

SIMTEKS

(Sistem Infrastruktur Teknik Sipil)



SIMTEKS (Sistem Infrastruktur Teknik Sipil)

Dewan Redaksi :

Penelaah Ahli

Dr. Ir. H. Bakhtiar Abu Bakar, MT. (Universitas Sangga Buana)

Dr. Ir. R. Didin Kusdian, MT. (Universitas Sangga Buana)

Dr. Ir. Agus Rachmat, MT. (Universitas Sangga Buana)

Dr. Ir. Abdul Chalid, M. Eng. (Universitas Sangga Buana)

Dr. Ir. A. Anton Soekiman, MT., MSc. (Universitas Katolik Parahyangan)

Mitra Bestari

Prof., Dr., Hadi UM., MIHT. (Universitas Sangga Buana)

Penyunting Pelaksana

Fajri Yusmar, ST., MT. (Universitas Sangga Buana)

Dody Kusmana, ST., MT. (Universitas Sangga Buana)

Ir. Muhammad Ryanto, MT. (Universitas Sangga Buana)

Muhammad Syukri, ST., MT. (Universitas Sangga Buana)

Alamat Redaksi

Fakultas Teknik – Universitas Sangga Buana

Jl. PHH Mustofa (Suci) No.68 – Bandung Jabar

Gedung C – Lantai 3

Telepon : (022) 7275489

Fax : (022) 7201756

Jurnal Teknik Sipil	Vol. 1	No. 1	Bandung Februari 2019	ISSN : 2655-8149
---------------------	--------	-------	--------------------------	------------------

SIMTEKS (Sistem Infrastruktur Teknik Sipil)

1. Adriadi, Yushar Kadir
Efisiensi Kayu Sebagai Bahan Pendukung Pekerjaan Pengecoran Beton Dan Rangka Plafon Pada Bangunan Gedung Bertingkat
2. Atep Maskur, Tia Sugiri
Karakteristik Kontraktor Kualifikasi Kecil Di Kabupaten Ciamis
3. Darmono S, Fransisca Mulyantari
Sistem Pengendalian Pergerakan Erosi Pada Daerah Tata Guna Lahan Terhadap Keamanan Tanggul Sungai (Kasus Daerah Aliran Sungai Cimanuk)
4. Fachri Firdaus, Yushar Khadir
Analisis Kepuasan Pengguna Jasa Angkutan Bus Sekolah Gratis Di Kota Bandung Dengan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)
5. Nia Kartika, Tia Sugiri
Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Pada Kontraktor Kecil Di Kota Sukabumi Dengan Menggunakan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

Jurnal Teknik Sipil	Vol. 1	No. 1	Bandung Februari 2019	ISSN : 2655-8149
---------------------	--------	-------	--------------------------	------------------

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU PADA KONTRAKTOR KECIL DI KOTA SUKABUMI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)

Nia Kartika⁽¹⁾, Tia Sugiri⁽²⁾

Program Studi Magister Teknik Sipil-Fakultas Teknik Universitas Sangga Buana

ABSTRAK

Pada daftar pendaftaran perusahaan nasional yang dikeluarkan oleh LPJK (www.lpjk.or.id), bahwa kontraktor kecil mendominasi industri konstruksi di Indonesia, terlihat dengan komposisi 86% kontraktor kecil, kontraktor menengah 11% dan 3% besar kontraktor. Dengan kata lain, kontraktor kecil memiliki peran penting dalam proses pertumbuhan ekonomi nasional. Jumlah kontraktor kecil cukup banyak di kota Sukabumi sebesar 96%.

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan harus menerapkan sistem manajemen mutu dengan prinsip-prinsip yang terdapat dalam TQM, yaitu: kepemimpinan, kebijakan dan strategi, komitmen, HRM, Manajemen Sumber Daya, Manajemen Proses, Kesadaran Mutu, Kerjasama, Kapasitas untuk Perubahan dan Pembelajaran (Gaspersz 2005). Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah metode IPA (*Importance Performance Analysis*) yang telah digunakan di berbagai bidang studi karena mudah diterapkan dan menampilkan hasil analisis yang memudahkan perbaikan kinerja yang diusulkan (Martinez, 2003).

Hasil penelitian penerapan manajemen mutu yang dilakukan pada kontraktor kecil di kota Sukabumi menghasilkan bahwa untuk bertahan di pasar industri yang kompetitif, kontraktor kecil di kota Sukabumi diharuskan melakukan perbaikan terhadap variabel yang masih belum dilakukan dengan baik sejauh ini. adalah: mengevaluasi bahan dan alat yang digunakan, mencari informasi bisnis (jaringan) untuk mendapatkan harga bahan yang kompetitif, membangun kerja sama kontraktor dengan kontraktor menengah dan besar, membuat catatan konstruksi, dan semua pekerja dipaksa belajar dari masa lalu untuk memperbaiki sistem kerja terus menerus.

