

Hambatan dan Tantangan Implementasi TQM pada Industri Konstruksi di Kabupaten Sukabumi

Robi Ferdian^{1,*}, Anton Soekiman¹, Chandra Afriade Siregar¹

Jurusan Magister Teknik Sipil, Universitas Sangga Buana YPKP, Bandung¹.

Koresponden*, Email: robiferdian104@gmail.com

	Info Artikel	Abstract
Diajukan	07 April 2024	<i>The construction industry in Sukabumi Regency faces problems regarding less than optimal contractor performance. This is due to obstacles and suboptimal contractor work results indicated by the failure to implement TQM. The purpose of this study is to identify obstacles and challenges TQM implementation in the construction sector Sukabumi Regency. The method used is CFA. Data analysis techniques use descriptive analysis, validity tests, reliability, and CFA to test indicators that form TQM obstacle and challenge factors. The results of the KMO Bartlett's Test, Communalities, Egen Value, Compenet Matrix, and Rotated Component Matrix values above 0.5 so that the data is declared valid. The first group of indicators includes challenge factors leadership, strategic planning, customer focus, process management, human resource management, and information and analysis. Meanwhile, group in the second indicator is grouped into obstacle factors resistance to change, lack of top management commitment, difficulty in measuring, and maintaining long-term quality.</i>
Diperbaiki	15 Mei 2025	
Disetujui	26 Mei 2026	

Keywords: total quality management, barriers, challenges.

Abstrak

Industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi menghadapi permasalahan mengenai kinerja kontraktor yang kurang optimal. Hal ini disebabkan karena kendala dan tidak optimalnya hasil kerja kontraktor yang diindikasikan oleh tidak terlaksananya penerapan TQM. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi hambatan dan tantangan implementasi TQM pada sektor konstruksi di Kabupaten Sukabumi. Metode yang digunakan adalah CFA. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji validitas, reliabilitas, dan CFA untuk menguji indikator yang membentuk faktor hambatan dan tantangan TQM. Hasil penelitian didapatkan nilai KMO Bartlett's Test, Communalities, Egen Value, Compenet Matrix, dan Rotated Component Matrix berada di atas 0,5 sehingga data dinyatakan valid. Kelompok indikator pertama antara lain yaitu faktor tantangan mencakup kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, manajemen proses, manajemen sumber daya manusia, serta informasi dan analisa. Sementara itu kelompok pada indikator kedua dikelompokkan menjadi faktor hambatan meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajemen puncak, sulitnya mengukur, dan mempertahankan kualitas jangka panjang.

Kata kunci: *total quality management, hambatan, tantangan.*

1. Pendahuluan

Industri konstruksi saat ini berkembang pesat serta adanya persaingan yang tinggi menjadikan ini sebagai tuntutan bagi perusahaan untuk bersaing secara global guna memenuhi permintaan dan kepuasan pelanggan. Di negara berkembang, industri ini memainkan peran krusial dalam pertumbuhan ekonomi [1]. Di Indonesia, sektor konstruksi menyumbang signifikan terhadap PDB dan menempati peringkat keempat [2].

Kabupaten Sukabumi mengalami lonjakan pembangunan diantaranya termasuk proyek infrastruktur besar meliputi jalan tol yang dapat meningkatkan mobilitas serta menarik investasi. Akan tetapi tantangan muncul berupa keterlambatan, bertabahnya biaya, dan hasil yang tidak sesuai dengan standar. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) tentunya diperlukan untuk meningkatkan kualitas

industri konstruksi ini. TQM berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan perbaikan berkelanjutan [3]. Walaupun mempunyai potensi yang besar, industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi menghadapi berbagai macam tantangan yang mampu menghambat pertumbuhannya. Salah satu tantangannya adalah kurangnya implementasi sistem manajemen mutu yang efektif. Maka hal ini tentunya perlu diperhatikan dan diperbaiki. Berdasarkan data BPK [4] menunjukkan bahwa perusahaan konstruksi kecil di Sukabumi sering mengalami kekurangan volume pekerjaan yang menyebabkan proyek tidak mencapai kualitas yang diharapkan. Selain itu juga, kekurangan volume pekerjaan fisik dan rendahnya kualitas pekerjaan dalam lima tahun terakhir pada perusahaan konstruksi kecil di kabupaten Sukabumi mengindikasikan kegagalan dalam pengimplementasian *Total Quality Management* (TQM).

