



**ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) UNTUK MENUNJANG KINERJA OPERASIONAL
PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK (KJPP) TOTO
SUHARTO & REKAN CABANG TANGERANG**

SKRIPSI

MUHAMAD RAFLI AL RAIHAN 2210111216

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**



**ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) UNTUK MENUNJANG KINERJA OPERASIONAL
PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK (KJPP) TOTO
SUHARTO & REKAN CABANG TANGERANG**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi**

MUHAMAD RAFLI AL RAIHAN 2210111216

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**

LEMBAR ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Muhamad Rafli Al Raihan

NIM : 2210111216

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Jakarta, 3 Desember 2025

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a 1000 Rupiah postage stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'KEFARAFAN', 'TENGAH', and '07ANX189005630'.

(Muhamad Rafli Al Raihan)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamad Rafli Al Raihan
NIM : 2210111216
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : S1 Manajemen
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Skripsi saya yang berjudul :

Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Untuk Menunjang Kinerja Operasional Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 3 Desember 2025
Yang menvatakan,



(Muhamad Rafli Al Raihan)

SKRIPSI

ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) UNTUK MENUNJANG KINERJA OPERASIONAL PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK (KJPP) TOTO SUHARTO & REKAN CABANG TANGERANG

Dipersiapkan dan disusun oleh :

MUHAMAD RAFLI AL RAIHAN 2210111216

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada Tanggal : 11 Desember 2025

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



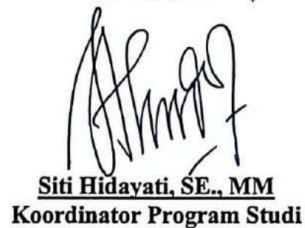
Jenji Gunaedi Argo, SE., MM, CLIP
Ketua Penguji



Rosali Sembiring Colia, SE., MM, CLIP
Penguji I



Dra. Heni Nastiti, MM., CLIP
Penguji II



Siti Hidayati, SE., MM
Koordinator Program Studi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 11 Desember 2025

***Analysis of Total Quality Management (TQM) Implementation to Support
Operational Performance at the Public Appraisal Office (KJPP) Toto Suharto
& Partners, Tangerang Branch***

By Muhamad Rafli Al Raihan

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Total Quality Management (TQM), operational performance, and the inhibiting factors affecting the fulfillment of the Service Level Agreement (SLA) in the asset valuation process at KJPP Toto Suharto & Rekan Tangerang Branch. The research employs a descriptive qualitative method with a case study approach through source triangulation involving seven key informants, namely the branch head, valuation manager, reviewer, administrative supervisor, administrative staff, marketing staff, and field appraisers. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and analysis of SLA and SOP documents, and were processed using NVivo 14 software.

The findings indicate that several TQM indicators scientific approach, teamwork, communication, customer focus, and continuous improvement have been implemented, although inconsistently. Meanwhile, the indicators of education and training as well as employee empowerment have not been optimal due to workload imbalance and the absence of data-based monitoring systems. SLA fulfillment remains fluctuative and is influenced by the completeness of client documents, internal coordination, and the complexity of valuation objects. This study concludes that strengthening process digitalization, implementing structured competency development, and applying the PDCA cycle systematically are necessary to achieve consistent SLA fulfillment.

Keywords: *TQM, SLA, Operational Performance, PDCA, NVivo, Asset Valuation*

**ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
UNTUK MENUNJANG KINERJA OPERASIONAL PADA KANTOR
JASA PENILAI PUBLIK (KJPP) TOTO SUHARTO & REKAN CABANG
TANGERANG**

