

Kerangka Pengembangan dan Kepemimpinan Budaya Mutu dalam Konstruksi di Indonesia: Tinjauan Studi Literatur

Martalius Peli*¹, Vivi Ariani^{2*}, Khadavi³, Fielda Roza⁴

^{1,2,4}Program Studi Teknik Ekonomi Konstruksi, FTSP, Universitas Bung Hatta

³Program Studi Teknik Sipil, FTSP, Universitas Bung Hatta

*Correspondence email: viviariani@bunghatta.ac.id

Author email: martaliuspeli@bunghatta.ac.id, pelioke@yahoo.co.id; fieldaroza@bunghatta.ac.id; khadavi@bunghatta.ac.id

Abstrak. Kepemimpinan merupakan elemen yang sangat diperlukan dalam proses memulai dan mempertahankan pengembangan budaya mutu dalam organisasi konstruksi. Kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan yang sesuai untuk memberikan kenyamanan maksimal kepada anggota kelompok untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak sangat penting dalam mengembangkan dan mempertahankan budaya berbasis mutu dalam suatu organisasi yang bertindak sebagai katalis untuk penerapan Total Quality Manajemen (TQM). Makalah ini bertujuan untuk membahas kerangka konseptual bagaimana kepemimpinan dapat membantu perubahan budaya mutu dalam sebuah organisasi. Pembahasan dilakukan menggunakan kajian literature terhadap konsep Mutu, Budaya dan Kepemimpinan serta Budaya Organisasi. Analisis kajian dilakukan terhadap perubahan Budaya serta Peran Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Mutu. Hasil kajian menunjukkan bahwa Organisasi perlu beralih dari budaya mereka saat ini ke budaya TQM yang berfokus pada mutu sebagai strategi utama. Selanjutnya dapat diidentifikasi tiga belas dimensi budaya penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan TQM yang sebagian besar dimensi ini terkait dengan kepemimpinan. Kerangka kerja Pengembangan Dan Kepemimpinan Budaya Mutu Dalam Konstruksi Di Indonesia yang diusulkan dapat menjadi model untuk mengembangkan budaya mutu dalam organisasi konstruksi melalui kepemimpinan yang efektif, sehingga organisasi konstruksi dapat menggunakannya secara kreatif untuk meminimalkan inkonsistensi dan konflik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Total Quality Management, Budaya Mutu, Konstruksi

Abstract. Leadership is an indispensable element in the process of initiating and maintaining the development of a quality culture in a construction organization. Leadership can create an appropriate environment to provide maximum comfort to group members to improve performance and productivity. Strong leadership from top management is essential in developing and maintaining a quality-based culture in an organization that acts as a catalyst for the implementation of Total Quality Management (TQM). This paper aims to discuss the conceptual framework of how leadership can help change the quality culture in an organization. The discussion was carried out using a literature review of the concepts of Quality, Culture and Leadership and Organizational Culture. Analysis of the study was carried out on cultural changes and the role of leadership in developing a quality culture. The results of the study show that organizations need to shift from their current culture to a TQM culture that focuses on quality as the main strategy. Furthermore, thirteen important cultural dimensions can be identified that contribute to the successful implementation of TQM, where most of these dimensions are related to leadership. The proposed Quality Culture Development and Leadership Framework in Construction in Indonesia can be a model for developing a quality culture in construction organizations through effective leadership, so that construction organizations can use it creatively to minimize inconsistencies and conflicts.

Keywords: Leadership, Total Quality Management, Quality Culture, Construction

PENDAHULUAN

Industri konstruksi mempunyai reputasi yang paling buruk dibandingkan semua proses industri karena sifat operasinya yang spesifik dan rumit serta non-standarisasi (Maliki, Ali 1999). Terputus-putus, tersebar, beragam, berbeda, kotor, sulit, berbahaya, dan kuno merupakan suatu pernyataan kondisi Lingkungan konstruksi saat ini: (Hafnidar A. Rani 2016). Sementara mutu yang buruk, pengerjaan, kegagalan bangunan, keterlambatan waktu penyelesaian, kegagalan memenuhi anggaran dan praktik-praktik yang boros merupakan reputasi yang buruk bagi industri konstruksi (Anita.R dan Dwi. A.U 2020, Ashford 1989, Sommerville 1999).

Selain itu, banyak tantangan yang muncul dari sikap yang mendasar, komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan, dan hubungan yang umumnya bermusuhan di semua tingkatan yang selalu dihadapi oleh industri konstruksi. Gaya dan praktik manajemen yang telah berkembang selama bertahun-tahun banyak yang mengakar dari karakteristik ini. Oleh karena itu, industri konstruksi dipandang sebagai industri dengan penekanan pada mutu yang buruk dibandingkan dengan sektor lain seperti sektor manufaktur dan jasa (KPUPR 2013, Kubal 1994). Jika sikap dan perilaku yang terkait dengan praktik-praktik ini tidak berubah, tidak akan ada kemajuan berarti dalam memperbaiki situasi.

Sri Harjani dan Muhammad. A.A (2016) menyatakan dalam penelitiannya, untuk memecahkan masalah mutu dalam industri konstruksi dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara terus menerus semakin banyak perusahaan konstruksi berinisiatif mengadopsi Total Quality Management (TQM). TQM mempunyai potensi untuk meningkatkan hasil bisnis dan daya saing, orientasi dan kepuasan pelanggan yang lebih besar, keterlibatan dan pemenuhan pekerja, tim dan manajemen pekerja yang lebih baik dalam perusahaan. Industri konstruksi dan pihak-pihak yang dilayaninya juga mendapat manfaat serupa selama industri tersebut dapat memutus lingkaran setan ketidakpercayaan, konflik dan pemborosan budaya konfrontasi dan menggantikannya dengan budaya mutu, Willar dan Pangemanan (2020).

Perubahan budaya dalam organisasi sangat diperlukan jika ingin menerapkan filosofi TQM (NT Putri - 2022) dan diakui merupakan aspek penting dari pengembangan Total Manajemen Mutu (Agus B.S, et al 2019). Selain itu belum diteliti secara komprehensif, isu seputar budaya mutu dan perkembangannya (Evans & Dean 2003, Gallear & Ghobadian 2004, Detert et al. 2000). Oleh karena itu, dalam proses konstruksi terutama manajemen puncak atau senior diperlukan adanya perubahan budaya dan perilaku dalam pola pikir semua peserta jika industri konstruksi ingin meningkatkan kinerjanya (Ahmad Dardiri 2011).