Seperti yang ditunjukan pada **Tabel 1**. Dengan demikian, faktor utama yang berkontribusi terkait masalah ini adalah adanya hambatan dan tantangan dalam penerapan TQM pada sektor konstruksi.

Tabel 1. Data Temuan Berulang Hasil Pemeriksaan BPK atas Kekurangan Volume Pekerjaan Fisik dan Kualitas Pekerjaan pada Perusahaan Konstruksi Berskala Kecil di Kab. Sukabumi

No	Tahun	Jumlah Pekerjaan
1	2019	26
2	2020	35
3	2021	19
4	2022	16
5	2023	23

Salah satu hambatan utama dalam industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi adalah kurangnya pendidikan dan pelatihan mengenai TQM. Tanpa pemahaman yang cukup baik, karyawan sulit menerapkan prinsip TQM dalam pekerjaan mereka. Maka, perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan yang memadai agar implementasi TQM dapat berjalan dengan efektif. Dukungan dari manajemen puncak juga memiliki peran penting dalam penerapan TQM. Manajemen harus menunjukkan komitmen mereka dengan memberikan contoh yang baik serta menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung perubahan lebih baik.

Tak hanya itu, banyak karyawan merasa nyaman dengan metode kerja lama dan enggan beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh TQM. Keterbatasan sumber daya juga dapat menjadi tantangan terutama bagi perusahaan dengan anggaran terbatas menyebabkan kesulitan mengalokasikan dana secara optimal untuk pelatihan dan pengembangan karyawan.

Industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi memiliki potensi pertumbuhan yang besar, akan tetapi tantangan dalam implementasi TQM perlu diselesaikan agar hasil yang dicapai lebih optimal. Melalui peningkatan pemahaman tentang TQM, mengurangi resistensi terhadap perubahan, serta mengatasi keterbatasan sumber daya maka perusahaan konstruksi dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka.

Keberhasilan implementasi TQM ini tidak hanya akan berdampak positif bagi perusahaan saja, namun akan berkontribusi pada pembangunan infrastruktur yang lebih baik di Kabupaten Sukabumi. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi dari berbagai pihak untuk menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan TQM. Dengan demikian, industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi dapat berkembang lebih baik dan berkelanjutan

serta mampu mendukung pertumbuhan ekonomi daerah secara keseluruhan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan implementasi TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Manajemen Pengetahuan [5]. Implementasi TQM pada sektor industri konstruksi di berbagai negara berkembang. Hasil yang diperoleh yaitu kurangnya komitmen manajemen puncak, kepuasan pelanggan yang rendah, kualitas pendidikan yang tidak memadai mengenai TQM, dan budaya kualitas organisasi yang tidak efektif muncul sebagai penghalang dalam implementasi TQM di sektor konstruksi [6].

Pada penelitian lain mengenai Penerapan TQM memberikan hasil bahwa pada perusahaan PT. Apexindo (Pengeboran Minyak) sudah sangat baik dengan melihat kinerja Apexindo yang konsisten selama beberapa dekade telah menghasilkan kepercayaan dan pengakuan dari para konsumen. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan dalam memperbarui ketiga sertifikasi yang dimiliki, yaitu ISO 9001:2008 dalam Sistem Manajemen Mutu, ISO 14001:2004 dalam Sistem Manajemen Lingkungan, dan OHSAS 18001:2007 dalam Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan [7].

Penelitian sebelumnya mengenai TQM dan metode CFA Menghasilkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT Dayana Cipta Manado sesuai dalam pelaksanaan manajemen perusahaan, tetapi untuk unsur pendidikan dan pelatihan belum diterapkan secara optimal dalam perusahaan.[8]. Selain itu, implementasi manajemen kualitas produk di tiang pancang di PT. Wijaya Karya Beton, Tbk. memiliki kesesuaian dengan dimensi-dimensi dalam teori kualitas produk.

Hal ini mengindikasikan kesesuaian antara karakteristik fisik produk dengan desain spesifikasi dalam manajemen kualitas produk. prinsip-prinsip kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, dan manajemen proses dalam teori TQM juga terintegrasi secara konsisten dalam implementasi produk tiang pancang [9]. Beberapa penelitian telah menunjukkan hasil TQM yang dapat diimplementasikan, namun belum ada yang membahas mengenai hambatan dan tantangan dalam mengimplementasikannya khususnya di industri konstruksi. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk dapat mengidentifikasi hambatan dan tantangan dalam saat implementasi TQM pada industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi. Studi ini diharapkan dapat menemukan faktor spesifik yang menghambat penerapan TQM secara optimal.