Oleh Muhamad Rafli Al Raihan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* (TQM), kinerja operasional, serta faktor penghambat pemenuhan Service Level Agreement (SLA) dalam proses penilaian aset di KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui triangulasi sumber yang melibatkan tujuh informan kunci, yaitu pimpinan cabang, manajer penilaian, reviewer, supervisor administrasi, staf administrasi, staf marketing, dan penilai lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, serta analisis dokumen SLA dan SOP, kemudian diolah menggunakan perangkat lunak NVivo 14.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator TQM seperti pendekatan ilmiah, kerja sama tim, komunikasi, fokus pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan telah diterapkan, namun belum konsisten. Sementara itu, indikator pendidikan dan pelatihan serta pemberdayaan karyawan belum optimal akibat ketidakseimbangan beban kerja dan belum tersedianya sistem monitoring berbasis data. Pemenuhan SLA masih bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh kelengkapan dokumen klien, koordinasi internal, serta kompleksitas objek penilaian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan digitalisasi proses, peningkatan kompetensi terstruktur, dan penerapan siklus PDCA secara sistematis diperlukan untuk mendukung pemenuhan SLA secara konsisten.

Kata Kunci: TQM, SLA, Kinerja Operasional, PDCA, Penilaian Aset

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR SEMESTER GANJIL TA. 2025/2026

Pada hari ini, Kamis, tanggal 11 Desember 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir bagi mahasiswa:

Nama : Muhamad Rafli Al Raihan
NIM : 2210111216
Program Studi : Manajemen S1
Judul Tugas Akhir :

ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UNTUK
MENUNJANG KINERJA OPERASIONAL PADA KANTOR JASA PENILAI
PUBLIK (KJPP) TOTO SUHARTO & REKAN CABANG TANGERANG

Dinyatakan yang bersangkutan Lulus ~~Tidak Lulus~~ ~~Sidang~~, Ulang*, dengan Nilai Rata-Rata
dan Nilai Huruf

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Jenji Gunaedi Argo, SE., MM, CLIP	Ketua	
2	Rosali Sembiring Colia, SE., MM, CLIP	Anggota I	
3	Dra. Heni Nastiti, MM., CLIP	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu
**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84,99 = A-
75 - 79,99 = B+
70 - 74,99 = B
65 - 69,99 = B-
60 - 64,99 = C+
55 - 59,99 = C
40 - 54,99 = D
0 - 39,99 = E

Jakarta, 11 Desember 2025

Mengesahkan
a.n. DEKAN
Koordinator Prodi Manajemen S1

Siti Hidayati, SE, MM

PRAKATA

Puji dan syukur, penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Untuk Menunjang Kinerja Operasional Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang” dengan lancar dan tepat waktu. Selain itu, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada pihak yang telah membantu penulis, antara lain:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M selaku Dekan Kujur Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr. Dewi Cahyani Pangestuti, SE, MM selaku Kujur Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
3. Ibu Siti Hidayati, S.E., M.M selaku Plt Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
4. Ibu Dra. Heni Nastiti, MM selaku dosen pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan, saran, bimbingan, pengetahuan, dan waktunya.
5. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
6. Pimpinan Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang yang telah mengizinkan riset untuk pembuatan skripsi.
7. Kedua orang tua dan keluarga, yang selalu memberi dukungan, doa, dan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi
8. Rekan-rekan seperjuangan dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis menyampaikan terima kasih.

Penulis menyadari bahwa penelitian belum sempurna karna keterbatasan baik waktu, tenaga, dan biaya. Selain itu penulis ingin, mengucapkan terimakasih yang telah membantu penulisan usulan penelitian ini, yaitu antara lain menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan. Oleh karena itu,

penulis membuka dan menerima kritik serta saran yang konstruktif demi penyempurnaan di masa mendatang. Penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kekurangan dalam skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap proposal ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, khususnya pada bidang manajemen.

Jakarta, 04 Desember 2025

Muhamad Rafli Al Raihan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	12
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	15
2.2 Landasan Teori	35
2.2.1 Manajemen Operasional.....	35
2.2.2 Manajemen Operasional Jasa	37
2.2.3 Penilaian Aset.....	40
2.2.4 Kinerja Operasional.....	42
2.2.5 Manajemen Kualitas.....	45
2.2.6 Total Quality Management.....	47
2.2.7 Pendekatan PDCA dalam Perbaikan Proses.....	50
2.2.8 Standar Mutu	53
2.2.9 Regulasi Profesi KEPI dan SPI Edisi VII – 2018	55
2.2.10 Teori Resistensi terhadap Perubahan	56
2.3 Deskripsi Objek Penelitian.....	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
3.1 Metode Penelitian.....	60
3.2 Lokasi penelitian	60
3.3 Objek, Subjek Penelitian dan Sumber Data	61
3.3.1 Objek	61
3.3.2 Subjek Penelitian.....	61
3.3.3 Sumber Data	65
3.4 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	66