Kata kunci: *Kontraktor Kecil, Manajemen Mutu, Importance Performance Analysis (IPA)*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kota Sukabumi yang mengalami perkembangan industri konstruksi cukup signifikan, hal ini terbukti dari sumbangan industri jasa konstruksi pada Peningkatan Pendapatan Domestik Bruto (PDB), yang meningkat dari tahun 2010 Rp. 305 juta menjadi Rp. 530 juta pada tahun 2014 (Sukabumi dalam Angka, 2015). Peningkatan juga dialami pada penyerapan tenaga kerja konstruksi yang meningkat di Kota Sukabumi dari tahun 2012 sebanyak 913 orang menjadi 1.171 orang pada tahun 2014 (Sukabumi dalam Angka, 2015).

Jumlah kontraktor kecil yang cukup banyak di Kota Sukabumi yaitu 96% kontraktor kecil, 3% kontraktor menengah dan 1% kontraktor besar (www.lpjk.or.id/), sementara ruang lingkup pekerjaan yang

ditawarkan terbatas, menimbulkan persaingan antara sesama kontraktor kecil

Salah satu cara kontraktor kecil untuk meningkatkan mutu perusahaannya adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip yang ada di *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management* adalah sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan (Suardi, 2004).

Dengan memahami bahwa mutu memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan untuk bersaing khususnya dengan perusahaan dari luar Kota Sukabumi serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa, maka hal ini menjadi motivasi peneliti dalam mencari upaya untuk meningkatkan dan memperbaiki penerapan mutu agar perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi dapat terus bersaing di industri konstruksi. IPA telah

dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisis yang memudahkan usulan perbaikan kinerja (Martinez, 2003). Metode IPA menggunakan analisis deskriptif kualitatif-kuantitatif dalam menganalisis data penelitian untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan terhadap kinerja suatu perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah mengidentifikasi tingkat kepentingan dan kinerja dari penerapan manajemen mutu berbasis TQM pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi dan memberikan alternatif usulan untuk meningkatkan agar penerapan mutu berjalan dengan baik sesuai dengan prinsip TQM pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis, Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan wawasan dan pengetahuan tentang kondisi perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi dalam penerapan manajemen mutu dan hambatan dalam penerapan manajemen mutu serta tingkat kepentingan dan kinerja dari penerapan manajemen mutu berbasis TQM pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi bagi peneliti khususnya, praktisi maupun pemerintah yang bisa dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengambil keputusan dalam menyusun kebijakan pengelolaan perusahaan konstruksi di Kota Sukabumi.

Manfaat praktis, dengan diidentifikasinya tingkat kepentingan dan kinerja dari penerapan manajemen mutu di kontraktor kecil dan adanya alternatif usulan untuk meningkatkan penerapan mutu sesuai dengan prinsip TQM pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi maka diharapkan dapat memberikan masukan kepada kontraktor kecil untuk dapat memperbaiki sistem mutu di perusahaannya dan mampu bersaing di industri konstruksi.

II. KAJIAN PUSTAKA

Industri Konstruksi

Industri konstruksi tidak hanya merupakan segmen besar dalam pangsa industri, tetapi juga menunjukkan kegiatan-kegiatan yang semakin luas dan kompleks.

Prosesnya mencakup atau dapat terdiri dari kegiatan-kegiatan berupa : (1) Kontraktor utama yang mengendalikan dan mengkoordinasikan proses pelaksanaan konstruksi dalam suatu kontrak. (2) kontraktor utama beroperasi berdampingan dengan kontraktor spesialis atau subkontraktor bidang pekerjaan bersifat khusus dengan kontrak terpisah. (3) kontraktor utama menawarkan paket jasa lengkap kepada pemberi tugas, yang berfungsi dan bertindak selaku perencana sekaligus pembangun.

Kontraktor

Menurut Pribadi dan Putranto (2005), kontraktor kecil adalah kontraktor yang teregistrasi pada asosiasi dan lembaga konstruksi, dengan lingkup pekerjaan yang masih di tingkat lokal, menguasai beberapa peralatan, mempunyai modal rendah, menguasai beberapa keterampilan teknis dan mempunyai keterampilan manajerial terbatas. Peraturan-Peraturan yang Terkait dengan Kontraktor Kecil salah satunya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Jasa Konstruksi.