2. Metode

Metode yang digunakan pada penelitian adalah metode kuantitatif dengan memperoleh data yang diperlukan dari

hasil survei kusioner kepada informan [10]. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survei kusioner terhadap manajemen puncak industri konstruksi yaitu direktur, serta data sekunder yang diperoleh dari data pihak terkait atau data dari penelitian sebelumnya yang bersesuaian dengan penelitian ini. Pengisian kusioner oleh responden digunakan dalam skala *likert 5* poin terhadap indikator tiap variabel [10]

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh perusahaan kontraktor klasifikasi kecil yang terdaftar di Kabupaten Sukabumi berjumlah 149 perusahaan, sedangkan untuk sampel diambil secara *Purposive* [11] terhadap beberapa perusahaan kontraktor klasifikasi kecil serta memilih manajemen puncak yang menjadi subjek penelitian dan diambil 120 sampel.

Operasionalisasi variabel pada penelitian ini yakni mengidentifikasi hambatan dan tantangan TQM. Pada variabel faktor hambatan implementasi TQM terdiri dari resistensi terhadap perubahan (H1), kurangnya komitmen manajemen puncak (H2), dan sulitnya mengukur dan mempertahankan perbaikan kualitas jangka panjang (H3). Sedangkan variabel faktor tantangan implementasi TQM diantaranya Kepemimpinan (T1), Perencanaan strategis (T2),

Fokus pelanggan (T3), Manajemen proses (T4), Manajemen sumber daya manusia (T5), serta Informasi dan analisis (T6) [9].

Analisis data menggunakan perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisa uji *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* [12, 13] untuk mengidentifikasi hambatan dan tantangan implementasi TQM pada industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi dengan menggunakan SPSS 27.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Karakteristik Reponden

Pengambilan sampel berdasarkan penilaian peneliti mengenai kriteria responden yang pantas memenuhi persyaratan untuk dijadikan sampel. Adapun kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Responden merupakan kontraktor kecil yang berdomisili di Kabupaten Sukabumi.
2. Responden aktif mendapat paket pekerjaan, khususnya dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi selama 2 (dua) tahun terakhir baik bidang bangunan, jalan dan bangunan air, yaitu tahun 2023 dan 2024.
3. Responden dari masing-masing perusahaan diwakili oleh 1 (satu) posisi yaitu direktur perusahaan.

Tabel 2 Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Hambatan Implementasi TQM

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Keterangan
H1	120	4,00	1,00	5,00	3,1833	0,94365	0,112	-0,576	Distribusi Normal
H2	120	3,00	2,00	5,00	3,1833	0,79898	0,259	-0,362	Distribusi Normal
H3	120	4,00	1,00	5,00	3,0083	0,93930	-0,140	-0,790	Distribusi Normal

Tabel 3 Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Tantangan Implementasi TQM

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Keterangan
T1	120	3,00	2,00	5,00	3,1500	0,80597	0,209	-0,526	Distribusi Normal
T2	120	4,00	1,00	5,00	2,9917	0,87443	0,093	-0,066	Distribusi Normal
T3	120	3,00	1,00	4,00	2,7583	0,84013	-0,121	-0,646	Distribusi Normal
T4	120	3,00	1,00	4,00	2,8333	0,90129	0,057	-1,268	Distribusi Normal
T5	120	3,00	2,00	5,00	3,1583	0,75588	0,440	0,134	Distribusi Normal
T6	120	4,00	1,00	5,00	2,8583	0,83310	-0,082	-0,438	Distribusi Normal

3.2 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan data melalui rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan nilai maksimum-minimum. Penggunaan nilai *mean* memberikan perkiraan rata-rata populasi berdasarkan sampel, sementara standar deviasi mengukur penyebaran rata-rata sampel. Nilai maksimum-minimum menunjukkan rentang nilai populasi. Selain itu, skewness dan kurtosis mengukur normalitas distribusi data. *Skewness* menunjukkan kemiringan data, dan kurtosis mengukur puncak distribusi data. Data berdistribusi normal memiliki nilai *skewness* dan kurtosis mendekati nol.