Isu Dan Masalah Budaya Mutu

Hal umum yang menyebabkan kegagalan dalam upaya kualitas sebelumnya adalah karena tidak mengubah budaya atau lingkungan di mana semua alat dan proses tersebut digunakan (Detert dkk. 2000). Jika upaya TQM tidak konsisten dengan budaya organisasi, maka upaya tersebut akan terganggu (Cynthia. A dan Rolland E. F 2019). Penelitian menunjukkan salah satu ‘mekanisme’ terakhir yang tersisa bagi organisasi untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka dalam industri konstruksi adalah dengan mempertimbangkan sumber daya manusia (budaya) serta teknologinya (Kajewski dan Weippert 2001). Dengan kata lain, jika seseorang ingin menjadikan organisasi, kelompok, dan tim proyek industri konstruksi lebih efisien dan efektif, maka seseorang harus lebih memahami peran budaya di dalamnya (Sindoro.S.J 2011).

Sayangnya, menurut (I Gede.W.S 2018) transformasi kepribadian (budaya) dan proses tradisional ini tidaklah mudah, yang umumnya terhambat oleh cara industri yang unik dan penuh tekad dalam 'melakukan sesuatu' seperti yang selalu dilakukan, dan oleh sifat yang sangat melekat dan menolak perubahan. Laporan Egan tentang “Memikirkan Kembali Konstruksi” (Egan 1998) sebagai pendorong perbaikan, inefisiensi, kualitas dan keselamatan kerja, industri perlu melakukan perubahan besar dalam budaya dan strukturnya.

Di Indonesia, isu kualitas menjadi sangat penting terutama ketika semakin banyak perusahaan konstruksi mencari pasar baru di luar negeri. Namun, citra industri konstruksi akhir-akhir ini agak tercoreng akibat akibat sejumlah bangunan dan jalan yang rusak, meningkatnya angka kecelakaan di lokasi konstruksi, tertundanya proyek, keluhan mengenai kerusakan bangunan dan kualitas yang buruk, serta sikap tidak peduli terhadap pekerja. kontraktor terhadap permasalahan lingkungan hidup. Insiden-insiden ini menimbulkan pertanyaan publik mengenai kualitas/mutu, keselamatan dan praktik lingkungan di antara perusahaan yang bergerak di sektor konstruksi.

Budaya mutu yang buruk saat ini merupakan permasalahan utama yang dihadapi industri konstruksi. Oleh karena itu, penting bagi industri konstruksi untuk menyadari bahwa upaya mencapai mutu yang lebih baik sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan kesuksesan bisnis mereka. Dengan demikian penerapan Total Quality Management (TQM) akan menjadi titik awal yang tepat bagi para pelaku industri konstruksi untuk tetap kompetitif. Namun, jika TQM ingin berhasil diterapkan oleh industri konstruksi di Indonesia maka masalah budaya harus diatasi (Gatot Nursetyo 2018). Oleh karena itu, organisasi konstruksi perlu mengembangkan budaya mutu di perusahaannya.

Suatu perusahaan harus menjalani proses transformasi untuk berubah dari pendekatan manajemen tradisional ke TQM.

Konsep Mutu

Menurut Rivelino dan Anton Soekiman (2016), mutu memiliki tiga pengertian dalam konstruksi: mutu berarti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; hal ini berarti memastikan bahwa karakteristik dasar proyek akhir sesuai dengan spesifikasi yang disyaratkan; itu berarti menyelesaikan pekerjaan sesuai anggaran. Proyek konstruksi yang bermutu harus mencakup semua dimensi ini. Sebenarnya mutu dalam konstruksi berhubungan langsung dengan kesesuaian dengan spesifikasi dan kesesuaian untuk digunakan. Sri Harjani (2016) menegaskan bahwa misi TQM dalam konstruksi adalah untuk membangun produk yang bermutu – yaitu produk yang bebas kesalahan – bagi pengguna dengan mencegah kesalahan dalam proses konstruksi dengan mengintegrasikan mutu, produktivitas, dan keselamatan. Penekanan utama adalah melakukan pekerjaan dengan benar pada kali pertama, sehingga mengurangi jumlah pengerjaan ulang yang diperlukan untuk menciptakan konstruksi yang memenuhi kebutuhan pengguna.

Persaingan yang agresif, baik di tingkat regional maupun internasional, telah menuntut tingkat mutu yang lebih tinggi di hampir seluruh kegiatan dan sektor usaha. Perusahaan konstruksi secara aktif terlibat dalam upaya mencapai tingkat mutu yang diterima secara internasional berdasarkan dua kerangka utama TQM – rangkaian standar mutu ISO 9001, dan kriteria penghargaan mutu. Studi menunjukkan bahwa TQM mencapai serangkaian praktik yang diterima secara umum sebagai hasil dari penerimaan luas kedua kerangka kerja ini (Kujala 2002).

Hal ini mengharuskan organisasi seluruh perusahaan untuk membangun sistem yang terstruktur dengan baik dan eksplisit yang mengidentifikasi, mendokumentasikan, mengoordinasikan dan memelihara semua aktivitas utama yang terkait dengan mutu di seluruh operasi perusahaan dan lokasi yang relevan untuk memastikan kepuasan mutu pelanggan dan biaya mutu yang ekonomis (Arditi dan Lee 2003).

Banyak perusahaan konstruksi telah berhasil menggunakan TQM selama beberapa tahun dan menuai banyak manfaat dalam meningkatkan hubungan klien, konsultan, dan pemasok, mengurangi “biaya mutu”, tepat waktu dan dalam penyelesaian proyek anggaran, dan tim staf yang berpengetahuan luas dan bermotivasi tinggi. Contoh perusahaan yang mengadopsi TQM untuk meningkatkan kinerjanya adalah PT PLN (Persero) (SRR Tanjung, 2023), PT. Kimia Farma.TBK (Sylvia, Reky Martin dan Fatimah. F 2023) dan PT Mustika Ratu (Liana, R, 2010). Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, mutu proyek yang lebih baik dan pangsa pasar yang lebih tinggi sering kali muncul seiring dengan penerapan TQM oleh perusahaan-perusahaan tersebut (SRR Tanjung, 2023).

Konsep Budaya

Budaya adalah kekuatan tak kasat mata di balik hal-hal yang nyata dan dapat diamati dalam organisasi mana pun, sebuah energi sosial yang menggerakkan orang untuk bertindak. Budaya bagi sebuah organisasi sama dengan kepribadian bagi individu – sebuah tema tersembunyi namun menyatukan yang memberikan makna, arah, dan mobilisasi (Anggiat. N et al. 2019). Dengan kata lain, budaya merupakan konstruksi kognitif dan sangat bergantung pada sikap dan keyakinan (Nurfatimah. S 2019). Terdapat banyak sekali definisi tentang budaya, yang masing-masing memiliki sedikit variasi tergantung pada fokus kajiannya, namun sebagian besar berpendapat bahwa budaya adalah pola pengaturan, materi, atau perilaku yang telah diadopsi oleh suatu masyarakat (perusahaan, kelompok, atau tim). Dengan demikian, budaya dapat dianggap mencakup semua cara yang dilembagakan dan keyakinan implisit, norma-norma dan nilai-nilai serta premis-premis yang mendasari dan mengatur perilaku (Manahan P.T, 2020).

