

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Terdapat 23 poin permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang mengakibatkan pencapaian margin tidak sebesar yang ditargetkan. 23 poin tersebut mengerucut pada tiga hal, yaitu: standar kualitas yang belum baku, kurangnya kompetensi man power, dan SOP yang belum dibakukan.
2. Perusahaan sudah menggunakan ERP dan mencoba menyusun tools untuk memonitor *progress* dan pekerjaan dengan menggunakan bantuan software excel dan laporan-laporan dari sistem ERP. Tetapi *tools* dan laporan-laporan tersebut tidak dapat dipergunakan sebagai Sistem Pengendalian Manajemen karena yang ditampilkan masih bersifat data atau informasi tanpa adanya standar (*assessor*) yang digunakan sebagai fungsi pengendali.

Fungsi pengendali yang dimaksudkan adalah standar untuk mengukur dan memberikan indikator apakah proses/ hasil yang diukur atau dikontrol masih berada dalam batas yang dapat diterima atau sudah berada di luar batas. Ketika indikator menunjukkan bahwa proses/ hasil berada di luar batas maka manajemen harus segera melakukan kontrol dan mengambil keputusan atas hal yang terjadi tersebut.

3. Sistem Pengendalian Manajemen yang dirancang bagi perusahaan digabungkan ke dalam *Knowledge Work System*, di mana dari 23 poin permasalahan dikelompokkan ke dalam 9 kategori yang kemudian diurai menjadi 13 modul *Transaction Processing System* yaitu:

- a. 4 modul untuk *Update Status Approval*

Untuk menginput data terkait dengan *progress* dan status dari

- *approval material*,
- *approval shop drawing*,
- *approval as-built drawing*,
- *monitoring FAT & Test Comm.*

c. Modul Status Permintaan

Untuk meng-*input* kejadian-kejadian terkait dengan permintaan material yang tidak dimasukkan ke dalam perhitungan RAP pada saat proses tender dan frekuensi permintaan material yang stocknya masih tersedia di lokasi proyek dalam jumlah yang banyak

d. Modul Status Pengiriman

Untuk meng-*input* pemenuhan permintaan material, yang nantinya menghitung berapa banyak permintaan material yang yang terkirim 100% dan yang tidak.

e. Modul Perubahan Jadwal

Untuk meng-*input* kejadian-kejadian yang mengakibatkan terjadinya perubahan jadwal selama pelaksanaan proyek.

f. Modul Laporan *Progress*

Untuk meng-*input* berapa besar *progress* yang tercapai dalam pelaksanaan proyek yang kemudian dalam Analisa akan dibandingkan dengan target yang seharusnya tercapai. Berdasarkan pengalaman maksimal deviasi antara target dengan realisasi adalah sebesar 3%.

g. Modul *Quality Control*

Untuk meng-*input* kejadian-kejadian terkait dengan kualitas hasil instalasi yang tidak lolos QC (*defect*), yang selanjutnya melalui analisa tim kerja dapat dinilai dan dievaluasi apakah kinerjanya baik dan upah yang dibayarkan sesuai dengan kinerja yang diberikan.

h. Modul Laporan Harian

Untuk meng-*input* kegiatan harian yang selanjutnya dianalisa kesesuaian antara *job description* dengan aktivitas kerja yang dilakukan setiap harinya. Hasil analisa dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi *job description* serta mengatur prioritas penyusunan SOP.

i. Modul Penilaian Training

Untuk meng-*input* hasil evaluasi *training* yang dilakukan karyawan sehingga karyawan dapat dikembangkan lebih lanjut baik secara pengetahuan, keahlian maupun karir dari karyawan yang bersangkutan.

j. Modul Standar Kualitas

Untuk membandingkan kesesuaian antara standar yang dibuat dengan implementasinya di lapangan. Dengan pencatatan yang dilakukan, maka diharapkan standar kualitas yang dimulai dari perencanaan, pemasangan dan pemeriksaan akan semakin baik dan benar.

k. Impor Data Laporan PO

Untuk meng-*input* data Laporan PO ke dalam sistem agar dapat dianalisa dan hasil analisisnya dapat ditampilkan dalam satu sistem KWS

5.2 Saran

Saran penulis untuk perusahaan adalah:

1. Mengingat kompleksitas dari industri konstruksi dan juga multi-disiplin ilmu yang harus dimiliki untuk menjalankan perusahaan ini, maka manajemen disarankan untuk mulai membangun *Knowledge Management System* agar semua pengetahuan tetap ada dalam perusahaan dan dapat digunakan untuk pengembangan perusahaan dan untuk jangka panjangnya dapat membantu perusahaan dalam menyusun rencana suksesi.
2. Dalam menjalankan Sistem Pengendalian Manajemen, diperlukan komitmen dan konsistensi dari manajemen puncak yang dapat mendorong dan mengarahkan semua *level* dalam perusahaan.
3. Pada modul *cash flow*, analisa dapat didetailkan menggunakan periode mingguan sehingga diperoleh analisa yang lebih tajam yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Saran penulis untuk penelitian lebih lanjut:

1. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh standar yang lebih presisi berdasarkan kategori jenis proyek dan bidang pekerjaan yang dilakukan, karena jenis proyek yang berbeda berpotensi membutuhkan standar yang berbeda. Contohnya standar kualitas untuk instalasi hotel dapat berbeda dengan standar kualitas instalasi bandar udara dan berbeda juga dengan standar kualitas untuk rumah sakit.

2. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai perencanaan dan *timeline* untuk implementasi SPM ini dengan mempertimbangkan sumber daya dan target waktu yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Pada penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan *action research* seperti penelitian ini, agar proses pengumpulan data dapat juga menggunakan metode *delphi*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyani, D. F. (1992). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 02(1998), 1–11.
- Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2017). Knowledge Sharing Through Inter-organizational Knowledge Sharing Systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 110–136.
<https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2016-0019>
- Al-Shaiba, A., Al-Ghamdi, S. G., & Koç, M. (2020). Measuring Efficiency Levels in Qatari Organizations and Causes of Inefficiencies. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–18.
<https://doi.org/10.1177/1847979020970820>
- Alexander, A., Kumar, M., & Walker, H. (2018). A Decision Theory Perspective on Complexity in Performance Measurement and Management. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 38, Issue 11). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2016-0632>
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. ., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). Management Control Systems: European Edition. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (1st ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Bertelsen, S. (2004). Construction Management in a Complexity Perspective. *1st International SCRI Symposium, March 30th – 31st 2004 at the University of Salford, UK, October*, 1–11.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Gardner, E. S. (2010). *Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif*. 5, 63–65.
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*.
<https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Heigham, J., & Croker, R. A. (2009). *Qualitative Research in Applied Linguistics A Practical Introduction*. PALGRAVE MACMILLAN.
<https://classroom.google.com/u/0/w/Mzg2OTg1ODI2MjAy/t/all>
- Irianie, Y. (2011). Efektifitas dan Efisiensi Penerapan Sistem Manajemen Konstruksi Dalam Proses Pembangunan Industri Konstruksi. *Info Teknik*, 12(2), 35–39.

- James S.Hekimian and Robert N. Anthony. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*.
- Kallunki, J. P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.02.001>
- Kemmis, S. (2010). What Is To Be Done? The Place of Action Research. *Educational Action Research*, 18(4), 417–427. <https://doi.org/10.1080/09650792.2010.524745>
- Kiswati, S., & Chasanah, U. (2019). Analisis Konsultan Manajemen Konstruksi terhadap Penerapan Manajemen Waktu pada Pembangunan Rumah Sakit di Jawa Tengah. *Neo Teknika*, 5(1). <https://doi.org/10.37760/neoteknika.v5i1.1367>
- Langfield-smith, K. I. M. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Science*, 15(368), 110–111.
- Lundell, T. (2017). *Developing a Framework for Management Control Systems in Start-ups*.
- Marotti de Mello, A., & Wood Jr, T. (2019). What is applied research anyway? *Revista de Gestão*, 26(4), 338–339. <https://doi.org/10.1108/rege-10-2019-128>
- Masters, J. (1995). The history of action research. *Action Research Electronic Reader*, 8.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315200019-2>
- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating The Impact of Information Systems on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501–520. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0371>
- Oxtavianus, A., & Margono, H. (2015). Triangulasi dalam Evaluasi Pascadiklat : Aplikasi pada Evaluasi Pascadiklat Fungsional Statistisi. *Proceeding Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT) Nasional Ke-2 Ikatan Widyaiswara Indonesia (IWI) Provinsi Banten Pandeglang*, 16–23. <https://juliwi.com/published/E0205/PITIW12-3.pdf>
- Ritchie, M. (2020). Succession Planning for Successful Leadership: Why We Need To Talk About Succession Planning! *Management in Education*, 34(1), 33–37. <https://doi.org/10.1177/0892020619881044>
- Shahsavand, P., Marefat, A., & Parchamijalal, M. (2018). Causes of Delays in

Construction Industry and Comparative Delay Analysis Techniques with SCL Protocol. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(4), 497–533. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2016-0220>

Soetanto, R., Proverbs, D. G., & Holt, G. D. (2001). Achieving Quality Construction Projects Based on Harmonious Working Relationships: Clients' and Architects' Perceptions of Contractor Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(5), 528–548. <https://doi.org/10.1108/02656710110392836>

Subadi, T. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif* (E. F. Hidayati (ed.); 1st ed., Vol. 1).

Zafarani, E. (2011). Project Quality Management Approaches: A Comparative Evaluation of International Standards. *Construction and Project Management, Iccpm 2011*, 15, 37–43.

Zehrer, A., & Leiß, G. (2019). Family Entrepreneurial Resilience – an Intergenerational Learning Approach. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0037>

Zehrer, A., & Leiß, G. (2020). Intergenerational Communication Barriers and Pitfalls of Business Families in Transition—a Qualitative Action Research Approach. *Corporate Communications*, 25(3), 515–532. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2020-0056>