

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi proses kerja, telaah dokumen internal (SLA, SOP, SPM), serta analisis tematik menggunakan NVivo 14, maka simpulan penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang, Penerapan TQM di KJPP telah dilaksanakan namun untuk Indikator Pendidikan dan Kepelatihan, Kerja Sama Tim, masih belum terlaksanakan secara optimal dalam bentuk penerapan Standar Pengendalian Mutu (SPM), SOP operasional, agenda rapat evaluasi mutu. Hasil menunjukkan bahwa beberapa indikator TQM, seperti standarisasi proses, scientific approach, komunikasi internal, dan kerja sama tim telah diterapkan, tetapi belum seluruhnya berjalan konsisten. Pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi SDM masih berjalan secara reaktif dan belum menjadi agenda rutin terjadwal sehingga belum sepenuhnya mendukung prinsip perbaikan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Sylvia et al. (2023), Lasifa & Miharja (2025), dan Tiho et al. (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan penerapan TQM pada sektor jasa sangat bergantung pada konsistensi implementasi pelatihan, budaya mutu, dan standarisasi proses. Dengan demikian, penerapan TQM di KJPP dapat dikategorikan sudah berjalan namun belum optimal dan belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya mutu.
2. Kinerja Operasional dalam Pemenuhan *Service Level Agreement* (SLA)
Kinerja operasional dalam pemenuhan *Service Level Agreement* (SLA) dua hari kerja menunjukkan bahwa proses kerja ideal memungkinkan *Service Level Agreement* (SLA) terpenuhi, terutama untuk objek penilaian standar. Sistem digital berbasis SPM System telah membantu pencatatan progres, penyimpanan dokumen, dan tracking status laporan. Namun, praktik operasional masih

bersifat hybrid (manual dan digital), seperti komunikasi melalui WhatsApp dan follow-up dokumen secara langsung, sehingga menyebabkan ketidakkonsistenan pencatatan timeline. Data lapangan menunjukkan adanya deviasi antara target SLA dan realisasi operasional, terutama pada tahap validasi dokumen, penjadwalan survei, dan review laporan. Dengan demikian, kinerja SLA di KJPP dinilai cukup baik namun belum konsisten, dan masih memerlukan penguatan kontrol mutu berbasis sistem dan monitoring otomatis.

3. Faktor-faktor yang menghambat kinerja operasional dalam pemenuhan SLA di KJPP Toto Suharto & Rekan Cabang Tangerang ditemukan berasal dari tiga kelompok utama, yaitu faktor eksternal, faktor proses internal, dan faktor Sumber daya manusia. Faktor eksternal terutama terkait dengan keterlambatan dokumen dari debitur atau bank, permintaan klarifikasi tambahan, serta karakteristik objek penilaian yang tidak seragam, sehingga memperpanjang waktu validasi sebelum proses survei dapat dilakukan, dan penggunaan sistem digital berbasis SPM System Sementara itu, faktor proses internal muncul akibat belum optimalnya standardisasi alur kerja, revisi laporan yang berulang, serta digitalisasi yang belum sepenuhnya terintegrasi sehingga sebagian alur pekerjaan masih dilakukan secara manual melalui WhatsApp, email, atau komunikasi langsung. Selain itu, faktor Sumber daya manusia berupa ketidakseimbangan beban kerja antarpemilai, keterbatasan pelatihan berkala, serta koordinasi antar fungsi kerja yang masih berbasis komunikasi informal turut memperlambat proses penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, hambatan SLA di KJPP bukan berasal dari ketiadaan standar, tetapi dari inkonsistensi implementasi, distribusi kerja yang tidak proporsional, serta kendala administratif eksternal yang sulit dikendalikan.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam proses interpretasi hasil dan generalisasi temuan.