Secara umum, budaya diakui berakar pada pikiran masyarakat – gagasan, keyakinan, dan nilai-nilai mereka. Orang diyakini bertindak dengan cara yang mereka anggap diinginkan, namun mereka tidak bebas bertindak dengan cara yang mereka anggap paling bermanfaat (Wan.Yusoff et.al (2006)). Pembatasan diberlakukan untuk menghasilkan lingkungan pengambilan keputusan yang rasionalitasnya terbatas (Marco I. B; Jiahao Liu, 2023) melalui situasi tertentu dan norma perilaku - baik yang eksplisit (perintah pemberi kerja, aturan perilaku lembaga profesional, hukum) maupun implisit (kode moral, dll.).

Selanjutnya, jika manajemen dapat dianggap sebagai aktivitas manusia dalam membuat dan melaksanakan keputusan yang berkaitan dengan manusia; apresiasi budaya sangat penting bagi keberhasilan manajemen, terutama dalam menentukan perubahan yang tepat menuju hasil yang diinginkan (Wan.Yusoff et.al (2006)). Oleh karena itu, budaya adalah konsep kunci dalam perbaikan. Budaya konstruksi yang ada saat ini memerlukan perbaikan dan perbaikan jangka panjang (McCabe 2004). Jika industri ingin mencapai potensi penuhnya, diperlukan perubahan besar dalam budayanya.

Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah konsep berorientasi pada orang yang beroperasi di luar dan melampaui batas-batas aturan dan kebijakan. Manahan P.T, (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menginspirasi orang agar membuat komitmen total, berkeinginan, dan sukarela untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Seni dan keterampilanlah yang menyatukan segalanya dan mewujudkannya (Omar.H.O, 2017). Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan hal mendasar bagi manajemen dan perilaku organisasi dan merupakan prasyarat bagi keberhasilan organisasi. Tidak mengherankan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam Total Quality Management. Kepemimpinan penting karena pemimpin akan menetapkan rencana dan tujuan organisasi, membantu membentuk budaya organisasi melalui keputusan penting dan tindakan simbolis, mendistribusikan sumber daya, dan menyediakan segala yang dibutuhkan organisasi agar berhasil memenuhi harapan pelanggannya (Evans dan Dean 2003).

Guntur.P et al (2019) merangkum konsep mutu kepemimpinan sebagai mandat untuk menginspirasi, untuk membangkitkan komitmen, untuk memungkinkan karyawan membentuk konsep organisasi yang berbeda yang mereka yakini secara mendalam, dan untuk berubah tanpa adanya ancaman. Karena perilaku mandiri sangat diperlukan dalam bidang promosi mutu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membantu transisi orang dari perspektif yang mengarahkan orang lain tentang mutu ke tanggung jawab yang mandiri terhadap mutu.

Mutu dan Budaya Organisasi

Di sebagian besar organisasi, budaya terbentuk pada awal sejarah dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi seiring dengan kedewasaan mereka (Schein, E.h 1985). Budaya dibentuk oleh banyak kekuatan seperti produk organisasi, teknologi, persaingan, kebijakan personalia, dan posisi yang diinginkan dalam industri. Literatur organisasi menunjukkan bahwa, untuk menguraikan budaya perusahaan, seseorang harus melihat sejumlah karakteristik utama organisasi seperti pemahaman umum, lingkungan tempat kerja, bahasa sehari-hari, dan sikap karyawan terhadap organisasi (Sathe 1983, Ismail 2016).

Banyak sarjana percaya bahwa budaya organisasi penting dalam keberhasilan penerapan TQM. Misalnya, Evans & Dean (2005) menekankan bahwa budaya organisasi diperlukan untuk mendukung TQM. Oleh karena itu, perubahan budaya perusahaan atau budaya organisasi diakui sebagai salah satu syarat utama keberhasilan penerapan manajemen mutu total (Miftakul dan Nurhidayati 2020). Telah disarankan bahwa organisasi-organisasi yang berusaha menerapkan atau mengelola program mutu perlu memberikan perhatian lebih pada pengembangan budaya mutu yang sesuai (Dellana & Hauser 2015).

Gryna dkk. (2007) mendefinisikan budaya mutu sebagai pola kebiasaan, keyakinan dan perilaku mengenai mutu. Mereka menekankan bahwa memiliki budaya mutu yang positif merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan mutu suatu perusahaan. Menurut Febrian et al (2021), budaya mutu adalah budaya yang: mengedepankan kepemimpinan daripada pengawasan; menginspirasi komitmen staf terhadap aktivitas mutu yang dipilih; menggunakan tim sebagai gaya utama manajemen; memungkinkan staf di semua tingkatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan; meningkatkan kebanggaan dalam pengerjaan; menghilangkan rasa takut; dan menginspirasi orang untuk mengupayakan perbaikan berkelanjutan. Keberadaan budaya mutu yang kuat harus membantu organisasi konstruksi mencapai kepuasan klien serta mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memberikan layanan mutu dan memproduksi fasilitas mutu lebih tinggi (Yasamis et al. 2002)

Ada berbagai pengaruh budaya pada individu dan pemangku kepentingan yang membentuk harapan mereka. Ada yang disebut sebagai kerangka acuan yang meliputi budaya nasional, budaya kejuruan (budaya industri, kelembagaan dan profesional) dan budaya organisasi (diadaptasi dari

Johnson et al. 2007). Oleh karena itu, pengembangan budaya mutu dalam organisasi dipengaruhi oleh kerangka acuan ini. Alvesson dan Sveningsson, (2008) mengamati bahwa budaya nasional dapat berubah tetapi sangat lambat, dan berpendapat bahwa budaya organisasi mungkin lebih dapat muda untuk diubah, perubahan nyata dalam budaya nasional mungkin membutuhkan waktu beberapa generasi untuk berkembang.

