaan, peranan perencanaan dan pengawasan yang dilaksanakan merupakan tugas pokok manajerial dalam bidang pembangunan perumahan.

Pekerjaan akan lebih berhasil apabila semua kegiatan untuk melaksanakan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Pekerjaan akan lebih berhasil apabila semua kegiatan untuk melaksanakan dahulu direncanakan. Hal ini berarti bahwa perencanaan



merupakan pedoman dari pekerjaan yang akan dilaksanakan. Perencanaan merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan selama satu periode tertentu, dan biasanya satu tahun.

diketahui pula bahwa semua jenjang manajemen membutuhkan adanya perencanaan dan semakin tinggi jenjang manajemen di maksud, semakin besar pada jenjang yang lebih tinggi, di mana perencanaan mempunyai dampak potensial yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Umumnya, manajer puncak mencurahkan hampir semua waktu perencanaannya untuk jangka waktu yang sangat panjang dan berwawasan luas dan pada strategi dari keseluruhan dari organisasi tempatnya bekerja. Manajer pada jenjang yang lebih rendah menyusun perencanaan terutama untuk sub unitnya sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel ada empat langkah pokok perencanaan yang dapat disesuaikan dengan semua aktivitas perencanaan pada seluruh tingkat organisasi. Ke empat langkah pokok tersebut adalah :

1. Tetapkan sasaran atau perangkat tujuan.
2. Tentukan situasi sekarang.
3. Identifikasi pendukung dan penghambat tujuan.
4. Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

Dalam setiap pencapaian tujuan tercakup fungsi pengawasan (controlling). Fungsi ini merupakan tanggungjawab yang tidak terpisahkan dari suatu kepemimpinan. Inilah arti pengawasan yang sebenarnya. Jika pengertian ini yang dipakai, maka jelaslah bagi kita bahwa setiap orang butuh akan tercapainya

tersendiri, ada yang menyebut Controller, Internal Auditor, Inspektur, Pengawasan dan lain-lain.

Kenyataannya, setiap organisasi tentu didirikan untuk suatu paket tujuan tertentu. Tujuan ini berturut-turut ada yang sifatnya sebagai company philosophy, general objectives, corporate plan, atau tujuan jangka panjang, menengah, pendek sampai dijabarkan dalam bentuk budget tahunan, semester, triwulan, bulanan bahkan sampai harian atau jam sekalipun.

Tujuan perusahaan ada yang tertulis dan ada yang tidak tertulis, keduanya harus sama-sama memiliki pengaruh dalam setiap kebijaksanaan perusahaan. Bahkan kadang-kadang yang sifatnya tidak tertulis sering lebih dominan. Jika hal ini terjadi maka pembatasan fungsi pengawasannya hanya ada pada hal-hal yang sudah direncanakan (planned) atau yang sudah terstandar akan dapat menimbulkan ketidaksesuaian pelaksanaan antara upaya yang diterapkan untuk mencapai "tujuan organisasi" dengan upaya mencapai "rencana organisasi".

## DAFTAR ISI

	HAL
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan tujuan penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis .....	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS .....	6
A. Pengertian dan Langkah-Langkah Proses Perencanaan .....	6
B. Jenis-Jenis dan Fungsi Perencanaan .....	11
C. Pengertian dan Metode Pengawasan .....	17
D. Pengawasan Strategis dan Manfaatnya .....	25
E. Hubungan Perencanaan dan Pengawasan .....	27



BAB III	: PERUM PERUMNAS REGIONAL I MEDAN .....	30
	A. Gambaran Umum Perusahaan .....	30
	B. Langkah-Langkah Perencanaan yang diterapkan .....	42
	C. Metode Pengawasan yang diimplementasikan.....	48
	D. Target dan Realisasi yang dicapai .....	55
	E. Hambatan-Hambatan yang dihadapi dan Cara Mengatasinya .....	59
BAB IV	: ANALISIS DAN EVALUASI .....	60
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN .....	65
	A. Kesimpulan .....	65
	B. Saran .....	66
DAFTAR PUSTAKA		

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Pada saat sekarang ini negara kita sedang mencoba bangkit kembali dari keterpurukan pembangunan nasional, di mana tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkeeseimbangan antara materil dan spiritual berdasarkan Pancasila dan wadah negara kesatuan Republik Indonesia yang berdaulat dan bersatu, dalam suasana prikehidupan bangsa yang aman, tentram, tertib, dan dinamis serta dalam lingkungan pergaulan dunia yang merdeka, bersahabat, tertib dan damai.

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara kebutuhan akan perumahan perlu dilayani dengan penyelenggaraan perumahan yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut serta melindungi masyarakat, diperlukan adanya suatu kebijaksanaan dalam rangka penyelenggaraan program pembangunan perumahan. Untuk terwujudnya tujuan perusahaan, peranan perencanaan dan pengawasan yang dilaksanakan merupakan tugas pokok manajerial dalam bidang pembangunan perumahan.

Dalam perencanaan yang akan dituangkan, manajer harus memutuskan tindakan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya dan bagaimana melakukannya. Sedangkan pengawasan yang diterapkan untuk menunjang suksesnya rencana tersebut, merupakan suatu proses dan tindakan yang



apa yang menjadi target organisasi perusahaan bisa terwujud dan tidak melenceng dari sasaran, maka perencanaan dan pengawasan harus didukung dengan kemampuan manajemen yang handal. Untuk itu manajer harus benar-benar memahami dan terlibat dalam mengambil langkah-langkah dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dalam uraian diatas, penulis ingin membahas lebih lanjut dalam suatu karya ilmiah. Perum Perumnas yang merupakan salah satu perusahaan BUMN mendapat tugas dan wewenang untuk melaksanakan pembangunan perumahan rakyat dan prasarana lingkungan sesuai dengan perundangan yang berlaku. Berdasarkan keterangan tersebut di atas inilah yang mendorong penulis untuk memilih judul : **“ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PEMBANGUNAN PERUMAHAN PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL I MEDAN”**.

## B. Perumusan masalah

Berdasarkan wawancara penulis dengan pihak perusahaan dan pada riset pendahuluan, maka dapatlah di ketahui masalah yang dihadapi perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut : **“Proses perencanaan dan pengawasan yang dijalankan apakah telah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada”**.

### C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksud sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya.”<sup>1)</sup>

Berdasarkan perumusan masalah yang dihadapi, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut : **“Jika proses perencanaan dan pengawasan yang dijalankan telah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada, maka apa yang diharapkan perusahaan akan tercapai”.**

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Dalam penulisan ini penulis menyadari adanya keterbatasan waktu, tenaga dan pengetahuan, sehingga ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisis perencanaan dan pengawasan pada Perum Perumnas Regional I Medan.

Tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana proses perencanaan dan pengawasan yang dijalankan oleh Perum Perumnas Regional I Medan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan perencanaan dan pengawasan.
3. Dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbang saran bagi Perum Perumnas Regional I Medan dalam pelaksanaan perencanaan dan pengawasan.

## E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu penelitian dengan cara membaca buku-buku literatur, tulisan-tulisan ilmiah, diktat-diktat lainnya yang sesuai dengan judul skripsi ini.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan.

Adapun cara / teknik pengumpulan data dalam Penelitian ini, dilakukan dengan cara :

- a. Melakukan pengamatan langsung (observation) terhadap perusahaan tentang perencanaan dan pengawasan.
- b. Mengadakan wawancara (interview) yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang di perusahaan.
- c. Membuat daftar pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan dan diserahkan kepada perusahaan guna memperoleh jawaban secara tertulis.

## F. Metode Analisis

Dalam penulisan untuk mencari kebenaran hipotesis guna mendapatkan kesimpulan, maka penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :



1. Metode Deskriptif, yaitu usaha mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Deduktif, yaitu penarikan kesimpulan yang bertitiktolak dari prinsip-prinsip di mana kebenarannya telah diterima secara umum, serta membandingkannya dengan fakta yang ada dalam praktek sebagai kesimpulan khusus sehingga diperoleh gambaran penyimpangan maupun persesuaian antara keduanya.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian dan Langkah-Langkah Proses Perencanaan

##### 1. Pengertian Perencanaan.

Manajemen dalam menjalankan roda perusahaan memerlukan sistem perencanaan yang menyediakan kerangka konseptual untuk memetakan perjalanan bisnis, agar memungkinkan perusahaan memasuki lingkungan bisnis global yang kompleks. Dengan sistem tersebut, manajemen memiliki kemampuan untuk memetakan secara komprehensif lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan melakukan perubahan dengan cepat peta perjalanan tersebut sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperkirakan akan terjadi, serta melipatgandakan kinerja perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang luar biasa besarnya untuk senantiasa melakukan perubahan yang diperlukan.

Salah satu fungsi terpenting dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan adalah fungsi perencanaan dan pengawasan. Karena hal ini merupakan fungsi yang sangat penting dalam setiap kegiatan, baik dalam kegiatan organisasi maupun dalam kegiatan perusahaan. Dan sebelum memulai pekerjaan, tugas yang harus dilaksanakan adalah mengadakan perencanaan.

Pengertian perencanaan menurut M. Munandar adalah sebagai berikut:

“Perencanaan adalah suatu rencana yang di susun secara sistematis yang meliputi

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan moneter) dan

- berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.”<sup>2)</sup> Selanjutnya T. Hani Handoko memberikan pengertian perencanaan adalah sebagai berikut: “Perencanaan (planning) adalah : 1) Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, rencana dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.”<sup>3)</sup>

Dari pengertian tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu rencana yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (moneter) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu dan biasanya mencakup kurun waktu satu tahun yang akan datang, isinya menyangkut komitmen manajer yaitu bahwa manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan, hasil aktual akan dibandingkan dengan perencanaan, dan varians yang terjadi di analisa dan dijelaskan.

Selanjutnya menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri bahwa peranan perencanaan dapat dikatakan seperti berikut :

- a. “Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Mungkin budgeting bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dan menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
- c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan (policies) perusahaan.
- d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuan secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang



akan berhasil. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.

- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja.
- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif dengan di susunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan.”<sup>4)</sup>

## 2. Langkah-Langkah Proses Perencanaan.

Sebelum manajer dapat melakukan kegiatan pengkoordinasian, kepemimpinan, atau pengendalian, ia terlebih dahulu harus membuat rencana yang menggariskan tujuan dan arah kepada organisasi, menentukan apa yang akan dan kapan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan, untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, organisasi memerlukan sistem perencanaan kegiatan, yaitu : “(1) Perumusan strategi (strategy formulation), (2) perencanaan strategik (strategic planning), (3) penyusunan program (programming), (4) penyusunan anggaran (budgetting), (5) implementasi (implementation), dan (6) pengendalian (controlling).”<sup>5)</sup> Perbedaan tanggung jawab perencanaan adalah ditentukan oleh ukuran dan tujuan organisasi dan oleh fungsi atau kegiatan khusus manajer. Dengan demikian, sebuah perusahaan multinasional akan lebih banyak menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada sebuah perusahaan pengecer lokal.