Berikut ini disajikan hasil uji statistik deskriptif pada **Tabel 2** yang menunjukkan hasil uji statistik deskriptif variabel hambatan implementasi TQM sedangkan pada **Tabel 3** menunjukkan hasil uji statistik deskriptif variabel tantangan implementasi TQM.

Berdasarkan pada **Tabel 2**, hal ini dapat memberikan kesimpulan bahwa hambatan implementasi TQM yang diukur berdasarkan variabel H1, H2, dan H3 berdistribusi normal. Kemudian selanjutnya, pada **Tabel 3** memberikan kesimpulan bahwa tantangan implementasi TQM yang diukur berdasarkan variabel T1, T2, T3, T4, T5, dan T6 berdistribusi normal,

3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang diperoleh setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak dengan kusioner yang digunakan. Pada uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total responden. Kemudian langkah yang ditempuh selanjutnya yaitu melakukan proses perhitungan dengan menggunakan SPSS 27 sehingga dapat diperoleh koefisien korelasi skor item dengan skor total [10].

Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi pada hasil kuisioner yang telah diisi oleh responden [14] hal tersebut dilakukan sebagai pengukur keseragaman jumlah dari hasil penilaian skor yang dipakai pada setiap pertanyaan [15], suatu pernyataan dapat dikatakan reliabel dan dapat mengukur jika nilai koefisien reliabilitasnya lebih dari atau sama dengan 0,7 dengan rumus *Cronbach-Alpha*, [16] pada pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS 27.

Tabel 4, Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No, Item	Nilai Validitas	Keputusan	Nilai Reliabilitas	Keputusan
Variabel Hambatan Implementasi TQM				
1	0,831	Valid	0,763	Reliabel
2	0,811	Valid		
3	0,834	Valid		
Variabel Tantangan Implementasi TQM				
4	0,602	Valid	0,845	Reliabel
5	0,813	Valid		
6	0,756	Valid		
7	0,755	Valid		
8	0,743	Valid		
9	0,832	Valid		

Berdasarkan **Tabel 4**, terlihat bahwa semua item pada pengujian validitas memiliki skor korelasi lebih dari 0,3, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kuesioner tersebut valid dan mampu mengukur setiap variabel penelitian dengan tepat. **Tabel 4** juga menunjukkan bahwa hasil pengujian reliabilitas untuk hambatan dan tantangan implementasi TQM masing-masing sebesar 0,763 dan 0,45. Mengacu pada batas ambang 0,3 yang digunakan pada studi ini, kuesioner dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam pengukuran pada analisis data selanjutnya. Dengan terpenuhinya uji kelayakan instrumen ini, konsistensi serta ketepatan data primer yang dihimpun telah terjamin keandalannya. Oleh karena itu, himpunan data tersebut sepenuhnya siap diproses ke tahap pemodelan statistik guna menjawab hipotesis penelitian.

3.4 Hasil Uji CFA Hambatan dan Tantangan Implementasi TQM

Sebelum melaksanakan pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap konstruk hambatan dan tantangan implementasi *Total Quality Management* (TQM), penelitian ini terlebih dahulu melakukan uji prasyarat menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy dan Bartlett's Test of Sphericity. Tahapan evaluasi awal ini merupakan prosedur esensial untuk memverifikasi kecukupan sampel observasi dan kelayakan matriks korelasi data. Secara spesifik, nilai KMO digunakan untuk mengukur

proporsi varians antar variabel observasi yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor laten yang mendasarinya, sementara Bartlett's Test berfungsi untuk menolak hipotesis nol bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang berarti variabel-variabel tersebut saling berkorelasi secara signifikan. Pemenuhan ambang batas kriteria pada kedua uji ini menjadi indikator validasi statistik yang secara empiris menentukan apakah sekumpulan variabel tersebut layak dan memiliki struktur data yang cukup kuat untuk diekstraksi dan diproses lebih lanjut ke dalam pemodelan analisis faktor.