Meskipun budaya bersifat unik bagi setiap organisasi (Muhammad 2021), secara umum disepakati bahwa dimensi tertentu umumnya mendefinisikan budaya mutu. Ada tiga belas (13) dimensi penting dari budaya mutu yang secara umum disetujui oleh para praktisi dan peneliti TQM harus ada dalam organisasi yang budayanya melengkapi penerapan TQM (Gryna et al. 2007, Geotsch & Davis 2006, Gallear & Ghobadian 2004, Kriemadis 2004, Evans & Dean 2003). Ini termasuk komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak, fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, kerja tim, keterlibatan pekerja, pemberdayaan, kemitraan pemasok, penghargaan dan pengakuan, komunikasi, motivasi, struktur organisasi, dan kebijakan strategis dan mutu. Sebagian besar dimensi ini berkaitan dengan kepemimpinan dan memainkan peran utama dalam transformasi organisasi menuju budaya berbasis TQM.

Kajian Perubahan Budaya

Budaya adalah konsep kunci dalam perbaikan. Jika organisasi ingin berubah dengan cara yang menyadari kebutuhan untuk mampu menghasilkan tingkat mutu yang unggul, setiap orang yang terlibat dalam proses tersebut harus mengubah keyakinan dan sikap mereka yang menciptakan perasaan tentang apa yang diterima atau tidak. Budaya konstruksi yang ada saat ini memerlukan perbaikan dan perbaikan jangka panjang (McCabe 2004). Satuan Tugas dalam Industri Konstruksi menganjurkan bahwa, jika industri ingin mencapai potensi penuhnya, diperlukan perubahan besar dalam budayanya.

Oleh karena itu, keberhasilan penerapan filosofi TQM dalam organisasi konstruksi memerlukan perubahan budaya, yang diakui sebagai aspek penting dari pengembangan mutu total. Pristiyono dan Rizky 2019 berpendapat bahwa TQM memerlukan perubahan dalam budaya organisasi, perubahan mendasar dalam cara individu dan kelompok mendekati pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi, yaitu dari lingkungan ketidakpercayaan dan ketakutan terhadap organisasi. Di mana kreativitas dapat berkembang; dari bekerja sebagai individu hingga bekerja sebagai tim; mulai dari melindungi wilayah organisasi hingga meruntuhkan hambatan departemen; dari gaya manajemen otokratis dalam pengarahan dan pengendalian hingga gaya pemimpin tim dan pelatih yang lebih lembut; dari kekuasaan yang terkonsentrasi di puncak hingga kekuasaan yang dibagikan kepada karyawan; dari fokus pada hasil menjadi fokus pada perbaikan berkelanjutan pada proses yang menghasilkan hasil; dan yang terakhir adalah perubahan dari pengambilan keputusan berdasarkan firasat menjadi pendekatan manajemen yang analitis dan berdasarkan fakta.

Untuk menerapkan pendekatan TQM, organisasi konstruksi harus memahami dasar budaya yang mendasarinya dan membandingkannya dengan model TQM. Hal ini memerlukan perubahan budaya dan perilaku dalam konstruksi organisasi yang mencakup perubahan nilai, struktur organisasi, cara orang bekerja sama, dan cara orang merasakan partisipasi dan keterlibatan (Hendra & Sugeng 2018, Hart & Schlesinger 1991). Menurut Baden (1993) dan Asa. et.al (2009) pergeseran budaya yang diperlukan dapat dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1: Pergeseran Budaya yang Diperlukan Untuk

Awal	Menjadi
Spesifikasi rapat	Perbaikan berkelanjutan
Lengkap tepat waktu	Memuaskan pelanggan
Fokus pada produk akhir	Fokus pada proses
Pandangan jangka pendek	Pandangan jangka panjang
Mutu berbasis inspeksi	Berbasis pencegahan
Orang sebagai beban biaya	Manusia sebagai aset
pemasok biaya minimum	Pemasok bermutu
Organisasi yang terkotak-kotak	Integrasi
Manajemen top-down	Partisipasi karyawan

(Sumber: Baden 1993 dan Asa, et.al (2009)

Namun budaya organisasi merupakan cerminan dari budaya sosial dan ini berarti bahwa budaya tersebut sulit untuk diubah, karena budaya tersebut terikat pada aturan-aturan yang menyatukan masyarakat. Bukti dari hal ini dapat dilihat dari keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang yang beroperasi di luar negeri yang berhasil menanamkan budaya organisasi mereka, meskipun dengan variasi, ke dalam sistem sosial yang sama sekali berbeda dari sistem sosial mereka (McGeorge & Palmer 2002). Ada beberapa cara di mana budaya organisasi dapat diubah.

Hotner (2016), mengemukakan, ada beberapa sumber yang memprakarsai perubahan tersebut. Sumber ini harus mempunyai kekuatan yang cukup untuk dapat mempengaruhi orang lain ke arah perubahan yang diinginkan. Faktanya, ada pandangan bahwa setiap perubahan organisasi hanya akan berhasil jika diprakarsai oleh manajemen puncak karena merekalah satu-satunya kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk mewujudkan program perubahan. Hanya manajemen puncak yang mempunyai kewenangan untuk memulai, menstandarisasi, dan melembagakan perubahan yang nyata dan tidak dapat diubah (Dale et al. 1997, Priyono 2008 dan Sitti 2021).

Oleh karena itu, perubahan gaya manajemen diperlukan agar perubahan dapat terjadi (Bell dkk. 1994 dan Budi 2021). Para pemimpin proses perubahan perlu menyadari bahwa sebagian besar perubahan dalam suatu organisasi biasanya akan menyebabkan dan mengharuskan adanya perubahan dalam budaya dan sub-budaya yang ada – yaitu perubahan dalam nilai-nilai, sikap, asumsi, dan perilaku tertentu, dll. Penerapan TQM perlu mengubah cara berperilaku karyawan di tempat kerja. Dalam hal ini, karena seluruh tenaga kerja bertanggung jawab atas mutu, budaya organisasi harus berubah menuju iklim di mana kepercayaan, komitmen dan partisipasi karyawan meningkat secara efektif (Yohanes dan Jane 2020).

Peran Kepemimpinan dalam Mengembangkan Budaya Mutu

Kepemimpinan adalah suatu hubungan yang mana seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain (Mullins, 1996 dan Anggana 2017). Dalam konteks mutu, seorang pemimpin harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung praktik TQM, dengan tujuan memperoleh manfaat TQM. Karena TQM bergantung pada pemimpin dan bawahan untuk bekerja, cara pemimpin berhubungan dengan bawahannya, mempengaruhi kemauan bawahan untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi keunggulan TQM dan memberikan penekanan khusus pada kebutuhan untuk mengubah budaya. Kepemimpinan juga telah ditetapkan sebagai faktor TQM yang paling umum dan penting dalam sejumlah teks yang sering dikutip (Sila & Ebrahimpour 2002). Menurut Fadzi et al, (2020), kepemimpinan sangat penting dalam organisasi mutu total karena TQM melibatkan perubahan dramatis terhadap cara baru dan lebih baik dalam menjalankan bisnis dan mengelola operasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin berpengaruh yang mendorong budaya mutu, menetapkan ekspektasi mutu, dan menyebabkan pengikut berubah.