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel ada empat langkah pokok perencanaan yang dapat disesuaikan dengan semua aktivitas perencanaan pada seluruh tingkat organisasi. Ke empat langkah pokok tersebut adalah :

1. Tetapkan sasaran atau perangkat tujuan.
2. Tentukan situasi sekarang.
3. Identifikasi pendukung dan penghambat tujuan.
4. Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.”<sup>6)</sup>

Ad. 1. Tetapkan sasaran atau perangkat tujuan.

Perencanaan diawali dengan keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau sub unit. Tanpa suatu batasan yang jelas mengenai tujuan, organisasi akan menyebarkan sumber daya terlalu luas. Penentuan prioritas dan pemaparan tujuan secara tegas memungkinkan organisasi dapat memusatkan sumberdaya secara lebih efektif.

Ad. 2. Tentukan situasi sekarang.

Berapa jauhkah organisasi atau sub-unit dari tujuannya? Sumber daya apa yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut? Setelah keadaan terakhir di analisis, rencana dapat di susun untuk membuat peta kemajuan selanjutnya. Jalur komunikasi yang terbuka di dalam organisasi dan antar sub-unitnya akan memberikan informasi terutama data keuangan dan statistik yang diperlukan untuk langkah kedua ini.



### Ad. 3. Identifikasi pendukung dan penghambat tujuan.

Faktor apa di dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya? Faktor apa saja yang mungkin akan menimbulkan masalah? Memang mudah untuk melihat apa yang sedang terjadi, tetapi masa depan tidak pernah jelas. Walaupun sulit, namun mengantisipasi masalah dan peluang di masa yang akan datang adalah bagian penting dari perencanaan.

### Ad. 4. Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

Langkah terakhir dalam proses perencanaan adalah pengembangan berbagai alternatif cara bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang paling sesuai (atau sekurang-kurangnya cukup sesuai) untuk mencapai tujuan. Ini merupakan suatu langkah untuk mengambil keputusan mengenai tindakan di masa depan dan paling relevan dengan pedoman pengambilan keputusan yang efektif.

Ke empat langkah perencanaan ini tidak diperlukan jika manajer, setelah menelaah kecenderungan yang terakhir, memperkirakan bahwa rencana yang sedang dilaksanakan telah menjamin tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal seperti ini, biasanya manajer memperhatikan (mengendalikan) dengan cermat kemajuan dalam rencana yang lama, serta siap memberikan reaksi segera jika rencana tersebut tidak sesuai dengan harapan.



## B. Jenis-Jenis dan Fungsi Perencanaan

Dalam sebuah organisasi, rencana di susun dalam suatu hierarki yang sejajar dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkat, rencana mempunyai dua fungsi, yakni : menentukan sasaran yang harus di capai pada tingkat yang lebih rendah; dan pada gilirannya merupakan alat untuk mencapai rangkaian sasaran pada tingkat berikutnya.

Selanjutnya dapat dikatakan pula bahwa rencana terdiri atas dua jenis utama, yaitu :

1. *Rencana Strategis*, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yakni untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan bagi penciptaan organisasi itu.
2. *Rencana Operasional*, yang memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis itu dilaksanakan, yang terbagi atas dua jenis utama, yaitu: (a). Rencana sekali pakai, yang dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditingkatkan kalau tujuan tersebut telah tercapai, dan (b). Rencana Tetap, yang merupakan pendekatan yang sudah dibakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang kali dan dapat di duga.<sup>17)</sup>

### 1. Rencana Strategis

Strategis dapat di soroti sekurang-kurangnya dari dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi, baik tindakannya sejak semula memang di sengaja atau tidak.

Dari perspektif pertama, strategi didefinisikan sebagai “program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya.” Di sini, kata “program” mengacu pada peranan yang aktif, sadar, dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam merumuskan strategi organisasi.

Dari perspektif kedua, strategi adalah “pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu”. Dalam definisi ini, setiap organisasi mempunyai suatu strategi meskipun tidak harus efektif, sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat diamati dan dijelaskan. Pandangan seperti ini mencakup organisasi yang para manajernya bertindak laku secara reaktif yang memberikan tanggapan dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya, jika memang hal itu diperlukan.

### 1.1. *Karakteristik Perencanaan Strategi*

Perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijaksanaan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijaksanaan dan program strategis itu dapat dilaksanakan.

### 1.2. *Cara Membuat Strategi*

Mintzberg memberikan tiga cara pembuatan strategi, yaitu : “(1) Cara Wiraswasta, (2) Cara Adaptif, dan (3) Cara Perencanaan.”<sup>9)</sup>

*Cara Wiraswasta*, seorang pemimpin yang kuat, umumnya pendiri kegiatan usaha yang bersangkutan, mengambil keputusan yang berani dan penuh resiko secara intuitif, yaitu dengan cara mengandalkan pertimbangan pribadi yang di bentuk oleh pengalamannya. Dengan kekuasaan yang terpusat di tangan eksekutif kepala, organisasi wiraswasta di motivasi



terutama oleh satu tujuan tunggal; pertumbuhan yang konstan. Penyusunan strategi ditentukan oleh pencarian terhadap peluang baru secara aktif dengan pilihan yang diarahkan bukan oleh peraturan yang baku dan melembaga, melainkan oleh rencana pribadi pimpinan untuk melakukan serangan.

*Cara Adaptif* dikenal sebagai “ilmu melakukan terobosan.” Kalau wiraswastawan menghadapi lingkungannya sebagai kekuatan yang harus ditaklukkan, maka manajer yang adaptif hanya menanggapi setiap situasi yang muncul. Kalau dalam organisasi wiraswasta, strategi cenderung terdiri atas lompatan-lompatan besar ke depan untuk menghadapi ketidakpastian, maka organisasi adaptif melangkah secara hati-hati dengan gerakan kecil yang terputus-putus. Kalau seorang wiraswastawan terus berusaha mengalahkan pesaingnya, manajer adaptif cenderung mengambil sikap bertahan menghadapi tindakan para pesaingnya.

Perbedaannya terletak pada alpanya sumber pusat kekuasaan. Karena terperangkap dalam jaringan tuntutan pihak-pihak yang terkait yang saling bertentangan, manajemen tidak selalu dapat menyatakan sasarannya dengan jelas. Ini mungkin akan menghasilkan strategi yang bersifat reaktif dan fragmentif, yang akhirnya menambah fleksibilitas yang menentukan sebagian besar kemampuan organisasi untuk mengatasi kekacauan.

*Cara perencanaan.* Cara atau mode ini memberikan kerangka pedoman dan petunjuk arah yang tegas yang tidak dimiliki oleh kedua



suatu prosedur yang sistematis yang mengharuskan mereka menganalisa lingkungan dan organisasi sehingga dapat mengembangkan suatu rencana untuk menyongsong masa depan. Meskipun para perencana juga harus mengambil keputusan yang mengandung resiko, pilihan mereka bersifat sistematis dan tersusun, yang di dasarkan pada suatu perkiraan yang rasional mengenai peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungannya dan yang disesuaikan dengan misi dan kemampuan organisasi.

**Gambar 1**  
**Langkah-Langkah dari Ketiga Cara Penyusunan Strategi**



*Sumber : Dikutip dengan izin (oleh James A.F. Stoner & Charles Wankel) dari California Management Review, vol. 16, no. 32, hal. 49. Hak cipta 1973 pada Regent of the University of California.*

## 2. Rencana Operasional

### 2.1. Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan terinci yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama di masa yang akan datang. Misalnya, sebuah perusahaan yang berencana mendirikan sebuah gudang

perusahaan itu telah membuat sejumlah gudang lain di masa silam. Perusahaan itu tidak dapat menggunakan rencana gudang yang telah ada, karena gudang yang diproyeksikan itu memerlukan persyaratan khusus menyangkut lokasi, biaya pembangunan, tersedianya tenaga kerja, ketentuan tentang tata ruang kota dan daerah, dan sebagainya. Jenis-jenis utama dari rencana sekali pakai adalah program, proyek, dan anggaran.

*Program.* Sebuah program mencakup serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program itu memperlihatkan (a) langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, (b) unit atau anggota organisasi yang bertanggungjawab untuk setiap langkah, dan (c) urutan serta pengaturan waktu setiap langkah. Program mungkin disertai dengan suatu anggaran atau seperangkat anggaran untuk membiayai rangkaian kegiatan yang diperlukan.

*Proyek.* Proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan terpisah. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas dan petunjuk yang jelas mengenai tugas dan waktu. Dalam contoh gudang tersebut di atas, proyek yang lazim mungkin meliputi penyiapan gambar tata letak, laporan tentang tersedianya tenaga kerja, dan rekomendasi untuk memindahkan persediaan dari fasilitas yang ada ke instalasi baru. Setiap proyek akan menjadi tanggungjawab setiap personil yang sudah ditetapkan, yang akan diberikan sumber daya khusus dan batas waktu penyelesaian.

*Anggaran.* Anggaran adalah pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu.



organisasi, dan karenanya, merupakan komponen penting dari program dan proyek. Anggaran merinci pendapatan dan pengeluaran, sehingga dapat menentukan target semua kegiatan, seperti penjualan, ongkos tiap bagian atau investasi baru.

## 2.2. Rencana Tetap

Kalau kegiatan organisasi terjadi berulang kali, maka satu atau seperangkat keputusan secara efektif dapat menuntun kegiatan tersebut. Kalau sudah ditentukan, rencana tetap memberikan kesempatan kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, karena situasi yang serupa ditangani dengan suatu cara yang konsisten yang telah ditentukan sebelumnya. Rencana tetap yang utama adalah kebijaksanaan, prosedur standar dan peraturan.

*Kebijaksanaan.* Kebijakan adalah suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan yang dapat di ambil dan menolak keputusan yang tidak dapat di ambil. Dengan cara ini, kebijaksanaan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi, sehingga ia sejalan dengan sasaran organisasi. Akhir-akhir ini kebijaksanaan juga telah ditetapkan oleh faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti instansi-instansi pemerintah yang mengeluarkan pedoman untuk kegiatan organisasi (seperti persyaratan prosedur keselamatan dan keamanan kerja).