Konsep Dasar Mutu

Mutu memiliki banyak pengertian yang berbeda-beda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. beberapa pengertian mutu sebagai berikut :

- ✓ Goetsch dan Davis (1994), membuat definisi mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan
- ✓ Soeharto (1995), mutu adalah bentuk atau karakteristik produk (barang atau jasa) yang memenuhi dan mengutamakan apa yang diinginkan oleh pengguna jasa

Total Quality Manajemen (TQM)

Manajemen Mutu Atau Kualitas Mutu atau Kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performance, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika, dan sebagainya. Sedangkan definisi strategis menyatakan bahwa kualitas adalah segala

sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Ada beberapa elemen dalam TQM, yaitu :Kepemimpinan, Kebijakan dan Strategi, Komitmen, Kerjasama, Kapasitas untuk Berubah, Pembelajaran, Manajemen Sumber Daya Manusia, Komunikasi, Manajemen Sumber Daya, Manajemen Proses, dan *Quality Awareness*.

Importance-Performance analysis (IPA)

Metode IPA menggunakan analisis deskriptif kualitatif-kuantitatif dalam menganalisis data penelitian untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja suatu perusahaan. Analisis tingkat kepentingan dan kepuasan konsumen dapat menghasilkan suatu diagram kartesius yang dapat menunjukkan letak faktor-faktor atau unsur-unsur yang dianggap mempengaruhi kepuasan konsumen, dimana dalam diagram kartesius tersebut faktor-faktor akan dijabarkan dalam empat kuadran.

- Kuadran 1 (*Concentrate Here*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna namun pada kenyataannya belum sesuai seperti yang diharapkan (kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to improve*, yaitu atribut-atribut yang harus ditingkatkan.
- Kuadran 2 (*Keep Up The Good Work*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna dan sudah sesuai dengan yang dirasakan sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *maintain performance*, dimana performa atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini harus dipertahankan.
- Kuadran 3 (*Low Priority*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu memuaskan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to maintain*, yaitu atribut bukan menjadi prioritas, melainkan dijadikan pendukung dalam sistem.
- Kuadran 4 (*Possible Overkill*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna

dan tetapi layanan yang disediakan dirasakan terlalu berlebihan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to de-emphasize*, yaitu menekan kinerja atribut untuk meningkatkan efisiensi sumber daya.

III. METODE PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah kontraktor kecil di Kota Sukabumi, karena kontraktor kecil yang mengalami banyak permasalahan dalam mengembangkan kemampuannya. Dilihat dari jumlah perusahaan berkualifikasi kecil di Kota Sukabumi yang berjumlah 284 perusahaan, maka diambil 40 buah sampel yang diharapkan dapat mewakili dari keseluruhan populasi. Penelitian ini menggunakan cara *purposive sampling*. Kuisisioner terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

- Bagian pertama berisi identitas responden dan data perusahaan, dengan maksud untuk mengetahui latar belakang perusahaan dari responden dan perusahaan.
- Bagian kedua berisi harapan dan realita perusahaan dalam menerapkan sistem mutu berbasis TQM, yaitu perusahaan, budaya, manajemen mutu perusahaan dan perubahan. Variabel-variabel tersebut dijabarkan menjadi beberapa atribut penelitian yang menggambarkan masing-masing variabel untuk operasional penelitian.

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program *IBM SPSS 20* didapat *output* hasil perhitungan uji reliabilitas, yaitu 0,743 untuk tingkat Harapan dan 0,750 untuk tingkat kepentingan. Sehingga dihasilkan bahwa nilai reliabilitas pada tingkat kepentingan dan tingkat harapan cukup reliabel.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penentuan Jumlah Sampel

Dari jumlah perusahaan berkualifikasi kecil di Kota Sukabumi yang berjumlah 284 perusahaan, maka dalam penelitian ini diambil 73 responden, dengan mengacu kepada rumus Slovin. Adapun kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Responden merupakan kontraktor kecil yang bersomisili di Kota Sukabumi

- Responden aktif mendapat paket pekerjaan, khususnya dari Pemerintah selama 3 (tiga) tahun terakhir baik bidang bangunan, jalan dan bangunan air, yaitu tahun 2014, 2015 dan 2016 di Kota Sukabumi.
- Responden dari masing-masing perusahaan bisa diwakili oleh 1 (satu) posisi, baik direktur atau staf administrasi dan lapangan. Hal ini dilakukan agar adanya variasi dari jawaban responden karena manajemen mutu berbasis TQM meliputi semua bagian dalam perusahaan.