Oleh karena itu, sebagian besar pakar mutu sepakat bahwa kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak sangat penting dalam mengembangkan dan mempertahankan budaya berbasis mutu dalam suatu organisasi (Rahman 2002). Nick (2008) misalnya menyatakan bahwa sebagian besar masalah yang terkait dengan mutu disebabkan oleh manajemen. Selain itu, komitmen manajemen dan kepemimpinan dalam mutu harus terlihat, permanen dan hadir di semua tingkat manajemen karena bertindak sebagai panduan dan promotor proses penerapan TQM (Calvo-Mora et al., 2006). Deming (2018) juga menganggap tanggung jawab mutu berada di tangan manajemen puncak. Atkinson (1990) menunjukkan bahwa 80 persen kegagalan TQM terutama disebabkan oleh kurangnya komitmen manajemen puncak. Oleh karena itu, tanpa kepemimpinan mutu yang jelas dan konsisten, mutu tidak dapat berhasil (Everett 2002, Buch et al. 2002).

TQM memerlukan peningkatan upaya dari setiap orang di perusahaan untuk memuaskan pelanggan secara terus menerus (McAdam et al. 2002). Menurut Harleen r, et.al (2018) manajemen puncak harus terlibat dalam menetapkan arah strategis, memberikan visi dan tujuan yang jelas, dan mendukung perilaku yang konsisten dengan nilai-nilainya dan yang mendorong pencapaian tujuan organisasi. Manajemen puncak mempunyai peran besar dalam mengimplementasikan program TQM, dengan berkomitmen penuh dalam memimpin proses perubahan budaya pada setiap tahap proses implementasi dan khususnya pada awal (Mohammad 2009). Memang benar, Rahman (2002) merekomendasikan bahwa kepemimpinan secara teoritis paling baik membentuk budaya mutu.

Geller (2000) dan Tri (2022) telah mengidentifikasi 10 karakteristik kepemimpinan yang dapat membantu transisi orang dari perspektif yang diarahkan pada mutu ke tanggung jawab mandiri terhadap mutu yang relevan untuk semua orang dalam budaya kerja. Hal ini mencakup: pemimpin berfokus pada proses; pemimpin mendidik; pemimpin menggunakan pernyataan bersyarat; pemimpin mendengarkan terlebih dahulu; pemimpin mempromosikan kepemilikan; pemimpin mendorong pilihan; pemimpin menetapkan ekspektasi; para pemimpin yakin tetapi tidak yakin; pemimpin tidak hanya melihat angka; dan para pemimpin membuat perbedaan.

Berdasarkan pengalaman konsultasinya, Dering (1998) telah mengidentifikasi prinsip-prinsip dan praktik kepemimpinan yang penting bagi keberhasilan setiap inisiatif mutu seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. Prinsip-prinsip dan praktik-praktik ini meletakkan dasar untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan dalam organisasi yang bermutu.

Tabel 2: Prinsip mutu dan praktik kepemimpinan yang penting bagi keberhasilan inisiatif mutu

Prinsip Mutu <i>Kapasitas kolektif dari sebuah organisasi</i>	Praktek Kepemimpinan <i>Keterampilan individu diperlukan untuk keberhasilan kepemimpinan.</i>
1. Kapasitas untuk merumuskan visi dan misi mutu.	1. Keterampilan mengartikulasikan dan mewujudkan visi dan tujuan mutu
2. Kapasitas untuk menyesuaikan konsep mutu dengan budaya unik organisasi	2. Keterampilan untuk menerjemahkan tujuan mutu ke dalam bahasa dan norma organisasi.
3. Kapasitas untuk membentuk suatu proses yang dipandu oleh kepemimpinan di semua tingkatan.	3. Keterampilan untuk tetap fleksibel dan mengatasi hambatan hierarki dan birokrasi.
4. Kapasitas untuk menyelaraskan upaya seputar perubahan substantive.	4. Keterampilan untuk melihat inisiatif sebagai sesuatu yang bersifat jangka panjang dan menerapkan perubahan yang berarti.
5. Kapasitas untuk memastikan pelatihan yang bermutu tinggi dan tepat waktu.	5. Keterampilan untuk mempromosikan, memperkuat, dan menghargai pembelajaran.
6. Kapasitas untuk membangun sistem pengukuran pada awal proses.	6. Keterampilan untuk menciptakan dan memelihara metode pengumpulan dan berbagi data dan indikator utama.
7. Kapasitas untuk mengintegrasikan prinsip – prinsip mutu ke dalam sistem lain, termasuk perencanaan strategis dan manajemen kinerja.	7. Keterampilan untuk mengintegrasikan tim layanan pelanggan, pelatihan, dan aktivitas mutu lainnya.

(Sumber: Dering 1998)

Dering (1998) menganalisis kompetensi kepemimpinan dalam organisasi kepemimpinan dan spektrum keterampilan manajemen; Ia menemukan bahwa ada sembilan kompetensi yang muncul seperti yang dirangkum dalam tabel 3. Masing-masing dari sembilan kompetensi ini juga dapat disempurnakan lebih lanjut untuk mencakup tugas dan perilaku spesifik yang mungkin berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