*Prosedur standar.* Kebijakan dilaksanakan melalui garis pedoman yang lebih rinci yang disebut "prosedur standar" atau "metode



melaksanakan urutan-urutan tindakan yang sering atau biasa terjadi. Petunjuk rinci dapat membimbing para karyawan yang melaksanakan tugas dan menjamin adanya suatu pendekatan yang konsisten terhadap situasi tertentu.

*Peraturan.* Peraturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Peraturan adalah rencana tetap yang paling jelas dan bukan merupakan pedoman pemikiran atau pengambilan keputusan. Sebaliknya, ia merupakan pengganti pedoman tersebut. Pilihan satu-satunya yang ada pada peraturan adalah apakah menerapkannya atau tidak pada situasi tertentu. Dalam sebuah kantor yang mengharuskan karyawan bekerja sampai jam lima sore, manajer dapat menentukan untuk menangguhkan peraturan itu agar dapat membubarkan mereka lebih awal pada hari yang sangat panas dan gerah jika sistem AC mengalami kerusakan.

## C. Pengertian dan Metode Pengawasan.

### 1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan sering diartikan sebagaimana beberapa definisi berikut ini.

Henry Fayol, salah seorang perintis ilmu manajemen mengartikan bahwa :

UNIVERSITAS MEDAN AREA mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan proses

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/1/24

yang di anut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari (Control consists in verifying wheter everything occurs in comformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has objective to point out weaknesses and errors in order to rectify then and prevent recurrence).”<sup>11)</sup>

Kemudian menurut S. Hadibroto, “Pengawasan (Control) adalah segala sesuatu yang termasuk ke dalam aktivitas penentuan apakah pelaksanaan perusahaan sesuai dengan perencanaannya dan apakah terhadap harta benda usaha telah diadakan pengamanan yang sebaik-baiknya.”<sup>12)</sup> Sedangkan Duncan (1975) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut : “Tindakan yang menentukan apakah rencana tercapai atau tidak (The act of determining wheter or not plans have been accomplished).”<sup>13)</sup> Secara sederhana pengawasan adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan mulus tanpa penyimpangan yang berarti. Dalam pengertian ini pengawasan adalah tujuan setiap orang. Dalam setiap pencapaian tujuan tercakup fungsi pengawasan (controlling). Fungsi ini merupakan tanggungjawab yang tidak terpisahkan dari suatu kepemimpinan. Inilah arti pengawasan yang sebenarnya. Jika pengertian ini yang dipakai, maka jelaslah bagi kita bahwa setiap orang butuh akan tercapainya pengawasan. Biasanya dalam suatu lembaga dibentuk lembaga atau unit pengawasan tersendiri, ada yang menyebut Controller, Internal Auditor, Inspektur, Pengawasan dan lain-lain.

<sup>11)</sup> Sofyan Syafri Harahap, *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*,



“Pengawasan adalah segala usaha dan kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.”<sup>14)</sup> Seorang pemimpin apapun jabatannya mempunyai tugas merencanakan dan mengupayakan agar rencana dapat tercapai sehingga perencanaan mutlak dan secara sadar atau tidak sadar harus dikerjakan seorang manajer. Karena tujuan pengawasan adalah upaya merealisasi rencana maka fungsi pengawasan itu penting, sama pentingnya dengan perencanaan itu sendiri.

Pendapat berikutnya diberikan pula oleh S. Hadibroto dan Oemar Witarsa yang menyatakan bahwa “Pengawasan terdiri dari semua aktivitas yang berhubungan dengan penentuan atau evaluasi mengenai apa yang telah di capai, sampai berapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan pimpinan.”<sup>15)</sup> Kemudian Donelly et.al juga menyatakan seperti berikut: “Controlling includes all activities the manager undertakes in attempting to assure that actual result conform to planned result (Pengawasan termasuk seluruh kegiatan yang dilakukan manajer untuk mencoba meyakinkan hasil yang dicapai dengan hasil yang direncanakan.”<sup>16)</sup> Kenyataannya, setiap organisasi tentu didirikan untuk suatu paket tujuan tertentu. Tujuan ini berturut-turut ada yang sifatnya sebagai company philosophy, general objectives, corporate plan, atau tujuan jangka panjang, menengah, pendek sampai dijabarkan dalam bentuk

<sup>14)</sup> Ibid., hal. 10.



tujuan jangka panjang, menengah, pendek sampai dijabarkan dalam bentuk budget tahunan, semester, triwulan, bulanan bahkan sampai harian atau jam sekalipun.

## 2. Metode Pengawasan

Dibawah ini akan penulis kemukakan beberapa metode pengawasan dari sekian banyak metode yang digunakan, yaitu antara lain :

### 1. Metode W.H. Newman

- a. Steering Control
- b. Yes/No Control.
- c. Post Action Control.<sup>17)</sup>

#### Ad. a) Steering Control

Tipe kontrol ini berarti manajemen memberikan tanda yang menunjukkan apa yang terjadi jika diteruskan kegiatan sekarang. Ada dua respons yang dapat dilakukan oleh manajemen, yaitu :

#### ➤ Corrective.

Ini berarti bahwa kesalahan yang terjadi berasal dari dalam organisasi dan dapat dilakukan tindakan koreksi.

#### ➤ Adaptive Response.

Ini berarti bahwa kesalahan bersumber dari luar organisasi dan tidak dapat dilakukan tindakan koreksi. Yang dapat dilakukan hanya melakukan desain baru untuk menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan baru.

Ad. b) Yes/No Control.

Dalam tipe ini, manajemen memberikan peraturan yang menunjukkan persyaratan tertentu yang harus dicapai sebelum pekerjaan dilanjutkan ke langkah berikutnya. Kontrol ini merupakan teknik defensif yang bermaksud untuk mengontrol jenis kesalahan yang dilakukan oleh manajer bawahan.

Ad. c) Post Action control

Dalam tipe ini, manajemen diberikan laporan kegiatan dari operasi yang sudah siap yang menggambarkan perbedaan atau pertimbangan antara yang direncanakan dengan yang terjadi sebenarnya. Jelasnya kontrol ini memberikan petunjuk untuk melakukan tindakan koreksi.

2. "Metode Kenneth A. Mercahant.

a) Result Control

b) Action Control

c) Personal Control<sup>18)</sup>

Ad. a) Result Control

Di sini pengawasan diarahkan ke hasil perusahaan. Di sini pengawasan dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada individu yang bertanggungjawab pada pencapaian suatu hasil atau produk atau jasa. Hasil atau produk ini bisa dinominalkan dalam bentuk angka keuangan seperti laba bersih, laba per lembar saham, ROI, dan bisa juga dalam bentuk kuantitatif lain seperti pangsa pasar, pertumbuhan, dan waktu tugas.

Penghargaan itu bisa berupa extrinsic rewards (seperti, pembayaran uang atau

bentuk material lainnya) atau penghargaan dalam bentuk immaterial seperti sertifikat teladan, trophy sehingga orang termotivasi untuk mencapainya.

Ad. b) Action Control.

Tipe ini memfokuskan perhatian pada tindakan. Biasanya ini digunakan apabila tidak mungkin menggunakan kontrol "result". Di sini dimaksudkan agar setiap penanggungjawab pekerjaan mengerjakannya sesuai dengan keinginan organisasi. Di sini pengawasan dilakukan untuk meyakinkan agar pegawai melakukan (atau tidak melakukan) tindakan atau perilaku tertentu yang dianggap bermanfaat (atau merusak) organisasi. Ini merupakan bentuk pengawasan langsung sebab di sini pengawasan dilakukan melalui langkah-langkah tertentu yang menjamin agar setiap individu bertingkah laku sesuai dengan kepentingan utama organisasi..

Ad. c) Personal Control.

Di sini pegawai di anjurkan untuk melakukan kontrol pribadi, yang menjadi fokus pengawasan adalah pribadi. Kontrol ini disebut juga kontrol sendiri (self control), motivasi intrinsik (intrinsic motivation), kontrol Etika dan Moral (ethics and morality), kepercayaan dan situasi (trust and atmosphere), kesetiaan (loyalty), dan kebudayaan (culture). Bahkan ada juga yang menyebut kontrol perilaku (Behavioral Control), Kontrol Agama (Religious Control), dan kontrol dari dalam diri (Inner Control). Jenis kontrol ini nanti yang sangat dekat dengan kontrol yang memanfaatkan agama.

Dalam personal control, fokus pengawasan itu adalah pegawai.

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Bersifat publik melalui kemampuan dirinya di anggap mampu melakukan "self



directed” atau bisa dipengaruhi orang lain misalnya tekanan yang berasal dari kelompok atau group. Kesemua ini dapat memaksa orang untuk melakukan hal-hal yang terbaik bagi perusahaan dan menghasilkan perilaku yang tepat.

### 3. Metode Don Hellriegel dan John Slocum

- a) Human Input Control
- b) Reward Punishment System
- c) Formal Struktur
- d) Policies and Rules
- e) Budget
- f) Mechanical control, atau Machine control.”<sup>19)</sup>

#### Ad. a) Human Input Control

Dalam metode ini, kontrol dimulai dari penerimaan atau rekrutmen Sumber Daya Manusia yang akan menjadi unsur penting dalam organisasi. Di sini tenaga karyawan itu di seleksi dengan ketat, sehingga yang terpilih bebas dari sifat-sifat yang tidak baik seperti sifat munafik, mencuri, tidak bertanggungjawab, dan menjilat. Dalam kontrol ini peranan psikiater sangat penting.

#### Ad. b) Reward Punishment System

Dalam metode ini, kontrol dilakukan melalui pemberian penghargaan kepada yang memberikan kontribusi positif kepada organisasi dan memberikan hukuman kepada yang berperilaku bertentangan dengan tujuan

organisasi. Bentuk reward punishment dapat dilakukan melalui tiga cara, seperti :

- Coercive, menekankan pada hukuman yang diberikan.
- Utilitarian, menekankan atas penghargaan yang bersifat ekstrinsik atau hadiah.
- Normative, menekankan pada penghargaan yang bersifat intrinsik.

#### Ad. c) Formal Struktur

Kontrol ini dijalankan dalam pendekatan struktur sebagai berikut :

- Menyusun daftar tugas dan tanggungjawab posisi masing-masing.
- Menjelaskan arus komunikasi antar bagian dalam organisasi.
- Memanfaatkan atau unit sebagai pendukung unit lain misalnya penggunaan konsultan dan audit.
- Membuat variasi batas kemampuan mengontrol (span of control).