Pengolahan Data

Tabel 2. Rata-rata Tingkat Harapan

Variabel TQM	No. Pertanyaan	Nilai Rata-rata Harapan
Manajemen Sumber Daya Manusia	1	4.36
	2	3.68
	3	3.89
	4	4.40
	5	4.38
Manajemen Sumber Daya	6	4.52
	7	4.21
	8	4.37
	9	4.07
	10	4.05
	11	3.97
Quality Awareness	12	4.00
Kebijakan dan Strategi	13	4.04
	14	4.42
	15	3.70
Manajemen Proses	16	4.12
	17	4.34
	18	4.36
Komunikasi	19	4.29
	20	4.32
Kerjasama	21	3.99
	22	4.14
Pembelajaran	23	4.21
	24	4.18
	25	4.18
Kapasitas untuk Berubah	26	4.12
	27	4.16
Kepemimpinan	28	4.29
	29	4.30
Komitmen	30	4.34
	31	4.37

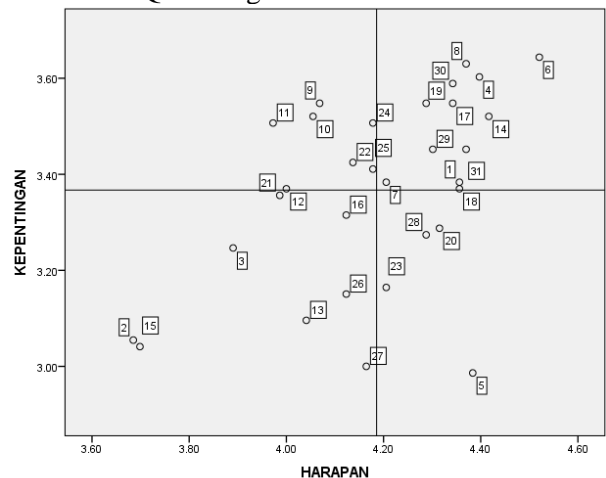
Tabel 3. Rata-rata Tingkat Kepentingan

Variabel TQM	No. Pertanyaan	Nilai Rata-rata Kepentingan
Manajemen Sumber Daya Manusia	1	3.38
	2	3.05
	3	3.25
	4	3.60
	5	2.99
Manajemen Sumber Daya	6	3.64
	7	3.38
	8	3.63

	9	3.55
	10	3.52
	11	3.51
Quality Awareness	12	3.37
Kebijakan dan Strategi	13	3.10
	14	3.52
	15	3.04
Manajemen Proses	16	3.32
	17	3.55
	18	3.37
Komunikasi	19	3.55
	20	3.29
	21	3.36
Kerjasama	22	3.42
	23	3.16
	24	3.51
Pembelajaran	25	3.41
	26	3.15
	27	3.00
Kepemimpinan	28	3.27
	29	3.45
Komitmen	30	3.59
	31	3.45

Matriks Importance-Performance Diagram

Adapun hasil analisis Matriks Importance-Performance Diagram dari tingkat harapan dan kepentingan manajemen mutu berbasis TQM sebagai berikut :



Sumber : Hasil pengolahan data, 2017

Adapun rangkuman penjabaran mengenai kondisi yang ada dan usulan tindakan untuk peningkatan masing-masing variabel sebagai berikut :

A. Kuadran I : elemen TQM yang dianggap penting, namun belum bisa diterapkan secara baik, sebanyak 3 elemen TQM yang terinci dalam 7 definisi sebagai berikut :

a). Manajemen Sumber Daya

- ✓ Mengevaluasi material yang digunakan (Penting)
- ✓ Mengevaluasi alat yang digunakan (Penting)
- ✓ Mencari informasi bisnis untuk mendapatkan harga material yang kompetitif (Penting)

Untuk meningkatkan elemen yang masih rendah dapat dilakukan dengan cara berikut

1. Penyediaan Sarana dan prasarana
Perusahaan harus senantiasa mencukupi kebutuhan sarana dan prasarana bagi pelaksanaan proyek. Penyediaan peralatan harus sesuai dengan kemampuan efektif dari peralatan yang digunakan untuk menjamin bahwa proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan kriteria mutu yang ditetapkan.
2. Penyediaan Material
Perusahaan kontraktor kecil juga harus dapat menyediakan semua jenis material yang memenuhi spesifikasi teknis. Apabila terjadi penyimpangan atas spesifikasi harus diupayakan dengan material lainnya yang mempunyai kemampuan yang setara.
- b). Kerjasama
 - ✓ Membangun kerjasama dengan kontraktor menengah (Penting)
 - ✓ Membangun kerjasama dengan kontraktor besar (Sangat Penting)

Kerjasama merupakan variabel yang dianggap penting oleh responden, namun pada kenyataan di lapangan responden masih belum mengeksekusi dengan optimal mengenai kerjasama ini, baik dengan kontraktor menengah atau besar. Selama ini kontraktor kecil jarang melakukan kerjasama dengan kontraktor besar atau menengah, sehingga jarang terjadi proses pembelajaran kontraktor kecil dari kontraktor yang skalanya lebih besar.