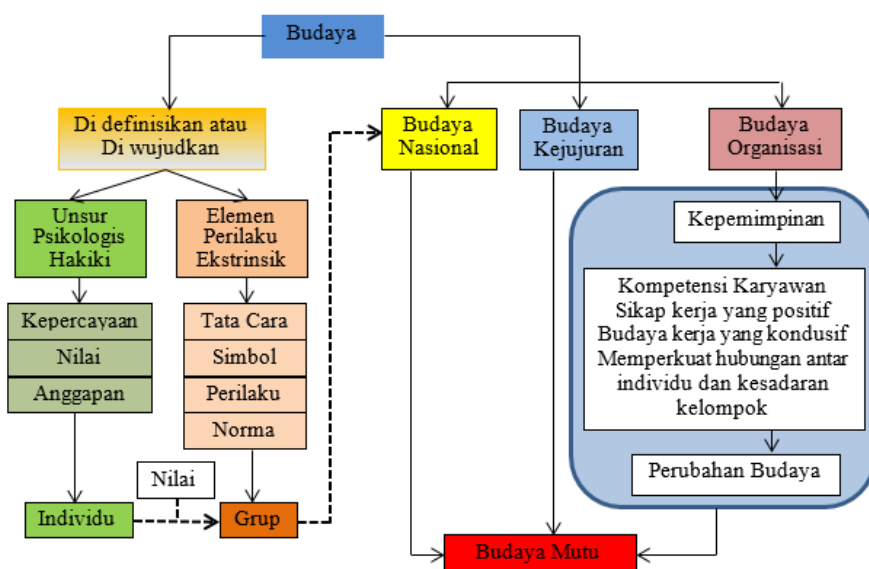
Tabel 3: Kompetensi Kepemimpinan

Visi dan Tujuan	Menciptakan dan mengartikulasikan visi, misi, dan prinsip-prinsip panduan.
Orientasi pelanggan	Mengarahkan perhatian pada masalah dan kebutuhan pelanggan; merancang sistem untuk meresponnya.
Perubahan Organisasi	Menciptakan perubahan; membuat visi menjadi kenyataan bahkan dalam menghadapi perlawanan atau tantangan
Pengukuran, Evaluasi dan Pelaporan	Menetapkan sistem untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan layanan; menciptakan dan memelihara mekanisme pelaporan.
Peningkatan proses	Merancang dan mendesain ulang proses dan sistem untuk meningkatkan produktivitas dan daya tanggap.
Mengembangkan Bawahan	Menantang bawahan untuk belajar; menetapkan tujuan perkembangan dan karir; peregang bawahan untuk potensi penuhnya.
Pengembangan Tim	Membina kinerja tinggi melalui tim dan kerja sama tim.
Efektivitas Rapat	Merencanakan dan memfasilitasi pertemuan yang efektif; mendemonstrasikan keterampilan kelompok yang patut dicontoh.
Inovasi	Menghasilkan ide-ide baru dan merangsangnya pada orang lain; secara aktif mengejar dan mendorong kreativitas.

(Sumber: Dering 1998)

Analisis Kerangka Pengembangan Budaya Mutu pada Organisasi Konstruksi

Perubahan persepsi terhadap manajemen mutu telah membuka pandangan baru terhadap mutu. Penekanan lebih besar diberikan untuk memastikan setiap orang memahami pentingnya mutu dan mengubah sikap dan perilaku adalah tugas yang paling menantang. Mutu bukan hanya tanggung jawab manajer tetapi merupakan tanggung jawab kolektif. Gambar 1 menunjukkan kerangka pengembangan budaya mutu dalam organisasi konstruksi.



Gambar 1: Kerangka Pengembangan Budaya Mutu dalam Organisasi Konstruksi.

Pengembangan budaya mutu berdasarkan kerangka pandangan keseluruhan tanggung jawab individu terhadap kelompok yang mengembangkan nilai total budaya mutu yang mendukung budaya organisasi. Setiap orang harus memainkan perannya dalam budaya organisasi untuk memastikan pemahaman yang benar tentang pentingnya mutu dan mengubah sikap dan perilaku melalui unsur intrinsik dan ekstrinsik budaya. Budaya organisasi akan ditularkan pada seluruh aktivitas organisasi yang melibatkan unsur intrinsik dan ekstrinsik organisasi. Pada gilirannya akan ditularkan ke setiap anggota dalam organisasi. Unsur budaya intrinsik dan ekstrinsik akan mempengaruhi budaya organisasi sepanjang pengembangan budaya mutu. Konsekuensinya, menjadikan konsep budaya mutu lebih dapat diterima dan diharapkan mendapat perhatian lebih luas. Bukan berarti sistem mutu yang ada saat ini tidak relevan dengan praktik, namun sistem ini akan berfungsi dengan baik bila organisasi telah mengembangkan budaya mutu.

Wawancara awal dengan para ahli dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci dan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam mengembangkan budaya mutu di perusahaan konstruksi merupakan pengembangan dari kerangka metodologi di atas. Survei kuesioner industri kemudian akan dilakukan untuk mengukur dan menguji hubungan yang diusulkan antara konstruksi utama yang diuraikan dalam kerangka kerja di atas dan akhirnya validasi kerangka kerja tersebut akan dilakukan melalui diskusi lokakarya dengan panel ahli.

SIMPULAN

Industri konstruksi mempunyai banyak masalah dalam mendapatkan kinerja yang bermutu sebagai akibat dari rumitnya sifat industri. TQM semakin banyak diterapkan pada perusahaan konstruksi untuk memecahkan masalah mutu. Ini adalah program yang sangat baik untuk membawa perubahan besar-besaran baik pada komponen sosial maupun teknologi dalam sebuah organisasi. Namun penerapan TQM memerlukan perubahan budaya dan perubahan perilaku manajemen. Organisasi perlu beralih dari budaya mereka saat ini ke budaya TQM yang berfokus pada mutu sebagai strategi utama.

Tinjauan literatur mengidentifikasi tiga belas dimensi budaya penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan TQM. Dimensi ini terkait dengan kepemimpinan. Kepemimpinan secara teoritis membentuk budaya mutu yang terbaik. Peran kepemimpinan utama yang diperlukan

oleh manajemen puncak untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah menentukan misi, visi dan tujuan yang mendorong budaya mutu, dan menetapkan seperangkat nilai-nilai bersama yang mengarahkan karyawan di semua tingkatan menuju strategi dan visi perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat hubungan antarmanusia dan kesadaran kelompok, meningkatkan kompetensi pegawai, memberikan sikap kerja yang positif, menciptakan budaya kerja yang kondusif dan mencapai perubahan budaya. Ini bertindak sebagai katalis untuk penerapan TQM. Memang hal ini harus diadopsi oleh organisasi konstruksi dalam menerapkan TQM untuk perbaikan berkelanjutan.