3.4.1	Wawancara	67
3.4.2	Observasi	67
3.4.3	Dokumentasi	68
3.5	Teknik Validitas Data	68
3.5.1	Triangulasi	68
3.6	Teknik Analisa Data	70
3.6.1	Model Analisis Interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña	70
3.6.2	Analisis Tematik (<i>Thematic Analysis</i>)	71
3.6.3	Pendekatan Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act)	72
3.6.4	Nvivo 14	76
3.7	Riset Desain	77
3.7.1	Tahap <i>Plan</i> (Perencanaan)	78
3.7.2	Tahap <i>Do</i> (Pelaksanaan)	78
3.7.3	Tahap <i>Check</i> (Evaluasi)	79
3.7.4	Tahap <i>Act</i> (Tindakan Perbaikan)	79
3.8	Alur Penelitian	80
BAB IV	HASIL PENELITIAN	82
4.1	Profil Perusahaan	82
4.1.1	Visi dan Misi	82
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	83
4.1.3	Bidang Usaha Perusahaan	85
4.2	Pengumpulan Data	88
4.2.1	Wawancara	89
4.2.2	Observasi	98
4.2.3	Dokumentasi	99
4.3	Pengolahan Data di NVivo 14	101
4.4	Hasil Coding NVivo 14	102
4.4.1	<i>Hierarchy Chart</i>	105
4.4.2	Matrix Coding Query	107
4.4.3	<i>Comparison Diagram</i>	109
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN	113
5.1	Identifikasi Temuan Penelitian Berdasarkan <i>Total Quality Management</i> (TQM)	114
5.1.1	Alur Proses Penilaian Aset dan Implementasi TQM di Lapangan	115
5.1.2	Hasil Coding Tematik Menggunakan NVivo 14	120
5.1.3	Hasil Temuan Wawancara	122
5.2	Analisis Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) di KJPP Toto Suharto & Rekan	124
5.3	Evaluasi Kinerja Operasional dalam Pemenuhan SLA Penilaian Aset	126
5.4	Faktor Penghambat Kinerja Operasional SLA	129
5.5	Analisis Kinerja Operasional Berdasarkan Siklus PDCA	131
5.6	Analisis SWOT Kinerja Operasional Penilaian Aset	134
5.6.1	Faktor Internal <i>Strengths</i> dan <i>Weaknesses</i>	134
5.6.2	Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> dan <i>Threats</i>	135
5.6.3	Matriks SWOT dan Posisi Strategis Kuadran I-IV	136

5.6.4	Implikasi SWOT terhadap Penerapan TQM dan Pemenuhan SLA	139
5.7	Pembahasan Hasil Penelitian	141
5.7.1	Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) pada KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang.....	141
5.7.2	Kinerja Operasional dalam Pemenuhan <i>Service Level Agreement</i>	142
5.7.3	Faktor Penghambat Kinerja Operasional dalam Pemenuhan SLA	143
5.8	Rekomendasi Perbaikan	144
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	147
6.1	Simpulan.....	147
6.2	Keterbatasan Penelitian	148
6.3	Saran.....	149
6.3.1	Saran Praktis.....	149
6.3.2	Saran Teoritis	151
	DAFTAR PUSTAKA	152
	RIWAYAT HIDUP	159
	LAMPIRAN.....	160