Untuk meningkatkan kerjasama antara kontraktor kecil dan kontraktor skala besar dan menengah dapat dilakukan dengan berpartisipasi dalam proyek skala besar dengan menjadi subkontraktor dari kontraktor skala besar dan menengah. Dengan ikut berpartisipasi dalam proyek besar, kontraktor kecil dapat mengembangkan ilmu dan teknologi terbaru.

- c). Pembelajaran

- ✓ Setiap pelaksanaan konstruksi dibuat catatan (Sangat Penting)
- ✓ Semua pekerja dipaksa untuk belajar dari masa lalu untuk memperbaiki sistem kerja secara terus menerus (Sangat Penting)

Pembelajaran sangat penting dalam perusahaan, dengan pembelajaran kontraktor kecil dapat terus bertahan dalam persaingan. Dalam melakukan pembelajaran, permasalahan penting yang dihadapi adalah bukanlah mengenai apa yang akan diubah tetapi lebih kepada apa dan bagaimana melakukan pembelajaran.

Untuk meningkatkan pembelajaran dalam penerapan sistem mutu dapat dilakukan dengan :

1. Melakukan dokumentasi meliputi catatan atau rekaman selama proses kegiatan konstruksi berlangsung, bila terjadi penyimpangan segera lakukan tindakan perbaikan atau pencegahan.
2. Para pekerja harus mampu belajar dari kesalahan-kesalahan dimasa lalu sehingga tidak terjadi lagi di masa datang dan secara terus menerus melakukan perbaikan sistem kerjanya.
3. Komitmen dari semua pihak sangat dibutuhkan dalam melakukan proses pembelajaran dengan menjamin ketersediaan dan sumber daya yang mendukung di dalam perusahaan.

B. Kuadran II : elemen TQM yang sudah baik dilakukan oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi dan dianggap penting, sehingga harus dipertahankan sebanyak 12 elemen TQM yaitu sebagai berikut :

- a). Manajemen Sumber Daya Manusia
 - ✓ Pimpinan perusahaan memberikan bimbingan kepada para pekerjanya. Pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi, para pimpinan perusahaan sudah cukup baik dalam memberikan bimbingan kepada tenaga kerjanya, dan hal ini juga merupakan hal yang dianggap penting oleh para kontraktor. Sehingga harus dipertahankan dalam penerapan manajemen mutu berbasis TQM.
 - ✓ Kedisiplinan pekerja dalam melakukan pekerjaan.

- Sebagian besar pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi kedisiplinan pekerja dalam melakukan pekerjaan sudah baik, dan hal ini dianggap sangat penting oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi. Maka hal ini perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi.
- b). Manajemen Sumber Daya
- ✓ Kontraktor menggunakan peralatan lengkap yang digunakan dalam pelaksanaan proyek. Penggunaan peralatan pada kontraktor kecil di Kota Sukabumi sudah baik, mungkin saja dikarenakan pekerjaan konstruksi di Kota Sukabumi masih bersifat sederhana. Sehingga belum memerlukan peralatan yang modern dan rumit.
 - ✓ Kontraktor menggunakan teknologi terbaru yang digunakan dalam pelaksanaan proyek. Pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi penggunaan teknologi terbaru sudah cukup baik, dan hal ini dianggap sangat penting oleh pengguna.
 - ✓ Menghindari keterlambatan pembayaran pekerjaan. Mengenai keterlambatan pembayaran pekerjaan, hal ini sudah jarang terjadi melihat dari kepuasan dari para kontraktor kecil di Kota Sukabumi. Hal ini juga dianggap sangat penting karena akan berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan konstruksi.
- c). Kebijakan dan Strategi
- ✓ Kontraktor pada setiap tahapan pekerjaan selalu memperhitungkan resiko yang akan terjadi dan dibuat solusi permasalahannya. Perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi merasa sangat penting untuk memperhitungkan resiko-resiko yang mungkin terjadi dan selalu mempersiapkan penyelesaian bila resiko tersebut terjadi. Dalam kenyataan di lapangan hal ini sudah cukup baik dilakukan oleh para kontraktor kecil di Kota Sukabumi.
- d). Manajemen Proses
- ✓ Pelaksanaan pekerjaan konstruksi yang selalu dievaluasi. Setiap kegiatan perlu dievaluasi agar dapat meminimalisasikan terjadinya kesalahan, karena hal ini dianggap hal yang sangat penting oleh kontraktor di Kota Sukabumi. Pada kenyataannya hal ini sudah cukup baik dilakukan oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi, sehingga perlu dipertahankan agar manajemen mutu bisa diterapkan dengan baik.
 - ✓ Cukupnya waktu penyelesaian pekerjaan supaya hasil pekerjaan memuaskan. Waktu penyelesaian proyek harus dikendalikan, karena jika kekurangan waktu dalam penyelesaian proyek dapat mengakibatkan penurunan mutu. Sehingga hal ini dianggap sangat penting oleh kontraktor di Kota Sukabumi, dan di lapangan telah cukup puas dilakukan. Sehingga hal ini harus dipertahankan dalam implementasi manajemen mutu di perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi.
- e). Komunikasi
- ✓ Pimpinan perusahaan berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Selama ini pimpinan perusahaan pada kontraktor kecil di Kota Sukabumi sudah berusaha menciptakan kondisi kerja yang kondusif, dan itu dianggap penting oleh para kontraktor kecil. Sehingga hal ini harus dipertahankan agar manajemen mutu bisa diimplementasikan.
- f). Kepemimpinan
- ✓ Kontraktor menjamin pengguna jasa bahwa semua material yang digunakan bermutu baik. Kontraktor harus mampu menjamin pengguna jasa bahwa pekerjaan yang dilakukan dan material yang digunakan sesuai dengan spesifikasi. Hal ini sangat penting menurut kontraktor yang ada di Kota Sukabumi. Dan pada kenyataan di lapangan hal ini sudah cukup baik dilakukan oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi.