#### Ad. d) Policies and Rules

Menyusun kebijaksanaan dan peraturan sebagai alat untuk dapat melakukan kontrol. Kebijaksanaan dan peraturan ini dijadikan sebagai indikator kualitas kerja yang terbaik. Tanpa kebijaksanaan dan peraturan, sukar melakukan kontrol yang objektif.

#### Ad. e) Budget.

Budget adalah merupakan rencana kegiatan organisasi dalam bentuk angka-angka kuantitatif. Budget ini efektif dipakai dalam melakukan kontrol.

Ad. f) Mechanical Control atau Machine Control.

Mesin pengawas, dapat digunakan untuk menambah kemampuan manusia untuk melakukan pengawasan langsung, misalnya dalam membantu tenaga manusia (motor penggerak), keahliannya misalnya komputer, intelegensi misalnya software dan pengawasannya misalnya "smart card".

#### D. Pengawasan Strategis dan Manfaatnya

Awalnya dan bahkan sementara pihak saat ini masih menganggap bahwa fungsi pengawasan itu tidak perlu, dilupakan, dan disalah artikan. Namun, dalam organisasi modern dan dalam perusahaan besar dan kompleks semakin di sadari pentingnya fungsi pengawasan ini yang sebenarnya bermaksud baik yaitu sebagai fungsi manajemen untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan sebagai tujuan organisasi dapat dicapai dengan semestinya.

Perkembangan organisasi modern dan karena semakin kompleksnya dimensi yang berkaitan dengan pengawasan ini menyebabkan fungsi pengawasan juga berkembang dari segi teori maupun penerapannya. Mulanya pengawasan dianggap sebagai kegiatan yang sifatnya pemaksaan kekuasaan sampai akhirnya merupakan fungsi yang difokuskan pada sikap perilaku individu yang mempunyai multidimensi dan berbagai sifat.

Pengawasan pada dasarnya digunakan untuk membuat standar prestasi yang dimaksudkan untuk menaikkan efisiensi dan menekan biaya, dimana dengan adanya pengawasan dapat digunakan untuk mengamankan asset



Selain itu, pengawasan juga dapat digunakan untuk membuat standar kualitas untuk menjamin kualitas yang diinginkan langganan atau manajer produksi.

Kemudian pengawasan dapat di desain untuk menetapkan batas wewenang yang didelegasikan oleh top manajemen selain untuk perencanaan dan penyusunan program kegiatan dan untuk itu pula pengawasan dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dalam perusahaan sehingga mereka dapat menyumbangkan prestasi terbaiknya kepada perusahaan.

Jadi, apabila pengawasan (control) telah berjalan dengan baik, maka akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

- Tujuan akan diwujudkan lebih cepat, murah, dan lebih mudah dicapai.
- Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, dan transparansi.
- Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga dalam organisasi.
- Menumbuhkan perasaan aman di hati setiap orang dalam organisasi sehingga mendorong kondisi jiwa yang sehat.
- Memupuk perasaan memiliki atas perusahaan/organisasi.
- Meningkatkan rasa tanggungjawab personil.
- Meningkatkan iklim persaingan yang sehat sehingga mereka yang berprestasi akan lebih dihargai.
- Meningkatkan rasa percaya diri dan meningkatkan produktivitas yang akhirnya meningkatkan laba perusahaan.

- Top pimpinan dapat lebih memfokuskan perhatian kepada masalah lain yang lebih besar untuk kepentingan jangka panjang perusahaan karena operasi dan kegiatan perusahaan diasumsikan sudah dalam pengawasan yang baik.
- Akan memperlancar operasi, komunikasi, dan kegiatan perusahaan karena semua serba terbuka, jelas, lurus, dan tidak ada yang disembunyikan (transparan).
- Merupakan persyaratan dalam “good corporate governance”.

#### E. Hubungan Perencanaan dan Pengawasan

Telah penulis jelaskan bahwa perencanaan sebagai suatu proses analitis dan pengambilan keputusan yang berakhir bila suatu rencana khusus dikembangkan. Rencana dilaksanakan melalui tindakan terinci yang ditujukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada tingkat pengambilan tindakan inilah perencanaan beralih menjadi fungsi manajemen lainnya, yakni pengawasan (controlling).

Secara sederhana, pengawasan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menjamin kesesuaian antara tindakan dengan rencana. Definisi ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan dengan pengawasan. Pengawasan tidak akan terjadi jika tidak ada rencana, dan rencana mungkin tidak berhasil jika tidak ada usaha untuk memantau perkembangannya.

Pengawasan membandingkan informasi mengenai apa yang sesungguhnya sedang terjadi selama pelaksanaan suatu rencana (data aktual)



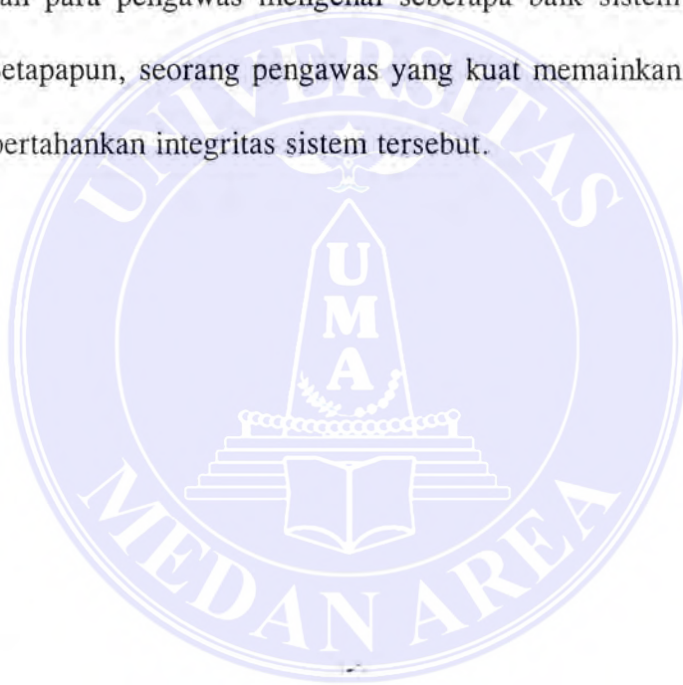
dengan anggaran, program, standar dan sebagainya yang dikehendaki dan diramalkan selama tahap-tahap perencanaan (data terencana).

*Penganggaran* adalah mata rantai penghubung yang paling umum antara perencanaan dan pengawasan. Anggaran hampir selalu merupakan bagian penting dari proses perencanaan, karena ia membimbing keputusan pengalokasian sumberdaya menuju pencapaian sasaran. Anggaran yang tersusun dengan rapi dan tepat dapat menyelaraskan strategi dengan struktur organisasi, manajemen dan personalianya termasuk dengan tugas-tugas yang ingin diselesaikannya. Anggaran yang kurang mencerminkan bahwa aktivitas yang dilaksanakan tidak di susun berdasarkan perencanaan yang rapi dan tepat. Anggaran yang berlebihan mencerminkan adanya perencanaan yang tidak memadai atau perubahan kondisi atau berbagai gejala yang tak terduga sejak semula. Bila kelebihan anggaran mencapai jumlah yang terlalu besar, seluruh rencana mungkin perlu diperbaiki.

Dalam beberapa organisasi, perencanaan dan pengawasan juga dihubungkan kedalam satu oleh proses partisipasi karyawan dalam perencanaan. Jika para karyawan berpartisipasi dalam penentuan tujuan, mereka lebih mungkin mengendalikan kegiatan mereka sendiri dalam rangka menjamin tercapainya tujuan. Misalnya, bila armada penjualan wiraniaga mengembangkan bentuk dan tanggal penyerahan yang ditargetkan untuk laporan penjualan, mungkin mereka bersedia bekerja lembur secara sukarela agar laporan tersebut selesai tepat pada waktunya.



Walaupun terdapat kaitan antara perencanaan dan pengawasan, kedua fungsi tersebut sebaiknya dipisahkan secara resmi. Pemisahan tersebut menekankan pentingnya masing-masing fungsi tersebut dan akan mendorong karyawan untuk melakukan pengawasan secara serius dan menjamin kegiatan yang saling berkaitan itu tidak dilalaikan atau dilaksanakan secara serampangan. Pemisahan seperti itu kadang-kadang dapat menyebabkan pertikaian antara para perencana dan para pengawas mengenai seberapa baik sistem pengawasan itu berfungsi. Betapapun, seorang pengawas yang kuat memainkan peranan penting dalam mempertahankan integritas sistem tersebut.



## BAB III

### PERUM PERUMNAS REGIONAL I MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perum PERUMNAS adalah perusahaan umum yang didirikan pada tanggal 18 Juli 1974 berdasarkan peraturan pemerintah nomor 29 tahun 1974, dengan tujuan melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarana yang mampu mewujudkan lingkungan pemukiman sesuai dengan rencana pembangunan wilayah kota, terutama untuk golongan masyarakat berpenghasilan rendah dan menengah.

Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 12 tahun 1988 yang merupakan pengganti PP nomor 29 tahun 1974, Bab III pasal 3 menyatakan bahwa Perum Perumnas (Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional) adalah badan usaha berbentuk Perusahaan Umum yang di beri tugas dan wewenang untuk melaksanakan pembangunan perumahan rakyat dengan prasarana lingkungan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Maksud didirikannya perusahaan adalah untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa kegiatan produktif di bidang pelaksanaan pembangunan perumahan rakyat beserta sarana dan prasarana serta melakukan pemupukan dana. Sesuai dengan sifat dari usaha perusahaan yaitu menyediakan

berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan, maka Perum PERUMNAS menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut :

- a. Menyiapkan perencanaan proyek-proyek pembangunan perumahan rakyat dalam arti luas dan prasarana lingkungan.
- b. Mengusahakan pembiayaan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Menyiapkan pelaksanaan dan mengendalikan pelaksanaan proyek-proyek pembangunan perumahan rakyat dan prasarana lingkungan serta perbaikan lingkungan.
- d. Mengelola tanah yang dikuasai dengan kewenangan untuk merencanakan peruntukan, menggunakan tanah tersebut dan menyerahkan bagian-bagian dari pada tanah tersebut berikut rumah/bangunannya, atau memindahtangankan (menjual) tanah yang sudah dimatangkan berikut prasarana yang diperlukan kepada pihak ketiga.
- e. Mengusahakan unit-unit produksi bahan bangunan dan usaha penunjang lainnya dalam rangka pelaksanaan tugas pokok perusahaan.
- f. Melakukan hubungan kerja dengan instansi-instansi terkait.
- g. Membina pengusaha kecil dan koperasi.