Melalui hasil nilai KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*). Jika nilai KMO MSA lebih besar dari 0,50 maka analisis faktor dapat diteruskan ke tahap selanjutnya. Hasil KMO MSA pada penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 5, Nilai KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy,		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	521,798
	Df	36
	Sig,	0,000

Berdasarkan **Tabel 5**, nilai KMO *Measure of Sampling Adequacy* > 0,5, dan nilai sig, Bartlett's Test of Sphericity < 0,05, diperoleh nilai dari KMO *Measure of Sampling Adequacy* adalah 0,866, dan nilai sig 0,000 dan KMO MSA

lebih besar dari 0,50 maka teknik analisis faktor dapat di lanjutkan pada tahap berikutnya,

Tahap selanjutnya yaitu melihat hasil *Communalities*, Adapun hasil proses ini dapat dilihat pada **Tabel 6**,

Tabel 6, Nilai *Communalities*

	Initial	Extraction
H1	1,000	0,622
H2	1,000	0,740
H3	1,000	0,535
T1	1,000	0,824
T2	1,000	0,682
T3	1,000	0,625
T4	1,000	0,597
T5	1,000	0,524
T6	1,000	0,753

Pada **Tabel 6**, diperoleh nilai *Communalities* untk semua > 0,5 maka semua variabel indikator berkontribusi besar membangun faktor-faktor hambatan dan tantangan implementasi TQM. Berikutnya adalah tahap menghitung *Total Variance Explained* untuk menentukan jumlah faktor yang dapat dibentuk, Hasil perhitungan ini dapat dilihat pada **Tabel 7**.

Tabel 7, Nilai *Egen Value Total Variance Explained*

Component	Total	Initial Egenvalues		Total
		% of Variance	Cumulative %	
1	4,858	53,978	53,978	4,858
2	1,046	11,617	65,596	1,046
3	0,653	7,261	72,857	
4	0,561	6,235	79,092	
5	0,514	5,714	84,806	
6	0,472	5,239	90,046	
7	0,405	4,501	94,547	
8	0,282	3,134	97,682	
9	0,209	2,318	100,000	

Pada **Tabel 7**, kolom “*Component*” menunjukkan 9 ‘kelompok’ faktor yang dapat mewakili variabel, Pada kolom “*Initial Egenvalues*” bertujuan untuk menentukan jumlah faktor yang dapat dibentuk, Sub-kolom “*Total*” menunjukkan nilai *eigenvalue*, dimana nilai *eigenvalue* harus > 1 dapat kita lihat bahwa nilai *eigenvalue* yang > 1 adalah *component* 1 dan 2, sehingga ‘kelompok’ faktor yang dapat terbentuk berjumlah 2, Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa 9 indikator mengelompok menjadi 2 faktor yaitu faktor hambatan implementasi TQM dan faktor tantangan implementasi TQM. Tahap selanjutnya adalah menghitung *Component Matrix*, menunjukkan nilai korelasi atau hubungan antara masing-masing variabel dengan faktor yang akan terbentuk dari variabel yang telah disusun seperti pada **Tabel 8**.

Tabel 8, Nilai *Component Matrix*

Ket.	Component	
	1	2
H1	0,756	0,224
H2	0,749	0,423
H3	0,723	0,113
T1	0,661	0,623
T2	0,786	-0,253
T3	0,719	-0,328
T4	0,717	-0,289
T5	0,723	-0,041
T6	0,771	-0,399

Pada **Tabel 8**, nilai korelasi terbesar terhadap variabel faktor hambatan implementasi TQM adalah indikator H1 yaitu resistensi terhadap perubahan yaitu 0,756, sedangkan nilai korelasi terbesar variabel faktor tantangan implementasi TQM adalah indikator T2 yaitu perencanaan strategis yaitu 0,786. Selanjutnya untuk menjelaskan variabel mana yang masuk ke dalam tiap faktor dengan jelas menggunakan *Rotated Component Matrix* dengan hasil pada **Tabel 9**.

Tabel 9, Nilai *Rotated Component Matrix*

Ket.	Component	
	1	2
T1	0,902	,
T2	0,764	
T3	0,762	
T4	0,734	
T5	0,579	
T6	0,846	
H1		0,659
H2		0,806
H3		0,552

Pada **Tabel 9**, diperoleh bahwa nilai *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahwa distribusi 9 item soal ke dalam 2 faktor yang ada, Untuk menentukan apakah suatu variabel tersebut masuk pada faktor (*component*) 1 atau 2, dapat dilihat dari nilai korelasi yang paling besar diantara 2 *component* tersebut

Dengan demikian, dari hasil dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan bahwa dari 9 butir instrumen yang terdiri dari variabel Hambatan dan Tantangan Implementasi TQM yang diteliti, setelah dilakukan analisis faktor konfirmatori (CFA) dapat diketahui bahwa variabel mengelompok menjadi 2 faktor, Indikator yang termasuk dalam dimensi faktor 1 adalah T1, T2, T3, T4, T5, dan T6, Kemudian Anggota dari faktor 2 adalah: H1, H2, dan H3, Sehingga semua butir mengelompok dan memiliki nilai *loading factor* > 0,5 dengan demikian semua variabel dinyatakan valid.