g). Komitmen

- ✓ Setiap pekerjaan dibuat perencanaan terlebih dahulu.
Pada perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi sudah baik dalam melakukan perencanaan sebelum melakukan pekerjaan konstruksi, dan mereka beranggapan hal ini sangat penting. Sehingga perlu dipertahankan agar kontraktor kecil di Kota Sukabumi bisa menerapkan manajemen mutu dengan baik.
- ✓ Kontraktor berusaha untuk memenuhi spesifikasi teknis.
Kontraktor kecil di Kota Sukabumi sudah cukup memenuhi spesifikasi teknis dalam melakukan pekerjaannya. Dan hal ini dianggap sangat penting oleh kontraktor tersebut, sehingga hal ini harus dipertahankan.

C. Variabel-variabel pendukung menurut responden perusahaan kontraktor kecil di Kota Sukabumi, yaitu sebagai berikut :

a). Manajemen Sumber Daya Manusia

- ✓ Tingkat pendidikan yang sesuai untuk Tukang
- ✓ Tingkat pendidikan yang sesuai untuk Mandor
Menurut kontraktor kecil di Kota Sukabumi, tingkat pendidikan yang sesuai untuk tukang dan mandor tidak terlalu penting karena sementara asumsi mereka pengalaman lebih dibutuhkan daripada pendidikan ketika terjun di lapangan.

b). Quality Awareness

- ✓ Memahami sistem mutu yang diinginkan oleh pengguna jasa
Menurut kontraktor kecil di Kota Sukabumi bahwa memahami sistem mutu yang diinginkan oleh pengguna jasa tidak terlalu penting, salah satu alasannya karena sistem mutu adalah tanggungjawab kontraktor dan mereka senantiasa berusaha menjaga kualitas tersebut.

c). Kebijakan dan Strategi

- ✓ Setiap pekerjaan mengikuti manual yang dibuat oleh Pemerintah

✓ Birokrasi Pemerintah yang tidak rumit

Sebagian besar kontraktor kecil di Kota Sukabumi menyatakan bahwa setiap pekerjaan tidak selalu harus mengikuti manual yang dibuat pemerintah, karena menganggap pekerjaan yang dilakukannya sudah sering dikerjakan sehingga pengalaman di lapangan lebih diunggulkan. Sedangkan birokrasi pemerintah juga merupakan hal yang tidak terlalu penting dalam pekerjaan konstruksi karena selama ini hal itu selalu bisa diatasi.

d). Manajemen Proses

- ✓ Penyediaan sumber daya yang dikendalikan secara efektif dan efisien

Sebagian besar kontraktor di Kota Sukabumi beranggapan bahwa penyediaan sumber daya yang dikendalikan secara efektif dan efisien tidak terlalu menunjang terhadap penerapan manajemen mutu. Selama ini mereka menyiapkan sumber daya seperti berdasarkan pengalaman sebelumnya dari pekerjaan-pekerjaan yang sejenis.

e). Kapasitas untuk Berubah

- ✓ Perusahaan selalu melakukan inovasi dalam metode pelaksanaan konstruksi
- ✓ Kontraktor selalu meningkatkan pengetahuan mengenai mutu melalui pelatihan atau kursus
Sebagian besar kontraktor di Kota Sukabumi menyatakan bahwa inovasi dan peningkatan pengetahuan perlu dilakukan, namun tidak begitu berpengaruh dalam kualitas atau manajemen mutu perusahaan. Di samping itu alasan biaya untuk kursus atau pelatihan menjadi hal yang menjadikan hal ini tidak dianggap penting dalam penerapan manajemen mutu di Kota Sukabumi.