Perum Perumnas berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai 7 (tujuh) kantor Regional yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satunya adalah kantor Perum Perumnas Regional I yang berkedudukan di Medan, di mana wilayah kerjanya meliputi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD),

Sumatera Utara, Sumatera Barat dan Riau.

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24



## 2. Struktur Organisasi

Manajemen secara umum mempunyai beberapa fungsi dan salah satu diantaranya adalah pengorganisasian. Sebagai wujud dari pengorganisasian, maka perusahaan umumnya menyusun suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik dan efektif hendaklah dapat di susun sedemikian rupa sehingga di dalamnya terdapat suatu gambaran yang jelas mengenai tugas, wewenang tugas dan tanggungjawab dari setiap unit organisasi perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, karena pencapaian tujuan memerlukan suatu hubungan yang harmonis antara orang-orang dalam perusahaan serta koordinasi yang baik sesuai dengan keahlian masing-masing.

Struktur organisasi menunjukkan adanya hubungan tugas dan wewenang antara pejabat administrasi secara horizontal dan vertikal. Selain itu, melalui hubungan tersebut akan mengalir arus dan informasi yang dibutuhkan setiap bagian dalam organisasi untuk menjamin efektifnya perencanaan dan koordinasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Struktur Organisasi Perum Perumnas Regional I sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Nomor : DIRUT/78/KPTS/10/99 tanggal 30 Juli 1999 adalah sebagai berikut :

Dari gambar tersebut dapat di lihat Perum Perumnas Regional I Medan yang kedudukannya sebagai Kantor Regional dan garis tugas masing-masing yang ada pada struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1) General Manager (GM) Regional :

- a) Bersama dengan Deputy GM Regional, memimpin para Manager Bagian di Kantor Regional, Manager Cabang, dan Manager Unit (Pengelola Kasiba, Pengelola Rusun dan UPKB) untuk menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Kantor Regional yang merupakan bagian RKAP.
- b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Manager Bagian di Kantor Regional dan Manager Cabang, Manager Pengelola Kasiba, Manager Pengelola Rusun dan Manager UPKB.
- c) Mengelola sumber daya dan dana dalam lingkup Kantor Regional untuk melaksanakan kegiatan usaha.
- d) Mengadakan koordinasi teknis dan administratif dengan GM Divisi dan para GM Regional lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan di Kantor Regional.
- e) Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan usaha Kantor Regional, Kantor Cabang, Kantor Unit Pengelola Kasiba, Kantor Unit pengelola Rusun, Kantor UPKB meliputi kegiatan : pertanahan, perencanaan, pembangunan dan peremajaan lingkungan, pemasaran, administrasi, keuangan, SDM, hukum dan PUKK.

f) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan institusi terkait untuk mencapai sasaran kegiatan usaha.

2) Deputy General Manager Regional :

a) Bersama dengan GM Regional, memimpin para Manager bagian di Kantor Regional, Manager Cabang, dan Manager Pengelola Kasiba, Manager Unit Pengelola Rusun dan Manager UPKB untuk menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Kantor Regional yang merupakan bagian dari RKAP.

b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para asisten manager.

c) Membantu GM Regional dalam melaksanakan kegiatan operasional di Kantor Regional, Cabang dan Unit.

d) Memimpin penyelenggaraan kegiatan Kantor Regional, khususnya dalam hal:

➤ Penyusunan, pelaksanaan dan pengendalian Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Regional.

➤ Pengelolaan data dan informasi Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.

➤ Pengelolaan urusan umum, perlengkapan kearsipan serta hukum di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.

➤ Pengelolaan pegawai Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor Unit.



- e) Mewakili GM Regional dalam melaksanakan tugas-tugasnya apabila GM Regional berhalangan.
  - f) Memimpin penyelenggaraan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan dan peretensian) data dan informasi di Kantor Regional.
- 3) Manager Perencanaan dan Pertanahan :
- a) Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Perencanaan dan Pertanahan yang merupakan bagian dari RKAP Kantor Regional.
  - b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten manager dalam lingkup bagian Perencanaan dan Pertanahan.
  - c) Mengelola sumber daya dan dana bagian Perencanaan dan Pertanahan untuk melaksanakan kegiatan usaha.
  - d) Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, yang meliputi analisa kelayakan lokasi, analisa pemanfaatan lahan, perencanaan kawasan (site plan), Buku Rencana Proyek (BRP), perencanaan teknis (detail engineering) dan analisis mengenai dampak lingkungan (Amdal).
  - e) Mengusulkan hasil penyelenggaraan kegiatan perencanaan kepada GM Regional dan atau Deputy GM Regional untuk persetujuan tindak lanjut.
  - f) Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dengan Manager Perencanaan dan Manager Pertanahan, serta unit kerja terkait untuk penyelenggaraan perencanaan.

- g) Bersama Manager Produksi & Peremajaan Lingkungan, Manager Pemasaran dan Manager Keuangan membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- h) Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam lingkungan bagian Perencanaan dan Pertanahan.
- i) Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan dan peretensian) data dan informasi dalam lingkungan bidang perencanaan dan pertanahan.
- 4) Manager Produksi, Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan (P3L) :
- a) Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Produksi dan Pengelolaan dan Peremajaan Lingkungan yang merupakan bagian dari RKAP Kantor Regional.
- b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asistem manager dalam lingkup bagian P3L.
- c) Mengelola sumber daya dan dana bagian P3L untuk melaksanakan kegiatan usaha.
- d) Menyelenggarakan kegiatan produksi, pengelolaan dan peremajaan lingkungan yang meliputi aspek pematangan tanah, pembangunan sarana dan prasarana, pembangunan rumah dan lain-lain, baik dikerjakan melalui mitra maupun swakelola.
- e) Mengadakan koordinasi teknis dan administrasi dengan GM Divisi Bina

UNIVERSITAS MEDAN AREA Teknik dan Manager Perencanaan dan Manager Pertanahan dan Manager

Pembangunan, bagian-bagian Kantor Regional serta unit kerja terkait sehubungan dengan penyelenggaraan P3L.

- f) Mengendalikan pelaksanaan kegiatan dalam lingkup Bagian P3L.
  - g) Bersama Manager Perencanaan & Pertanahan, Manager Pemasaran dan Manager Keuangan membantu GM Regional dan Deputy Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
  - h) Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan (penerbitan atau pelaporan, pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan dan peretensian) data dan informasi dalam lingkup P3L.
- 5) Manager Pemasaran :
- a) Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran bagian Pemasaran yang merupakan bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Kantor Regional.
  - b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkungan bagian Pemasaran.
  - c) Mengelola sumber daya dan dana bagian Pemasaran.
  - d) Melaksanakan penyusunan riset pasar, strategi pemasaran, program kehumasan dan promosi.
  - e) Membina dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan promosi Kantor Cabang dan Kantor-kantor Unit.
  - f) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang pemasaran.



- g) Bersama Manager Perencanaan & Pertanahan, Manager Produksi Pengelolaan & Peremajaan Lingkungan, Manager Keuangan membantu GM Regional dan Deputy GM Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- h) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- 6) Manager Keuangan :
- a) Menyusun sasaran, rencana kerja dan anggaran Bagian Keuangan yang merupakan bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Kantor Regional.
- b) Memberikan penugasan, pengendalian, pembinaan dan penilaian kerja kepada para Asisten Manager dalam lingkungan bagian Keuangan.
- c) Mengelola sumber daya dan dana bagian keuangan untuk melaksanakan kegiatan Kantor Regional & Cabang.
- d) Melaksanakan kegiatan pengelolaan dana perusahaan, kegiatan akuntansi.
- e) Melaksanakan pengendalian kegiatan pengelolaan keuangan di kantor regional, kantor cabang dan kantor-kantor unit.
- f) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang keuangan.
- g) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggung jawabnya.
- h) Bersama Manager Perencanaan & Pertanahan, Manager Produksi Pengelolaan & Peremajaan Lingkungan dan Manager Pemasaran membantu GM Regional dan Deputy GM Regional dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

- 7) Asisten Manager Sub Bagian Program Usaha, Data dan Informasi :
- a) Melaksanakan penyelenggaraan pengumpulan data dan informasi guna penyusunan dan pengendalian rencana kerja dan anggaran Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor-kantor Unit.
  - b) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan program usaha, data dan informasi.
  - c) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
  - d) Bersama asisten manager kepegawaian, asisten manager umum, perlengkapan dan kearsipan, asisten manager hukum, asisten manager PUKK, asisten manager program usaha, data & informasi membantu GM Regional, Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- 8) Asisten Manager Sub Bagian Kepegawaian :
- a) Melaksanakan penyelenggaraan pengelolaan SDM di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor-kantor Unit.
  - b) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan kepegawaian.
  - c) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
  - d) Bersama asisten Manager program usaha, data dan informasi, asisten manager umum, Perlengkapan dan kearsipan, asisten manager hukum dan asisten manager PUKK membantu GM Regional, Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

- 9) Asisten Manager Sub Bagian Umum, Perlengkapan dan Kearsipan :
- a) Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan umum, perlengkapan dan kearsipan di Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor-kantor Unit.
  - b) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang perlengkapan dan kearsipan.
  - c) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
  - d) Bersama asisten manager program usaha, data dan informasi, asisten manager kepegawaian, asisten manager hukum dan asisten manager PUKK membantu GM Regional, Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.
- 10) Asisten Manager Sub Bagian hukum
- a) Melaksanakan pengumpulan data dan masalah-masalah/perselisihan hukum yang dihasapi Kantor Regional, Kantor Cabang dan Kantor-kantor Unit.
  - b) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi yang menyangkut produk hukum dalam kegiatan usaha Kantor Regional.
  - c) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
  - d) Bersama asisten manager program usaha, data dan informasi, asisten manager kepegawaian, asisten manager umum, perlengkapan & kearsipan dan asisten manager PUKK membantu GM Regional, Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.