Investigasi awal juga menyimpulkan bahwa penerapan TQM dipengaruhi oleh budaya organisasi, kejuruan, dan nasional. Namun budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan budaya nasional dan vokasi. Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa TQM tertanam dalam budaya yang mungkin konsisten atau tidak dengan budaya organisasi, kejuruan, atau nasional. Ketika terjadi ketidakkonsistenan, konflik akan muncul. Kerangka kerja yang diusulkan dapat menjadi model untuk mengembangkan budaya mutu dalam organisasi konstruksi melalui kepemimpinan yang efektif, sehingga organisasi konstruksi dapat menggunakannya secara kreatif untuk meminimalkan inkonsistensi dan konflik. Oleh karena itu, hal ini akan meningkatkan budaya mutu untuk peningkatan kinerja dan daya saing yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Dardiri. (2011), Diversifikasi Kompetensi Lulusan Pendidikan Dan Latihan Vokasi Untuk Lebih Kompetitif, *Jurnal Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 34, No. 1, 2011:91-104.
- Agus B. Siswanto, M. Afif Salim, (2019) *Ibda Hamidulloh Mana Bukujemen Proyek*, Penerbit CV.Pilar Nusantara, Cetakan Ke 2, ISBN. 978-623-7590-24-8, Kota Semarang.
- Alvesson. M and Sveningsson. S (2008), *Changing Organizational Culture Cultural change work in progress*, published by Routledge 270 Madison Ave, New York, NY 10016.
- Anita.R dan Dwi. A.U (2020), Kajian Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Kinerja Mutu pada Proyek Konstruksi di Provinsi Aceh, *Jurnal Media Komunikasi Teknik Sipil*, Volume 26, No. 2, 2020, 267-274.
- Anggiat. N et al (2019), Membangun Budaya Organisasi Imigrasi “Pasti Aktual” Creating “PASTI AKTUAL” Organization Culture in Immigration, *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian Politeknik Imigrasi*, Vol. 2 No. 2 Tahun 2019 ISSN: 2622-4828.
- Anggana, A.M, (2017), “Analisis hubungan perilaku kepemimpinan manajer proyek dengan kinerja proyek konstruksi”, Skripsi Fakultas Teknik Program Studi Teknik Sipil, Universitas Katolik Parahiyangan, Bandung maret 2017.
- Arditi, D. and Lee, D. (2003). Assessing the corporate service quality performance of design-built contractors using quality function deployment. *Construction Management and Economics*. 21(2), pp 175-185.
- Asa, M. et.al (2009), Variabel - Variabel Utama Dalam Sistem Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Profitabilitas Jasa Konstruksi Indonesia Yang Berpotensi Meningkatkan.
- Ashford, J. L. (1989). *The Management of Quality in Construction*, London: E & F.N. Spoon.
- Atkinson, P. E., (1990). *Creating culture change: The key to successful total quality management*, Bedford: IFS Publications.
- Baden, H. R. (1993). *Total Quality in Construction Projects: Achieving Profitability with Customer Satisfaction*, London: Thomas Telford.
- Bell, D., McBride, P. and Wilson, G. (1994). *Managing Quality*. London: Butterworth- Heinemann.
- Buch, K and Rivers, D. (2002). Sustaining a quality initiative. *Strategic Direction*. 18(4),pp 15-17.
- Budi Suanda, (2021), Prinsip Pengelolaan Kualitas Proyek, Artikel Manajemen Proyek Indonesia, WordPress site, Jakarta.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldan, J.L. (2006), Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, *Quality Assurance in Education*, Volume 14, Issue 2, pp. 99-122.
- Cynthia. A dan Rolland E. F (2019), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Kerja (Studi Pada PT. Surya Batara Mahkota Cabang Kupang), *Journal Of Management (SME's)* Vol. 8, No.1, 2019, p17-33.

- Dale, B.G., Cooper, C. and Wilkinson, A. (1997). *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*. London: Blackwell Publishing.
- Dellana, S. A. and Hauser, R. D. (2015). Towards defining quality culture. *Engineering Management Journal*. 11(2), pp 11-15.
- Deming, W.E. (2018) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Dering, N. Z. (1998). Leadership in quality organizations. *The Journal for Quality & Participation*. Volume 21, Issue 1, pp 32-35.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. . (2000). A framework for linking culture and improvement initiative in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850.
- Egan, J. (1998). *The Egan Report - Rethinking Construction*. Report of the Construction Industry Task Force to the Deputy Prime Minister.
- Evans, J. and Dean, J.W. (2005). *Total Quality Management, organisation, and strategy*. Ohio: South-Western.
- Everett, C., (2002), Penn States Commitment to Quality Improvement, *Quality Progress*, 35(1), pp 44-49.
- Fadzri. P. M et al, (2020), Analisis Keunggulan Kompetitif Dan Praktik Total Quality Management (Tqm) Di Industri Otomotif Malaysia, Webinar Nasional Cendekiawan Tahun 2020, Indonesia.
- Febrian Hera Pratama et al (2021), The Framework of Quality Culture Maturity in Indonesian Construction Company to Reduce the Construction Failure Rate, Conf. Series: (2021).
- Gallear, D., and Ghobadian, A. (2004). An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture. *Total Quality Managemen*. 15(8), pp 1043-1067.
- Gatot Nursetyo. (2018), Pelaksanaan Manajemen Mutu Total di Perusahaan Konstruksi, *Jurnal Teknik Sipil Dan Arsitektur*, 9 (13).
- Geller, E. S. (2000). 10 Leadership Qualities for a Total Safety Culture. *Professional Safety*. Volume 45, Issue. 5; pg. 38-41.
- Geotsch, D. L and Davis, S. B. (2006). *Quality management – Introduction to total quality management for production, processing, and services*. New Jersey: Pearson Education.
- Guntur. P et. al (2019), Strategi penerapan total quality management dan quality culture untuk meningkatkan daya saing perusahaan kontraktor di Indonesia, Universitas Indonesia.
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H and DeFeo, J. A. (2007). *Juran's Quality Planning & Analysis for Enterprise Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Hafnidar A. Rani.(2016), *Manajemen Proyek Konstruksi*, Ed.1, Cet. 1- Yogyakarta: Deepublish, November 2016. ISBN 978-Nomor ISBN.
- Harleen r, et.al (2018), Impingement of TPM and TQM on manufacturing performance, Publisher BookRix, Publication Date January 17, 2018.
- Hendra Permadi, Sugeng Prayetno. (2023), Praktek-Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif, *Journal Media Bina Ilmiah*, Vol 17, Issue 8.
- Harjani, Sri and , Drs. Muhammad Abdul Aris, M.Si (2016) Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pusat Kesehatan Masyarakat Di Kabupaten Boyolali. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hotner Tampubolon. (2016), Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing, - Depok : Papas Sinar Sinanti, 2016.
- I Gede Widya Saputra, (2018), Transformasi Budaya, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Image Perusahaan (Studi Kasus Bank BPD Bali), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Volume 15, No. 4, Oktober 2018.
- Ismail Nawawi, (2016), Budaya Perusahaan: Kajian Konstruksi Sosial Melalui Interaksi Sosial Buruh Dengan Pengusaha Di Pt H.M. Sampoerna Surabaya. Disertasi Thesis, Universitas Airlangga. 09 Jul 2017 19:38.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2007) *Exploring corporate strategy: Text & Cases*. Great Britain: FT Prentice Hall.
- Kajewski, S. and Weippert, A. (2001). *Industry Culture: A Need for Change*. Australia: The Australian Cooperative Research Centre for Construction Innovation.

- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (KPUPR), (2013). “Industri Konstruksi Masih Kalah Efisien Dibanding Manufaktur”, Kementerian PUPR, (5/3/2013).
- Kriemadis, T. (2004). Developing a quality culture in a sport organization, *International Journal of Physical Education*. 41(3), pp 132-136.
- Kubal, M. (1994). *Engineered Quality in Construction : Partnering and TQM*. New York: McGraw-Hill.
- Kujala, J., (2002), *Total quality management as cultural phenomena – a conceptual model and empirical illustration*, Doctoral These, Helsinki University of Technology, Finland.
- Liana Rahardja. (2010), Analisis Peranan Manajemen Mutu Terpadu (Tqm) Dalam Meningkatkan Produktivitaspt Mustika Ratu Yang Bersertifikat ISO 9002, *Ultima Accounting Vol 2. No.1.* Juni 2010.
- Maliki, Ali.(1999), Aplikasi manajemen mutu terpadu untuk industri konstruksi di Indonesia Berdasarkan karakteristik orang Indonesia, Makalah Civil Engineering (128), Fakultas Teknik Universitas Katolik Parahyangan, <http://hdl.handle.net/123456789/549>.
- Manahan P. Tampubolon, (2020), *Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*, Edisi Pertama, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020, ISBN 978-602-318-437-8.
- Marco I. Bonelli; Jiahao Liu.(2023), Rational strategic decision-making during crises: a process approach, *International Journal of Management and Decision Making*, 2023 Vol.22 No.4, pp.388 – 411.
- Miftakul. h dan Nurhidayati, (2020), Analisis Penyerapan Budaya Kualitas Terhadap keberhasilan Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001 Di Perusahaan Kawasan Jababeka Cikarang, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 4 No. 3, 2020, P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306.
- McAdam, R. and Kelly, M. (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 9 (1), pp 7-27.
- McCabe, S. (2004). Using training and education to create culture change in construction, *Proceeding of RICS COBRA 2004*, 7-8 September, Leeds.
- McGeorge, D. and Palmer, A. (2002). *Construction Management New Direction*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Mullins, L.J. (1996), *Management and Organizational Behavior*, London: Pitman Publishing.
- Muhammad Zaky. (2021), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Industri Manufaktur Di Indonesia, *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 2 No. 1, 2021.
- Mohammad. A (2009), Pendidikan untuk pembangunan nasional menuju bangsa Indonesia yang mandiri dan berdaya saing tinggi, Publisher: Imtima, ISBN:9789790258822.
- Mohammad. Y. L (2019), Analisa Pengaruh Implementasi TQM, Teknologi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kualitas Produk Pada Industri Konstruksi Di Indonesia, Tesis Departemen Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi ITS.
- Nick Bunkley, (2008), Joseph Juran, U pioneer in quality control, dies, *New York Times News Service Article Last Updated: 03/03/2008, AM CST*.
- Nurfatimah Sugrah. (2019), Implementasi Teori Belajar Konstruktivisme Dalam Pembelajaran Sains, *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, Volume. 19. Nomor 2. September 2019 Hal :121-138.
- NT Putri, (2022), E-Book, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Andalas University Press, 11 Jun 2022 - 147 halaman, ISBN 623623485X, 9786236234853.
- Omar, Hanan.O (2017), "Transformational Leadership In Quality Management", *Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers*. 11018.
- Pristiyono dan Rizki Sahputra (2019), Studi Komparatif Tentang Implementasi Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Sebagai Variable Moderating, *Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu Vol.7 No.1/Januari/2019*.
- Priyono Marnis, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama Publisher, Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo, ISBN : 978-602-6930-18-7.
- Rahman, S. (2002). Leadership and HR focus in TQM research in Australia:an assessment and agenda. *Benchmarking: An International Journal*. 9 (5), pp. 485-505.
- Rivelino dan Anton S (2018), *Kajian Pengendalian Mutu Konstruksi Pada Pengawasan*

- Pelaksanaan Pembangunan Jaringan Irigasi Studi Kasus: Pembangunan Jaringan Irigasi Di. Leuwigoong, Jurnal Konstruksia, Vol 8. No 1.
- Ronald Sukwadi. (2007), Pengembangan Model Konseptual: Peran Tqm Dalam Kepemimpinan Berkualitas Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan, Jurnal INASEA, Vol. 8 No. 1, April 2007: 16-31.
- Sathe, V. (1983), Implication of corporate culture: a manager's guide to action, *Organizational Dynamics*, Volume 12, Issue 3, pp. 5-23.
- Schein, E. H. (1985). How culture forms, develops and changes, in Kilmann, R.H., Sexton, M.J., and Serpa, R.A.(Eds). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass. pp 17-43.
- Sila, I.& Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000.
- Sitti Fauziah M, (2021), Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, jurnal Al-Munazzam Vol.1, No. 1, Mai 2021.
- Sylvia, Reky Martin dan Fatimah. F (2023), Penerapan Total Quality Management (Tqm) Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Dan Kinerja Pt. Kimia Farma Tbk, Jurnal Bina Manajemen, Maret 2023 Vol. 11 No.2 Hal 309-328.
- Sindoro.S.J (2011), Pengaruh Budaya Organisasi Proyek Konstruksi Terhadap Kinerja Waktu, Thesis Program Teknik Sipil, Universitas Indoneia.
- Sommerville, J., Stocks, R. K. & Robertson, H. W. (1999). Cultural dynamics for quality: the polar pot model. *Total Quality Management*. 10(4&5), pp 725-732.
- SRR Tanjung. (2023), Evaluasi Penerapan Manajemen Kualitas Perusahaan dengan Pendekatan TQM (Studi Kasus: PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur), Jurnal Sains Dan Seni Its Vol. 11, No. 3, (2022) ISSN: 2337-3520.
- Tri. R. Sari, Rossy. A. M and Leni. S. Riantini (2022), Conceptual Framework Of Safety Leadership Relationship To Safety Culture In Increasing Safety Performance Of Construction Projects, (IJOMS), Vol. 2 No. 12 (2023).
- Vishal Singh. P, Sudhir. A & Anand. P (2019). "Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry," *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 69(5), pages 895-913, September.
- Willar, Debby and Pangemanan, Daisy D.G (2020) *Hambatan Signifikan Implementasi Sistem Manajemen Mutu Pelaksana Konstruksi*. Jurnal TEKNIK, 41 (2). ISSN 0852-1697, <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/teknik>.
- W.M.Wan.Yusoff et.al (2006) *Development of quality culture in the construction industry*. In: International Conference on Cognitive Informatics (ICCI) 2006, 17-19 Jul, 2006, Beijing, China.
- Yasamis, F., Arditi, D., Mohammadi, J. (2002). Assessing contractor quality performance. *Construction Management and Economics*. 20(3), pp 211–223.
- Yohanes. W dan Jane. S, (2020), Analisis Aspek Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pekerja Proyek Konstruksi, Jurnal Mitra Teknik Sipil Vol. 3, No. 3, Agustus 2020: hlm 523-532 EISSN 2622-545X.