DAFTAR TABEL

Table 1. Fluktuasi Project Laporan Penilaian Aset Tahun 2024.....	6
Table 2. SLA PT XYZ Tbk.....	7
Table 3. Penilaian Kinerja dan Performa KJPP.	8
Table 4. Matriks Penelitian	25
Table 5. Penentuan Kriteria Informan.....	62
Table 6. Perencanaan Informan dan Indikator TQM	63
Table 7. Keabsahan Data Triangulasi	69
Table 8. Identifikasi Faktor SWOT.....	75
Table 9. Usahan Jasa Layanan Penilaian KJPP	86
Table 10. Data Informan dan Wawancara.....	89
Table 11. Data Hasil Temuan Wawancara.....	102
Table 12. Hasil Wawancara Penelitian	122
Table 13. Analisis Penerapan TQM.....	124
Table 14. Perbandingan Target SLA.....	127
Table 15. Data Hasil temuan Analisis PDCA Penilaian Aset.....	132
Table 16. Hasil Wawancara Faktor Internal (S – W).....	134
Table 17. Hasil Wawancara Faktor Eksternal (O - T)	136
Table 18. Rekomendasi Perbaikan.....	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Indikator Tren Nilai aset Properti Nasional	1
Gambar 2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia – Sisi Lapangan Usaha (%yoy).....	2
Gambar 3. Laporan Penilaian Bulanan Aset KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang Tahun 2024.	5
Sumber: The Deming/Shewhart design cycle Gambar 4. Deming (1951).....	51
Gambar 5. Teknik PDCA (Plan-Do-Check-Act).	72
Gambar 6. Matriks Kuadran SWOT	74
Gambar 7. Riset Desain.....	78
Gambar 8. Struktur Organisasi Perusahaan KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang.....	83
Gambar 9. Ilustrasi Layanan Penilaian Aset untuk Transaksi Properti	86
Gambar 10. Dokumentasi wawancara Informan I Bersama Pak Dodo	91
Gambar 11. Dokumentasi wawancara Informan II Bersama Pak Herdi	92
Gambar 12. Dokumentasi wawancara Informan III Bersama Pak Arpi	93
Gambar 13. Dokumentasi wawancara Informan V Bersama Pak Fri	94
Gambar 14. Dokumentasi wawancara Informan VI Bersama Pak Azmy.....	95
Gambar 15. Dokumentasi wawancara Informan IV Bersama Pak Zulkurnain....	96
Gambar 16. Dokumentasi wawancara Informan VII Bersama Mba Alvi.....	97
Gambar 17. <i>Hierarchy Chart</i>	105
Gambar 18. <i>Matrix Coding Query</i>	108
Gambar 19. <i>Diagram Comparison</i>	110
Gambar 20. Email Orderan Masuk	115
Gambar 21. Halaman Tools Sentuh Tanahku.	116
Gambar 22. Platform Internal Tools	117
Gambar 23. Progres Penilaian Aset	118
Gambar 24. <i>Word Cloud</i>	121
Gambar 25. Matriks SWOT Posisi Strategis KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang.....	137
Gambar 26. Lokasi Perusahaan Tempat Penelitian.....	212
Gambar 27. Kantor Perusahaan Tempat Penelitian	212

Gambar 28. Coding Transkrip Wawancara di Nvivo 14.....	213
Gambar 29. Visualisasi <i>Hierarchy Chart</i> Nvivo 14.....	214
Gambar 30. Visualisasi <i>Matrix Coding Query</i> Nvivo 14.....	214
Gambar 31. Visualisasi <i>Comparisson Diagram</i> Nvivo 14.....	215

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Form Wawancara Penelitian Kepala Cabang
- Lampiran 2. Form Wawancara Penelitian Manager Teknis
- Lampiran 3. Form Wawancara Penelitian Reviewer Penilaian
- Lampiran 4. Form Wawancara Penelitian Penilai / Tenaga Inspeksi (Surveyor)
- Lampiran 5. Form Wawancara Penelitian Admin (Supervispor)
- Lampiran 6. Data Transkrip Hasil Wawancara Nvivo 14
- Lampiran 7. Dokumentasi Observasi
- Lampiran 8. Coding dan Case Nvivo 14
- Lampiran 9. Hasil Visualisasi Nvivo 14
- Lampiran 10. Surat Pernyataan Persetujuan Penelitian Perusahaan