### 11) Asisten Manager PUKK

- a) Melaksanakan penyelenggaraan kegiatan PUKK di Kantor Regional dan pengendalian kegiatan PUKK di Kantor Cabang.
- b) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi kegiatan bidang PUKK.
- c) Melaksanakan pembinaan SDM dalam lingkup dan tanggungjawabnya.
- d) Bersama asisten manager program usaha, data dan informasi, asisten manager kepegawaian, asisten manager umum, perlengkapan & kearsipan dan asisten manager hukum membantu GM Regional, Deputy GM Regional dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

### B. Langkah-Langkah Perencanaan yang Diterapkan

Kegiatan bidang Perencanaan dimulai dari Proses Pemilihan Lokasi, Pengukuran Tanah yang akan dibebaskan, membuat Site Plan atas tanah yang telah dibebaskan, membuat design rumah yang sesuai dengan keinginan pasar, merencanakan design dan perhitungan pematangan tanah, rumah dan prasarana lingkungan serta membuat perhitungan kelayakan bisnis atas lokasi tersebut. Selanjutnya, dalam melaksanakan perencanaan tersebut, Perum Perumnas Regional I Medan juga membuat strategi agar perencanaan yang telah dibuat dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adapun strategi tersebut adalah :

- Membuat strategi bisnis untuk lokasi-lokasi Perum Perumnas yang dituangkan dalam Buku Rencana Kelayakan Bisnis (Buku RKB).

- Inovasi design rumah dan prasarana dengan memanfaatkan kultur potensi daerah setempat dalam menciptakan rumah yang layak serta terjangkau.
- Mengantisipasi pelaksanaan Otonomi Daerah dengan melakukan kerjasama dengan Pemda setempat terutama untuk mendukung proses-proses perijinan perencanaan.

Kemudian, dalam mengimplementasikan strategi tersebut, Perum Perumnas Regional I Medan menerapkan kebijakan yang antara lain :

- Penyebarluasan Buku RKB dan menberlakukan Buku RKB sebagai acuan dalam pelaksanaan pembangunan.
- Peningkatan kerjasama dengan lembaga-lembaga Pemerintah/Universitas setempat untuk mendapatkan/menciptakan Inovasi produk rumah dan lingkungan serta menekan biaya produksi.
- Pendekatan kepada Pemda setempat terutama untuk menjalin kerjasama penyediaan perumahan dan mempermudah perijinan-perijinan seperti Site Plan, Ijin Prasarana dan lain-lain.

## 1. Kegiatan Bidang Perencanaan

### 1.1. *Survey Pemilihan Lokasi*

Yang di maksud dengan penyelenggaraan pemilihan lokasi yaitu suatu proses pemilihan lahan yang layak baik dari segi pasar/lokasi, segi teknis/phisik, segi harga/keterjangkauan dan dari segi hukum/status, untuk di bangun permukiman dan perumahan bagi masyarakat terutama golongan berpenghasilan menengah ke bawah.

### 1.2. Proses Pemilihan Lahan/Lokasi

Proses pemilihan lahan/lokasi di mulai dengan survey pemilihan lokasi, berdasarkan Studi Kelayakan Pasar I (APP I) dimana di rekomendasikan mengenai kebutuhan luas lahan, orientasi lokasi terhadap pusat kota & konsumen, pangsa pasar dan jangka waktu penyediaan, yang kemudian di susun suatu survey dan studi kelayakan proyek yang meliputi :

- Penelitian atas kelayakan lokasi/pasar.
- Penelitian atas kelayakan fisik/teknis.
- Penelitian atas kelayakan harga/biaya.
- Penelitian atas kelayakan hukum/status.

### 1.3. Penyusunan Laporan SPL

Laporan survey pemilihan lokasi terutama menggambarkan mengenai :

- Gambaran umum dan perhitungan kelayakan mengenai masing-masing lokasi yang di survey.
- Peta orientasi untuk setiap lokasi yang di survey.
- Rekomendasi pokok/usulan :
  - Lokasi lahan yang terpilih.
  - Luas tanah yang dibutuhkan.
  - Harga tanah mentah maksimum.
  - Biaya pematangan tanah.
  - Komposisi rumah yang akan di bangun.



- Jangka waktu pelaksanaan.
- Analisa BEP

## 2. Sidang Perencanaan I

Adalah sidang penentuan pemilihan lahan, di mana unsur-unsur penentunya adalah Bidang Pemasaran, Bidang Pertanahan & Perencanaan dan Bidang keuangan. Pada sidang ini lahan/lokasi yang diusulkan di uji dari beberapa segi (pasar, teknis dan keuangan), dan peserta sidang merekomendasikan lokasi terpilih kepada Direksi untuk kemudian Direksi menetapkan :

- Lahan/Lokasi yang terpilih dilengkapi dengan batasan luas.
- Batasan maksimum harga tanah mentah.
- Minimal profit.
- Jangka waktu pelaksanaan.

## 3. Penyusunan Site Plan

Pada perencanaan Site Plan perlu mempertimbangkan :

- Kebutuhan fungsional yang mengacu pada kaidah-kaidah Planologis, Arsitekturis, Landscape, dan Engineering.
- Pola rencana tapak yang dapat menciptakan satu kesatuan dengan lingkungan sekitarnya (saling berinteraksi) dengan perencanaan yang berorientasi pada lingkungan.
- Mengacu pada prinsip hunian berimbang 6 : 3 : 1
- Merencanakan tapak secara efektif dan produktif sehingga dapat

- Menciptakan lingkungan yang memenuhi segi kenyamanan, keamanan dan kenikmatan.
- Menciptakan permukiman yang berwawasan lingkungan yaitu lingkungan yang bebas banjir, jauh dari kebisingan, mempunyai sanitasi dan drainase yang baik dengan memperhatikan daerah tangkapan air (Catchment Area).
- Mengatur tata guna lahan dengan mengelompokkan fasilitas komersial, sosial dan hunian sebagaimana fungsinya.

#### 4. Penyusunan DE, BOQ, RAB dan Spesifikasi Teknis.

Untuk menunjang kegiatan penyusunan/perhitungan Detailed Engineering (DE) diperlukan : site plan, peta ukur, informasi jurnal mengenai harga satuan & bahan dan potensi material suatu daerah serta standar-standar perencanaan (prasarana, tipe-tipe rumah). Urutan kegiatan Perencanaan Detailed Engineering adalah :

- a. Merencanakan pola pembentukan muka tanah dan menghitung volume yang dihasilkan.
- b. Merencanakan pola prasarana (jalan, saluran, listrik, air minum, pertamanan dan persampahan) lengkap dengan perhitungan volumenya.
- c. Merancang berbagai tipe rumah berorientasikan keinginan pasar.
- d. Membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB), Bill Of Quantity (BOQ) dari masing-masing tipe rumah dan prasarana serta merancang bentuk spesifikasi teknik yang disesuaikan dengan kemauan pasar, ketersediaan bahan baku dan keterjangkauan masyarakat setempat.

## 5. Penyusunan Buku RKB (Rencana Kelayakan Bisnis)

Buku Rencana Kelayakan Bisnis (Buku RKB) digunakan sebagai pedoman bagi pelaksanaan pembangunan dan pemasaran, dan penggunaan anggaran biaya suatu proyek. Buku RKB merupakan pegangan bagi manajemen dalam menjalankan perusahaan, karena buku RKB direncanakan untuk dapat menjawab tantangan bisnis dan besaran biaya yang diperlukan atas suatu lokasi untuk mendapatkan penerimaan dengan profit tertentu.

Lebih jauh lagi buku RKB diharapkan dapat menggambarkan rencana bisnis dari manajemen terhadap suatu lokasi dan apabila diperlukan dapat digunakan untuk mendapatkan pinjaman dana dari Bank/Lembaga Keuangan. Buku RKB di buat dalam bentuk buku RKB Induk dan di bagi atas Rencana Tahapan berdasarkan prediksi bisnis atas lokasi tersebut. Buku RKB Induk merupakan gambaran rencana pembangunan, pemasaran dan keuangan total dari suatu proyek. Rencana Tahapan adalah bagian dari buku RKB Induk yang menggambarkan rencana pembangunan, pemasaran dan keuangan sesuai dengan rencana tahun pembangunan.

Buku Rencana Kelayakan Bisnis (RKB) terdiri dari :

- Analisa aspek pasar.
- Analisa aspek teknis.
- Analisa aspek keuangan.
- Rencana bisnis dari lokasi tersebut.

Rencana Kelayakan Bisnis menggambarkan pula minimal keuntungan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

yang akan diperoleh dari proyek tersebut untuk jangka waktu tertentu. © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24



atau Aliran Arus Kas menggambarkan rencana pengeluaran dan pemasukan uang pada periode yang ditetapkan.

## 6. Sidang Perencanaan II

Adalah sidang yang membahas buku RKB Regional sebelum mendapatkan pengesahan dari Direksi. Pembahasan buku RKB meliputi bidang Pemasaran, Bidang Pertanahan & Perencanaan dan bidang Keuangan. Berdasarkan hasil Tim Penyusunan buku RKB, maka buku RKB diusulkan oleh Pimpinan Regional kepada Kantor Pusat Direktorat Korporasi, dalam hal ini General Manajer Divisi Teknik, untuk diprogramkan di bahas pada Sidang Perencanaan II.

Pada Sidang Perencanaan II, buku RKB di bahas oleh Tim Kantor Pusat yang terdiri dari Divisi Teknik, Divisi Pemasaran dan Divisi Keuangan. Pada sidang ini buku RKB yang diusulkan di uji dari beberapa segi (pasar, teknis dan keuangan), dan hasil pembahasan dituangkan dalam bentuk Berita Acara Sidang Perencanaan II. Berdasarkan Berita Acara Sidang Perencanaan II, buku RKB yang disetujui dapat disahkan oleh Direktur Korporasi dan Direktur Administrasi dan Keuangan.

## C. Metode Pengawasan yang Diimplementasikan

Adalah sangat baik apabila seseorang pemeriksa sudah mengetahui terlebih dahulu setiap kriteria mengenai permasalahan yang akan diperiksa sebelum ia melakukan pemeriksaan, sehingga waktunya tidak akan banyak

UNIVERSITAS MEDAN AREA

terbuang untuk mencari dan memahami kriteria. Mengenai pengawasan terhadap

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24

kondisi baru dapat dilakukan setelah pemeriksaan bersangkutan melakukan pemeriksaan. Perlu dikemukakan bahwa dalam keadaan tertentu, penguasaan kriteria baru dapat dilakukan setelah pemeriksaan dimulai karena pemeriksa belum memperoleh informasi yang cukup sebelum ia memulai pekerjaan pemeriksaannya.

Selain istilah pemeriksaan kita mengenal pula istilah pengawasan. Yang dimaksud dengan *Pengawasan* adalah langkah-langkah untuk mendapatkan keyakinan apakah pelaksanaan sudah sesuai dengan tujuan atau rencana yang telah ditetapkan. Disini dilakukan usaha untuk memantau keadaan yang terjadi dibandingkan dengan tujuan atau rencana tadi. Pengertian pengawasan tidak selalu harus merupakan tindakan aktif, sebab pengawasan dapat juga dilakukan secara pasif, contohnya adalah pengawasan melalui laporan tertulis.