3.5 Deskripsi Hambatan Implementasi TQM pada Industri Konstruksi Kabupaten Sukabumi

Pada faktor resistensi terhadap perubahan, sebanyak 10 responden atau 8% menjawab sangat setuju, sebanyak 34 responden atau sebesar 28% menjawab setuju, sebanyak 46 responden menjawab ragu-ragu, sebanyak 28 responden atau sebesar 23% menjawab tidak setuju dan sisanya sebanyak 2 responden atau sebesar 2% menjawab sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan tidak yakin adanya resistensi dalam pengimplementasian *Total Quality Management* (TQM). Di samping itu, pekerja mungkin merasakan ketidakpastian dan kekhawatiran terhadap perubahan yang diperlukan dalam proses kerja mereka. Namun, pimpinan merasa meski karyawan merasa tidak menyukai adanya perubahan sistem kerja karena implementasi TQM, pada akhirnya karyawan tetap akan mengikuti kebijakan perusahaan,

Pada faktor kurangnya komitmen manajemen puncak, sebanyak 6 responden atau 5% menjawab sangat setuju, sebanyak 33 responden atau sebesar 28% menjawab setuju, sebanyak 58 responden menjawab ragu-ragu, dan sebanyak 23 responden menjawab tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak yakin sudah berkomitmen dalam menjalankan implementasi *Total Quality Management* (TQM). Meskipun perusahaan industri konstruksi berskala kecil di Kabupaten Sukabumi memiliki potensi yang baik, pimpinan perusahaan tidak menunjukkan komitmen yang kuat terhadap implementasi TQM. Mereka tidak mengadakan pelatihan untuk karyawan dan jarang melakukan evaluasi terhadap proses kerja. Akhirnya menyebabkan proyek yang dikerjakan sering kali mengalami masalah seperti keterlambatan dan hasil yang tidak memuaskan,

Pada faktor kesulitan dalam mengukur dan mempertahankan perbaikan kualitas jangka panjang, 39 responden atau 33% menjawab setuju dan ragu-ragu. Sehingga, pimpinan mengalami kesulitan mengukur dan mempertahankan kualitas jangka panjang dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM). Kurangnya pemahaman pimpinan akan konsep TQM menyebabkan mereka kesulitan dalam menerapkan strategi dan teknik yang diperlukan untuk memastikan kualitas proyek yang berkelanjutan, responden merasa kesulitan dalam mengukur kualitas proyek mereka karena sebagian besar perusahaan tidak memiliki sistem yang jelas untuk mengevaluasi hasil kerja. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan sistem pengukuran yang efektif.

Dengan hal tersebut, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang TQM dan mengurangi ketakutan terhadap perubahan. Program pelatihan yang melibatkan semua level karyawan, dari

manajemen hingga pekerja lapangan, dapat membantu menciptakan budaya kualitas yang lebih kuat [17],

3.6 Deskripsi Tantangan Implementasi TQM pada Industri Konstruksi Kabupaten Sukabumi

Pada faktor kepemimpinan, sebanyak 5 responden atau 4% menjawab sangat setuju, sebanyak 34 responden atau sebesar 28% menjawab setuju, sebanyak 55 responden menjawab ragu-ragu, dan sisanya sebanyak 26 responden atau sebesar 22% menjawab tidak setuju. Dari hal ini diperoleh bahwa pimpinan perusahaan merasa tidak yakin dapat bertanggung jawab atas jaminan kualitas dan upaya peningkatan dalam kaitannya dengan waktu dan biaya dalam pengimplementasian TQM,

Pada faktor perencanaan strategis, sebanyak 5 responden atau 4% menjawab sangat setuju, sebanyak 26 responden atau sebesar 22% menjawab setuju, sebanyak 56 responden menjawab ragu-ragu, sebanyak 29 responden atau sebesar 24% menjawab tidak setuju dan sisanya sebanyak 4 responden atau sebesar 3% menjawab tidak setuju. Sehingga ini mengindikasikan bahwa pimpinan menyadari perencanaan strategis yang jelas mengenai visi dan misi organisasi, serta kebijakan dan strategi yang tepat, sangat penting untuk mencapai tujuan kualitas dalam implementasi TQM di industri konstruksi berskala kecil di Kabupaten Sukabumi,