f). Komunikasi

- ✓ Pimpinan perusahaan mau menerima pendapat dari bawahan
Pendapat dari bawahan merupakan hal yang harus diperhatikan, namun tidak begitu menunjang terhadap manajemen mutu di perusahaan

kontraktor kecil di Kota Sukabumi karena hal ini dianggap tidak terlalu penting.

g). Pembelajaran

- ✓ Teknologi informasi memberikan kemudahan kepada pekerja dalam bekerja

Kondisi pekerjaan dan kondisi kontraktor kecil di Kota Sukabumi masih dikategorikan sederhana, sehingga penggunaan teknologi informasi masih belum dianggap penting oleh kontraktor dalam menunjang kualitas pekerjaan dan manajemen mutu di perusahaannya.

h). Kepemimpinan

- ✓ Kemampuan Kontraktor dalam mengatur serta mengendalikan proyek

Sebagian besar perusahaan kontraktor di Kota Sukabumi menyatakan bahwa karena proyek masih bersifat sederhana sehingga kontraktor tidak mengalami kesulitan-kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

V. KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil penelitian penerapan manajemen mutu yang dilakukan terhadap kontraktor kecil di Kota Sukabumi, dengan menggunakan elemen-elemen *Total Quality Management* (TQM) dihasilkan beberapa hal berikut :

1. Variabel yang berada di kuadran I, yaitu variabel yang perlu ditingkatkan dari variabel TQM yang ada karena dianggap penting, namun pada implementasi di lapangan masih belum baik dilakukan oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi dalam upaya penerapan manajemen mutunya, yaitu : mengevaluasi material dan alat yang digunakan, mencari informasi bisnis (*network*) untuk mendapatkan harga material yang kompetitif, membangun kerjasama dengan kontraktor menengah dan kontraktor besar, setiap pelaksanaan konstruksi dibuat catatan, serta semua pekerja dipaksa untuk belajar dari masa lalu untuk memperbaiki sistem kerja secara terus menerus.
2. Variabel yang berada di kuadran II, yaitu variabel yang mesti dipertahankan karena

dianggap penting, dan pada implementasi di lapangan sudah dilakukan sesuai oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi dalam upaya penerapan manajemen mutunya, diantaranya yaitu : pimpinan perusahaan memberikan bimbingan kepada para pekerjanya, kedisiplinan pekerja dalam melakukan pekerjaan, peralatan lengkap yang digunakan dalam pelaksanaan proyek, teknologi terbaru yang digunakan dalam pelaksanaan proyek, menghindari keterlambatan pembayaran pekerjaan, setiap tahapan pekerjaan selalu memperhitungkan resiko yang akan terjadi dan dibuat solusi permasalahannya, pelaksanaan pekerjaan konstruksi yang selalu dievaluasi, cukupnya waktu penyelesaian pekerjaan supaya hasil pekerjaan memuaskan, pimpinan perusahaan berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif, kontraktor menjamin pengguna jasa bahwa semua material yang digunakan bermutu baik, setiap pekerjaan dibuat perencanaan terlebih dahulu, dan kontraktor berusaha untuk memenuhi spesifikasi teknis.

3. Variabel yang berada di kuadran III dan IV, yaitu variabel yang dianggap kurang penting oleh para kontraktor di Kota Sukabumi, sehingga keberadaannya dianggap sebagai pendukung sistem, diantaranya yaitu : tingkat pendidikan yang sesuai untuk tukang dan mandor, memahami sistem mutu yang diinginkan oleh pengguna jasa, setiap pekerjaan mengikuti manual yang dibuat oleh Pemerintah, birokrasi Pemerintah yang tidak rumit, penyediaan sumber daya yang dikendalikan secara efektif dan efisien, perusahaan selalu melakukan inovasi dalam metode pelaksanaan konstruksi, kontraktor selalu meningkatkan pengetahuan mengenai mutu melalui pelatihan atau kursus, menyediakan pelatihan bagi tenaga kerja, pimpinan perusahaan mau menerima pendapat dari bawahan, teknologi informasi memberikan kemudahan kepada pekerja dalam bekerja, dan kemampuan kontraktor dalam mengatur serta mengendalikan proyek.
4. Untuk terus bertahan dalam persaingan pasar industri, kontraktor kecil di Kota Sukabumi sangatlah dituntut untuk

menerapkan manajemen mutu berbasis TQM dalam perusahaannya, untuk itu perlu dilakukan peningkatan variabel yang dirasa masih kurang baik dilakukan selama ini yaitu dengan beberapa upaya berikut :