Dalam hal pengawasan, tidak sekaligus terdapat pengertian adanya langkah-langkah yang dinamakan tindak lanjut. Apabila pengawasan dilakukan bersama-sama dengan usaha tindak lanjut maka hal tersebut dinamakan pengendalian. Dengan kata lain pengendalian adalah langkah-langkah untuk mendapatkan keyakinan apakah pelaksanaan sudah sudah sesuai dengan tujuan atau rencana yang ditetapkan diikuti dengan langkah-langkah tindak lanjut apabila tidak terdapat kesesuaian.

## 1. Prosedur Pelaksanaan Kegiatan

### 1.1 Pemeriksaan Rutin

Pemeriksaan rutin dilaksanakan oleh SPI sesuai Program Kerja

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Pengawasan Tahunan (PKPT). Program Kerja tersebut di buat oleh SPI dan  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24



setelah disetujui oleh Direktur Administrasi & Keuangan serta Direktur Utama, selanjutnya dilaporkan kepada BPKP. Program Kerja tersebut di buat setiap tahun untuk rencana pemeriksaan tahun berikutnya yang meliputi objek/sasaran pemeriksaan, tenaga pemeriksa, jadwal pemeriksaan dan anggaran pemeriksaan.

Untuk merealisir PKPT di atas dilaksanakan pemeriksaan oleh SPI dengan tahapan sebagai berikut :

a) Persiapan, antara lain meliputi :

- Pembentukan Tim Pemeriksa.
- Penentuan Obyek Pemeriksaan.
- Penentuan Jadwal Pemeriksaan.
- Penentuan Ruang Lingkup Pemeriksaan.
- Selanjutnya Tim Pemeriksa mengumpulkan data dalam rangka pelaksanaan pemeriksaan dan menyiapkan administrasi surat menyurat.

b) Pelaksanaan Pemeriksaan.

Kegiatan Tim Pemeriksa setelah berada di tempat obyek pemeriksaan adalah :

- Tatap muka dengan Pimpinan Proyek Obyek Pemeriksa untuk menjelaskan rencana dan ruang lingkup Pemeriksaan.
- Tim Pemeriksa melaksanakan pemeriksaan antara lain mengumpulkan data masing-masing bidang, melaksanakan



Perusahaan, melaksanakan diskusi dengan para pejabat, meninjau lokasi tersebut.

- Tim menyusun hasil pemeriksaan per bidang dalam Form Konfirmasi Cabang & Regional (Form KCR) yang antara lain memuat Temuan SPI, Penyebab, Saran/Rekomendasi SPI.
- Konfirmasi Tim dengan obyek pemeriksaan dilaksanakan dan hasilnya dituangkan dalam kolom tanggapan dari obyek Pemeriksaan dalam Form KCR.
- Setelah konfirmasi diikuti dengan penandatanganan bersama dalam Form KCR oleh Tim Pemeriksa, Pengawas Tim dan Pimpinan Obyek Pemeriksaan.
- Di Kantor Pusat Form KCR disampaikan kepada para Fungsional terkait (Divisi-Divisi) untuk mendapatkan tanggapan atas temuan Tim SPI dalam Form KCR.

c) Pelaporan

- Executive Summary (ES) : adalah Surat Kepala SPI kepada Direktur Utama berupa Ringkasan Hasil Pemeriksaan yang isinya adalah temuan-temuan Hasil Pemeriksaan yang perlu mendapatkan perhatian untuk segera ditindak lanjuti.
- Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) : adalah Laporan Lengkap Hasil Pemeriksaan yang memuat semua materi Hasil Pemeriksaan dan diuraikan per bidang dalam bentuk Buku.

d) Tindak Lanjut.

Merupakan kegiatan monitoring Tim Pemeriksa SPI atas perkembangan/progres Hasil Temuan yang telah diselesaikan oleh obyek pemeriksa selama temuan tersebut belum diselesaikan oleh pemeriksa, berarti temuan belum ditindaklanjuti dan tetap di pantau oleh SPI.

### 1.2. *Pemeriksaan Khusus*

Latar belakang pemeriksaan khusus karena adanya tindakan atau pelaksanaan tugas di salah satu obyek atau lokasi yang ada “Indikasi Penyimpangan” dari sistem, prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan/manajemen. Pemeriksaan tersebut dapat pula dilaksanakan oleh SPI karena adanya perintah dari manajemen/pimpinan perusahaan dengan obyek tertentu antara lain untuk mengevaluasi pelaksanaan atas salah satu sistem, prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan atau adanya penyimpangan.

### 1.3. *Pelaksanaan Pemeriksaan*

a) Persiapan, antara lain :

- Pembentukan Tim Pemeriksa
- Penentuan jadwal pemeriksaan
- Tim Pemeriksaan mengumpulkan data dalam rangka pemeriksaan serta menyiapkan administrasi yang dibutuhkan.

b) Pelaksanaan.

Kegiatan Tim Pemeriksaan setelah berada di objek pemeriksaan antara

lain :

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24

- Tatap muka dengan Pimpinan Objek untuk menjelaskan ruang lingkup pemeriksaan.
  - Melaksanakan Pemeriksaan antara lain meneliti administrasi pelaporan dan melaksanakan wawancara dengan pejabat/petugas terkait dan hasilnya di buat dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan.
- c) Pelaporan.

Laporan dari Kepala SPI langsung kepada Dirut berupa Laporan Khusus semacam Manajemen Letter yang berisi Hasil Pemeriksaan atau Evaluasi serta kesimpulan dan saran.

Dalam rangka pemeriksaan khusus, SPI dapat meminta bantuan Pejabat/Petugas Fungsional terkait.



**Tabel 1**  
**Ringkasan Tata Cara Kerja Pemeriksaan**  
**Satuan Pengawasan Intern**

Persiapan Pemeriksaan	Pelaksanaan Pemeriksaan	Laporan Hasil Pemeriksaan	Tindakan
1	2	3	
Penentuan Sasaran : 1. Bidang Sasaran 2. Bidang Operasional 3. Bidang Khusus  Cara Penentuan : 1. Info Fungsional 2. PKPT 3. LHP SPI & LHP BPKP TL, LHP Informasi tertulis  Pemahaman Sisdur, Kebijakan Perum Perumnas  Kegiatan Obyek/Program Cabang/Unit  Mengatur pembagian tugas, jadwal pemeriksaan, program pemeriksaan.	1. ICQ & DPPI 2. Pengumpulan Data 3. Pemeriksaan data, berkaitan : - Kemungkinan hambatan-hambatan bagi tercapainya efisiensi, efektifitas dan kehematan. - Kepentingan/minat manajemen. - Besarnya pengeluaran & penerimaan. - Pengalaman sebelumnya.  4. Analisis Data : - Penelitian ketentuan-ketentuan/peraturan/sisdur. - Pengujian sistim DAL - MEN. - Pemeriksaan terinci.  5. Pengembangan temuan/evaluasi, harus mencerminkan : - Kondisi. - Kriteria. - Akibat. - Penyebab. - Saran (dalam LHP).	1. Executive Summary 2. LHP : - Bentuk laporan. - Judul laporan. - Intisari. - Informasi umum. - Pernyataan-pernyataan pengimbang (hal-hal positif). - Temuan-temuan harus berisikan : a. Temuan. b. Penyebab. c. Akibat. d. Saran. - Saran, apabila : a. Perlu diambil tindakan. b. Tindakan/koreksi belum dilaksanakan. c. Koreksi sudah dijanjikan. - Pendistribusian LHP.	1. Tanggapan terhadap 2. Pelaksanaan saran Dirut dan Laporan 3. Monitor perkembangan TL, baik LHP SPI BPK dan laporan k

Sumber : Perum Perumnas Regional I

dan saran pemb...

Secara garis besar target/rencana Perum Perumnas Regional I dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang meliputi bidang perencanaan & pertanahan , produksi, pemasaran dan keuangan dengan kondisi

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

sebagai berikut :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/1/24

**Tabel 1**  
**Ringkasan Tata Cara Kerja Pemeriksaan**  
**Satuan Pengawasan Intern**

2	3	4
<p>1. Pelaksanaan Pemeriksaan</p> <p>2. Pengumpulan Data</p> <p>3. Analisis data, berkaitan :</p> <p>4. Mengidentifikasi hambatan-hambatan</p> <p>5. Menilai pencapaian efisiensi, efektifitas</p> <p>6. Mengetahui kelemahan.</p> <p>7. Mengetahui keinginan/minat manajemen.</p> <p>8. Mengetahui biaya pengeluaran &amp; penerimaan.</p> <p>9. Mengetahui keadaan sebelumnya.</p> <p>10. Pengumpulan Data :</p> <p>11. Mengetahui ketentuan-ketentuan/</p> <p>12. Mengetahui an/sisdur.</p> <p>13. Mengetahui sistem DAL - MEN.</p> <p>14. Mengetahui pelaksanaan terinci.</p> <p>15. Mengetahui tanggapan temuan/evaluasi,</p> <p>16. Mengetahui mencerminkan :</p> <p>17. Mengetahui</p> <p>18. Mengetahui dalam LHP).</p>	<p>1. Executive Summary</p> <p>2. LHP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bentuk laporan.</li> <li>- Judul laporan.</li> <li>- Intisari.</li> <li>- Informasi umum.</li> <li>- Pernyataan-pernyataan pengimbang (hal-hal positif).</li> <li>- Temuan-temuan harus berisikan :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Temuan.</li> <li>b. Penyebab.</li> <li>c. Akibat.</li> <li>d. Saran.</li> </ul> </li> <li>- Saran, apabila :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perlu diambil tindakan.</li> <li>b. Tindakan/koreksi belum dilaksanakan.</li> <li>c. Koreksi sudah dijanjikan.</li> </ul> </li> <li>- Pendistribusian LHP.</li> </ul>	<p>1. Tanggapan terhadap LHP.</p> <p>2. Pelaksanaan saran yang disetujui Dirut dan Laporan TL.</p> <p>3. Monitor perkembangan pelaksanaan TL, baik LHP SPI maupun LHP BPKP/ BPK dan laporan kepada Dirut.</p>

#### D. Target dan Realisasi yang Dicapai

Kondisi perekonomian Indonesia secara umum pada tahun 2001 masih menunjukkan dampak moneter, politik dan sosial. Sehingga kondisi itu ini turut mempengaruhi fluktuasi nilai rupiah. Hal ini memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan dunia usaha dan dapat dilihat dari indikator dalam masyarakat, yaitu masih stabilnya harga-harga kebutuhan pokok dan kondisi sosial politik serta bertambahnya jumlah pendudukan miskin.