Pada faktor fokus pada pelanggan, 24 responden atau sebesar 20% menjawab setuju, sebanyak 50 responden menjawab ragu-ragu, sebanyak 39 responden atau sebesar 39% menjawab tidak setuju dan sisanya sebanyak 7 responden atau sebesar 6% menjawab tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa, pimpinan perusahaan merasa belum optimal dalam upaya mengetahui permintaan pelanggan dan tren pasar yang berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan dengan menjamin kepuasan mereka. Hal ini menyebabkan hasil akhir kerja yang dihasilkan perusahaan terkadang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan.

Pada faktor manajemen proses, 36 responden atau sebesar 30% menjawab setuju, sebanyak 32 responden menjawab ragu-ragu, sebanyak 48 responden atau sebesar 40% menjawab tidak setuju dan sisanya sebanyak 4 responden atau sebesar 3% menjawab sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan merasa belum optimal dalam pembagian proses, kepemilikan, dan tanggung jawab yang jelas untuk memastikan desain produk atau layanan yang sempurna melalui perbaikan berkelanjutan melalui otomatisasi dan inspeksi mandiri. Hal ini berdampak pada desain produk dan layanan yang dihasilkan, yang sering

kali tidak memenuhi harapan pelanggan, Data ini menunjukkan bahwa ada potensi besar untuk perbaikan jika perusahaan-perusahaan ini dapat lebih memanfaatkan teknologi dan mendefinisikan peran masing-masing individu dengan lebih baik.

Pada faktor Manajemen Sumber Daya Manusia, sebanyak 6 responden atau sebesar 5% menjawab sangat setuju, sebanyak 27 responden atau sebesar 23% menjawab setuju, sebanyak 67 responden menjawab ragu-ragu, dan sisanya sebanyak 20 responden atau sebesar 17% menjawab tidak setuju. Pimpinan perusahaan merasa belum optimal dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan partisipasi aktif dalam masalah operasional yang berhubungan dengan tanggung jawab dan kesadaran kualitas, pemberdayaan karyawan dan pengakuan kinerja dan mekanisme penghargaan, TQM menekankan pentingnya keterlibatan semua karyawan dalam proses peningkatan kualitas, yang dapat dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia yang efektif, Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kualitas dalam setiap tahapan pekerjaan.

Pada faktor informasi dan analisis, 1 responden atau sebesar 1% menjawab sangat setuju, sebanyak 26 responden atau sebesar 22% menjawab setuju, sebanyak 53 responden menjawab ragu-ragu, sebanyak 35 responden atau sebesar 29% responden menjawab tidak setuju dan sisanya sebanyak 5 responden atau sebesar 4% menjawab sangat tidak setuju. Pimpinan perusahaan merasa belum optimal dalam aspek yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan TQM, seperti evaluasi kinerja pekerja dan manajer, memelihara catatan tentang proses operasional, mengusulkan solusi terhadap masalah yang dihadapi pekerja dan memelihara serta menggunakan informasi operasional dan pasar untuk membuat keputusan yang efektif.

Untuk mengatasi kesulitan dalam mengukur kualitas, pimpinan perlu mengembangkan sistem pengukuran yang komprehensif. Hal ini bisa meliputi penggunaan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Asosiasi Konstruksi Indonesia, penerapan KPI yang baik dapat meningkatkan performa proyek hingga 30% [18].

4. Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator valid dan dinyatakan layak untuk mengukur faktor dan memiliki nilai yang kuat untuk membentuk faktor hambatan dan tantangan implementasi TQM. Faktor hambatan dalam implementasi TQM pada industri konstruksi di Kabupaten

Sukabumi adalah resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajemen puncak, serta sulitnya mengukur dan mempertahankan perbaikan kualitas jangka panjang. Sedangkan, tantangan dalam implementasi TQM pada industri konstruksi di Kabupaten Sukabumi adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, manajemen proses, manajemen sumber daya manusia, serta informasi dan analisis.