- Penyediaan peralatan harus sesuai dengan kemampuan efektif dari peralatan yang digunakan untuk menjamin bahwa proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan kriteria mutu yang ditetapkan.
 - Untuk meningkatkan kerjasama antara kontraktor kecil dan kontraktor skala besar dan menengah dapat dilakukan dengan berpartisipasi dalam proyek skala besar dengan menjadi subkontraktor dari kontraktor skala besar dan menengah. Hal ini sesuai dengan aturan pemerintah dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi Pasal 53 Ayat 3 bahwa dalam penyelenggaraan Jasa Konstruksi, Penyedia Jasa dengan kualifikasi menengah dan/atau besar mengutamakan untuk memberikan pekerjaan penunjang kepada Subpenyedia Jasa dengan kualifikasi kecil.
 - Melakukan dokumentasi meliputi catatan atau rekaman selama proses kegiatan konstruksi berlangsung, bila terjadi penyimpangan segera lakukan tindakan perbaikan atau pencegahan.
5. Beberapa alasan dari kontraktor kecil di Kota Sukabumi mengenai variabel yang dianggap pendukung adalah karena sementara asumsi mereka pengalaman lebih dibutuhkan daripada pendidikan ketika terjun di lapangan. Jenis pekerjaan selama ini yang masih sederhana dan sejenis sehingga penggunaan alat dan teknologi belum terlalu penting serta merasa mahal dengan biaya peningkatan kapasitas pekerja.

Saran

1. Hasil penelitian ini didapat dari responden kontraktor kecil di Kota Sukabumi dengan karakteristik yang ada, maka hasil penelitian ini tidak bisa mewakili kondisi secara umum di daerah lain karena akan dipengaruhi oleh berbagai faktor kedaerahan masing-masing. Sehingga

penelitian serupa perlu dilakukan di daerah yang berbeda untuk melihat penerapan manajemen mutu berbasis TQM di wilayah lain.

2. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan lebih spesifik terhadap variabel yang masih dianggap penerapannya kurang baik oleh kontraktor kecil di Kota Sukabumi agar usulan perbaikannya lebih fokus dan mendalam.
3. Untuk kontraktor kecil di Kota Sukabumi diharapkan melakukan peningkatan variabel-variabel yang masih kurang untuk menerapkan manajemen mutu, karena pentingnya manajemen mutu ini sebagai cara untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar industri konstruksi.
4. Kontraktor kecil di Kota Sukabumi ke depannya diharapkan lebih memberikan perhatian terhadap variabel yang dianggap sebagai pendukung sistem, karena variabel ini merupakan bagian dari manajemen mutu berbasis TQM yang harus diterapkan secara keseluruhan pada perusahaan konstruksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I Gusti., 2015. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di Perusahaan Konstruksi. Jurnal Swara Vol. 9 No.1 Maret.
- Brandt, 2000, "*outside-in Approach to Determining Customer-Driven Priorities for Improvement and Innovation, White paper series. Volume 2-2000.*
- Data Dinas Tata Ruang, Perumahan dan Permukiman Kota Sukabumi, 2017.
- Dewi Yustriarini, 2010, Proses Jaminan Mutu dalam Rantai Pasok pada Industri Konstruksi, Tesis ITB.
- Emakana, Edouard., dan Syahrizal, 2015. Departemen Teknik Sipil, Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu di Perusahaan Kontraktor. Tesis Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Febrin, Dina. 2008, Faktor-Faktor Penting Penerapan Sistem Mutu Berbasis TQM untuk Meningkatkan Mutu Kontraktor Kecil di Indonesia (Studi Kasus Kota Bandung) , Tesis Magister, ITB
- Goetsch, D.L. and Davis, S.B. 1994. "*Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production,*

- Processing and Service.*" Pearson Prentice Hall, 13.
- Gaspersz, V. 2005, *Total Quality Management*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosoedarmo, S., 2004, *Total Quality Management*, Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Kaming, Peter. 2007. Praktik MSDM pada Industri Konstruksi di Indonesia. Konferensi Nasional Teknik Sipil Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Kitcharoen, K., 2004, *The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand*. *ABAC School of Management Jurnal Vol 24(3) pp.20-46*.
- Martínez-Lorente A. R., and Martínez-Costa M., 2003, *ISO 9000 & TQM: Substitutes or Complementaries? An Empirical Study in Industrial Companies, Spanyol*.
- Singarimbun, M., 1989, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta : LP3S.
- Suardi, R., 2004, *Sistem Manajemen Mutu*, Jakarta : PPM.
- Sudarto., 2011, *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia*, Jakarta : CSIS.
- Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Sukabumi dalam Angka, 2015
- Susilowati, Fajar., 2010, *Studi Penerapan Manajemen Kualitas pada Kontraktor Besar di Indonesia*, Tesis ITB.
- Tjiptono, fandi dan Anastasia Diana, 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Jasa Konstruksi
www.lpjk.or.id