Perum Perumnas dalam menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif, segera membenahi diri terutama dalam usaha meningkatkan daya saing produk, menekan harga jual dengan berproduksi lebih efisien, meningkatkan fungsi kontrol mulai tahap perencanaan sampai pemasaran dan meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Program pengadaan perumahan adalah suatu kesempatan yang harus diraih Perum Perumnas, terutama yang melalui kesepakatan bersama/Memorandum Of Understanding (MOU) dengan Pemda atau instansi Pemerintah/Swasta lainnya, maka dua hal yang merupakan kendala dalam pencapaian target selama ini yaitu terbatasnya lahan dan sulitnya mendapatkan pangsa pasar akan dapat diatasi. Dalam kesepakatan bersama tersebut Pemda setempat atau instansi yang bersangkutan akan mempersiapkan lahan dan calon pembeli.

Secara garis besar target/rencana Perum Perumnas Regional I dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang meliputi bidang perencanaan & pertanahan, produksi, pemasaran dan keuangan dengan kondisi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sebagai berikut

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24



**Tabel 2**  
**Target dan Realisasi**  
**Perum Perumnas Regional I Medan**  
**Tahun 1999**  
**(dalam ribuan rupiah)**

No.	Uraian	Satuan	Target Tahun 1999	Realisasi Tahun 1999	Pencapaian (%)
<b>I Bidang Pertanahan &amp; Perenc.</b>					
1	Pembebasan Tanah	Ha.	-	-	-
2	Sertifikasi HPL	Ha.	178	170	95,56
3	Sertifikasi HGB	Persil	2.501	2.503	100,08
<b>II Bidang Produksi</b>					
1	Rumah Dalam Proses (RDP)	Unit	563	563	100,00
2	Rumah Siap Huni (RSH)	Unit	1.560	620	39,74
<b>III Bidang Pemasaran</b>					
1	Penjualan Rumah	Unit	1.391	1.095	78,72
2	Penjualan KTM	Kapl.	1.378	901	65,38
<b>IV Bidang Keuangan</b>					
1	Pendapatan	Rp.	23.649.047	18.567.567	78,51
2	Harga Pokok Produksi	Rp.	16.314.456	11.295.527	69,24
3	Laba Kotor Usaha	Rp.	7.334.591	7.272.040	99,15
4	Biaya Usaha	Rp.	6.340.803	7.212.701	113,75
5	Laba Bersih	Rp.	993.788	59.339	5,97

Sumber : Perum Perumnas Regional I

**Tabel 3**  
**Target dan Realisasi**  
**Perum Perumnas Regional I Medan**  
**Tahun 2000**  
**(dalam ribuan rupiah)**

No.	Uraian	Satuan	Target Tahun 2000	Realisasi Tahun 2000	Pencapaian (%)
<b>I Bidang Pertanahan &amp; Perenc.</b>					
1	Pembebasan Tanah	Ha.	2,75	5,10	185,45
2	Sertifikasi HPL	Ha.	1,20	-	-
3	Sertifikasi HGB	Persil	1.447	1.598	110,44
<b>II Bidang Produksi</b>					
1	Rumah Dalam Proses (RDP)	Unit	1.802	1.497	83,07
2	Rumah Siap Huni (RSH)	Unit	1.497	1.497	100,00
<b>III Bidang Pemasaran</b>					
1	Penjualan Rumah	Unit	2.071	1.422	68,66
2	Penjualan KTM	Kapl.	655	619	94,50
<b>IV Bidang Keuangan</b>					
1	Pendapatan	Rp.	25.693.410	27.931.211	108,71
2	Harga Pokok Produksi	Rp.	20.948.320	21.134.696	100,89
3	Laba Kotor Usaha	Rp.	4.745.090	6.796.515	143,23
4	Biaya Usaha	Rp.	4.723.370	5.943.659	125,84
5	Laba Bersih	Rp.	21.720	852.856	3.926,59

Sumber : Perum Perumnas Regional I

**Tabel 4**  
**Target dan Realisasi**  
**Perum Perumnas Regional I Medan**  
**Tahun 2001**  
**(dalam ribuan rupiah)**

No.	Uraian	Satuan	Target Tahun 2001	Realisasi Tahun 2001	Pencapaian (%)
<b>I Bidang Pertanahan &amp; Perenc.</b>					
1	Pembebasan Tanah	Ha.	130	-	-
2	Sertifikasi HPL	Ha.	-	-	-
3	Sertifikasi HGB	Persil	1.850	901	48,70
<b>II Bidang Produksi</b>					
1	Rumah Dalam Proses (RDP)	Unit	508	306	60,24
2	Rumah Siap Huni (RSH)	Unit	1.885	1.330	70,56
<b>III Bidang Pemasaran</b>					
1	Penjualan Rumah	Unit	2.277	827	36,32
2	Penjualan KTM	Kapl.	100	374	374,00
<b>IV Bidang Keuangan</b>					
1	Pendapatan	Rp.	45.321.940	25.556.890	56,39
2	Harga Pokok Produksi	Rp.	34.384.000	17.666.040	51,38
3	Laba Kotor Usaha	Rp.	10.937.940	7.890.850	72,14
4	Biaya Usaha	Rp.	6.975.000	7.756.160	111,20
5	Laba Bersih	Rp.	3.962.940	134.690	3,40

Sumber : Perum Perumnas Regional I



### E. Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dan Cara mengatasinya

Dalam pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), terdapat hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan yakni kondisi intern dan ekstern perusahaan. Pada kondisi intern perusahaan realisasi pelaksanaan RKAP terhadap pendapatan perusahaan belum dicapai sesuai target. Sedangkan pada kondisi ekstern perkembangan akibat krisis moneter yang belum nampak tanda-tanda berakhirnya telah banyak mempengaruhi kondisi perekonomian yang juga berdampak pada pengembang (developer) termasuk Perum Perumnas.

Dalam menghadapi hambatan-hambatan tersebut Perum Perumnas Regional I mengambil langkah-langkah dalam mengatasi hambatan tersebut, yakni :

1. Meningkatkan usaha pencairan piutang dengan membentuk Team Posko di Regional I.
2. Membatasi pelaksanaan pengadaan tanah dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.
3. Mempercepat kondisi Rumah Siap Huni untuk program penyelesaian pembangunan rumah.
4. Memacu penjualan melalui beberapa alternatif seperti penjualan tunai, tunai bertahap dan memberikan diskon bagi rumah-rumah yang cukup lama belum terjual serta memberikan kemudahan dalam pemenuhan uang muka.
5. Melaksanakan penjualan kapling tanah matang secara tunai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berpedoman pada uraian teoritis dan analisis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan membuat beberapa kesimpulan dan sekaligus akan mengemukakan saran yang di rasa penting untuk disampaikan.

#### A. Kesimpulan

1. Struktur organisasi perusahaan adalah suatu aspek yang sangat penting dan secara langsung berpengaruh terhadap daya guna perusahaan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan struktur organisasi maka mekanisme pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik, karena dalam struktur organisasi tersebut telah jelas ditetapkan hal-hal yang menjadi tanggungjawab seseorang atau bagian, kepada siapa mereka bertanggungjawab dan apa saja yang menjadi hak mereka serta wewenang seseorang atau bagian.
2. Sebagai alat perencanaan menyatakan target yang akan di capai selama periode yang akan datang dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai target yang ditetapkan. Melalui perencanaan hubungan kerja antar bagian dapat diketahui sehingga diupayakan sinkronisasi secara keseluruhan.
3. Pengawasan perencanaan dilakukan dengan membandingkan prestasi yang tertuang dalam laporan prestasi dengan perencanaan yang telah di susun, sehingga diketahui penyimpangan (varians) untuk kemudian dianalisa dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)11/1/24

dievaluasi agar dapat diketahui faktor-faktor penyebabnya. Dengan demikian akan dapat di ambil tindak lanjut yang diperlukan.

4. Laporan prestasi berisikan hasil pelaksanaan, varians sebagai hasil perbandingan antara rencana dengan prestasi, yang dilaporkan dalam jumlah unit, uang dan persentase (persen).

## B. Saran

- a. Di lihat dari struktur organisasi, Asisten Manager Pembinaan Usaha Kecil & Koperasi, Asisten Manager Program Usaha, Data & Informasi, Asisten Manager Umum, Perlengkapan & Kearsipan, Asisten Manager Hukum, dan Asisten Manager Kepegawaian sebaiknya di bentuk satu bidang/Manager yang membawahi kelima Asisten Manager tersebut.
- b. Agar diperoleh manfaat perencanaan yang lebih tinggi sebagai alat pengawasan, perusahaan sebaiknya menyusun laporan prestasi untuk tiap jangka waktu yang lebih singkat, misalnya sebulan. Hal ini disebabkan varians harus diidentifikasi secepatnya, karena semakin singkat saat pelaporan dengan terjadinya varians, maka makin besar kesempatan untuk mengambil tindakan perbaikan.
- c. Pengawasan hendaklah dijalankan dengan sebaik-baiknya pada pelaksanaannya. Karena bagaimanapun baiknya suatu perencanaan kalau pelaksanaannya tidak menjadikan perencanaan itu sebagai pedoman maka manfaat yang ingin diperoleh dari penerapan perencanaan dalam perusahaan



## DAFTAR PUSTAKA

- Apandi Nasehatun, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 1999.
- Freddy Rangkuti, **Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Gunawan Adisaputro & Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Cetakan Kesepuluh, Penerbit LPFE-UGM, Yogyakarta, 1998.
- James A.F. Stoner dan Charles Wankel, **Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993.
- M. Munandar, **Budgeting, Perencanaan, Pengkoordinasian, Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, Cetakan Ketigabelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Mulyadi & Johny Setyawan, **Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen**, Edisi Ke-1, Cetakan ke-2, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta, 2000.
- S. Hadibroto, **Masalah Akuntansi**, Buku Lima, LPFE-UI, Jakarta, 1992.
- S. Hadibroto dan Oemar Witarsa, **Sistem Pengawasan Intern**, Edisi Kedua, BPFE-UI, Jakarta, 1990.
- Sofyan Syafri Harahap, **Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)**, Cetakan ke-1, Penerbit PT. Pustaka Quantum, Jakarta, 2001.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1992.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode, dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi dan Makalah**, Edisi Kedua, Cetakan Ketujuh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2001.