Dengan demikian, studi ini berkontribusi memberikan rekomendasi untuk mengatasi hambatan dan tantangan implementasi TQM pada industri konstruksi berskala kecil di Kabupaten Sukabumi meliputi peningkatan pelatihan dan pendidikan mengenai TQM untuk seluruh karyawan dan manajemen, pengembangan komunikasi yang efektif, serta penggunaan teknologi informasi dan otomatisasi untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi. Perusahaan juga harus fokus pada kepemimpinan yang kuat, perencanaan strategis yang jelas, serta pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui pelatihan, pemberdayaan, dan evaluasi kinerja yang tepat. Selain itu dukungan dari pemerintah daerah juga sangat penting. Program-program yang mendukung pelatihan dan pengembangan industri konstruksi dapat membantu mempercepat implementasi TQM di tingkat lokal.

Daftar Pustaka

- [1] D. Jonathan and Y. E. Dewi, "Work From Home: The Influence of Work Motivation and Work Environment on Employee Work Spirit. International Journal of Social Science and Business," *Construction Manag. Economics*, pp. 50–60, 2021.
- [2] BPS, "Jumlah Perusahaan Konstruksi Menurut Skala Usaha di Provinsi Jawa Barat: Direktorat Perusahaan Konstruksi Provinsi Jawa Barat," 2022.
- [3] J. Joseph and A. B. Godfrey, *Quality Handbook*. McGraw-Hill.
- [4] Inspektorat Kabupaten Sukabumi, *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi Tahun 2023*. Sukabumi: Pemerintah Kabupaten Sukabumi, 2023.
- [5] M. Y. Latansa, *Analisis Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Teknologi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kualitas Produk pada Industri Konstruksi di Indonesia*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2019.
- [6] H. Riaz, K. Iqbal Ahmad Khan, F. Ullah, M. Bilal Tahir, M. Alqurashi, and B. T. Alsulami, "Key factors for implementation of total quality management in construction Sector: A system

- dynamics approach,” *Ain Shams Eng. J.*, vol. 14, no. 3, p. 101903, 2023, doi: 10.1016/j.asej.2022.101903.
- [7] Jalil, “Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Perusahaan Bangunan Lepas Pantai PT. Apexindo Pratama Duta,” *J. UNHAS*, vol. 05, 2022.
- [8] R. Tiho, “Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Dayana Cipta Manado,” *EMBA*, 2022.
- [9] B. A. D. Fardan Andhika Aradhana, “Implementasi Manajemen Kualitas Produk Tiang Pancang: Sebuah Studi Kasus di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.,” *J. Mhs. Bisnis Manaj.*, vol. Vol. 02, N, no. 05, p. 21, 2023.
- [10] Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2019.
- [11] Sugiyono, *Meiodei Peineelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & DMETODE*, 2nd ed. 2021.
- [12] S. Hartono and D. Y. Muchtar, “Uji Validitas Konstruktif Pada Instrumen Dengan Metode Confirmatory Factor Analysis (CFA),” *J. Pengukuran Psikol. dan Pendidik. Indones.*, vol. 6, no. 1, pp. 79–86, 2018, doi: 10.15408/jp3i.v6i1.8155.
- [13] J. Umar and Y. F. Nisa, “Uji Validitas Konstruktif dengan CFA dan Pelaporannya,” *J. Pengukuran Psikol. dan Pendidik. Indones.*, vol. 9, no. 2, pp. 1–11, 2020, doi: 10.15408/jp3i.v9i2.16964.
- [14] S. Janti, “Analisis Validitas dan Reliabilitas dengan Skala Likert terhadap Pengembangan SI/TI dalam Penentuan pengambilan keputusan penerapan Strategic Planning pada Industri Garmen,” *Pros. Snast*, vol. 2014.
- [15] R. Widyanti, “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Standar Pelayanan Minimum,” *Al-Qalb J. Psikol. Islam*, vol. 2, no. 8, 2017.
- [16] M. A. Mukslis, “Pengaruh Lokasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Jasa Pengiriman J & T di Muara Bulian,” *Ekon. J. Econ. Bus.*, vol. 3, no. 1, 2019.
- [17] S. Desi, E. Kartika, S. Surachman, and R. Kusuma, “Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja,” *Bisnis Dan Manajeimen*, 2022.
- [18] Asosiasi Kontruksi Indonesia (AKI), *Kualitas Kontruksi Indonesia*. Jakarta: Asosiasi Kontruksi Indonesia (AKI), 2023.