- 1) Keterbatasan muncul pada aspek ketersediaan literatur yang relevan. Referensi penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas penerapan *Total Quality Management* (TQM), *Service Level Agreement* (SLA), dan

kinerja operasional dalam konteks Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) dengan pendekatan kualitatif masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan peneliti menghadapi tantangan dalam memperoleh rujukan teoritis maupun empiris yang secara langsung dapat dijadikan benchmark penelitian.

- 2) Penelitian ini juga dibatasi oleh waktu dan kapasitas tenaga peneliti. Proses pengumpulan data dilakukan secara simultan dengan kewajiban akademik dan pekerjaan peneliti di lokasi penelitian sehingga durasi wawancara, pendalaman analisis, serta triangulasi data tidak dapat dilakukan secara lebih intensif. Selain itu, tidak seluruh informan dapat diwawancarai lebih dari satu kali untuk konfirmasi lanjutan karena keterbatasan jadwal operasional perusahaan dan beban kerja penilai yang cukup tinggi.
- 3) Observasi yang dilakukan bersifat non-partisipatif dan terbatas. Peneliti tidak dapat mengobservasi langsung seluruh rangkaian operasional penilaian sampai dengan keluar nilai aset karena pembatasan akses terhadap dokumen sensitif, rancangan penilaian, serta kegiatan yang melibatkan klien. Observasi hanya dilakukan pada bagian-bagian yang dapat diperlihatkan secara legal oleh perusahaan, seperti demonstrasi sistem digital (*SPM System*), penggunaan aplikasi Sentuh Tanahku, serta tahapan administrasi internal. Dengan demikian, observasi lebih difungsikan sebagai validasi pendukung terhadap hasil wawancara dan bukan Sumber data utama.

6.3 Saran

6.3.1 Saran Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, rekomendasi praktis bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pertama, perusahaan perlu memperkuat implementasi indikator *Total Quality Management* (TQM), khususnya pada aspek pendidikan dan pelatihan, melalui program pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi bagi penilai, admin, dan reviewer belum berjalan secara rutin sehingga pemahaman terhadap Standar

Penilaian Indonesia (SPI) dan Standar Pengendalian Mutu (SPM) belum merata. Oleh karena itu, pimpinan cabang dan manajemen teknis perlu berperan aktif dalam menyusun kebijakan pelatihan berkala, melakukan evaluasi kompetensi secara periodik, serta memfasilitasi forum knowledge sharing lintas fungsi sebagai bagian dari penguatan budaya *continuous improvement* sesuai prinsip TQM.

2. Kedua, perusahaan perlu memperkuat peran pimpinan dalam pengelolaan komunikasi internal dan pembagian workload operasional. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa ketidakseimbangan beban kerja antarpemilai tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan Sumber daya, tetapi juga oleh pola komunikasi yang masih bersifat satu arah dan kurangnya eskalasi informasi dari level operasional ke pimpinan. Oleh karena itu, pimpinan cabang dan manajer penilaian perlu mendorong penerapan komunikasi dua arah (*bottom-up* dan *top-down*), menetapkan SOP koordinasi kerja lintas fungsi, serta secara aktif memonitor kapasitas kerja setiap penilai sebelum penugasan diberikan. Peran kepemimpinan yang responsif dan berbasis data ini diharapkan mampu menciptakan distribusi *workload* yang lebih proporsional, menekan revisi berulang, serta meningkatkan efektivitas penyelesaian laporan.
3. Di atas semua itu, perusahaan perlu menerapkan sistem monitoring SLA yang terdigitalisasi serta memperkuat kerja sama tim untuk mengurangi keterlambatan verifikasi dokumen. Proses operasional yang masih bergantung pada komunikasi manual melalui WhatsApp mengakibatkan timeline pekerjaan kurang terpantau secara sistematis. Oleh karena itu, penerapan dashboard SLA *real-time*, notifikasi otomatis untuk batas waktu dokumen, serta integrasi alur kerja digital berbasis SPM menjadi langkah prioritas. Dengan didukung koordinasi lintas fungsi dan SOP teknis yang konsisten, langkah ini diharapkan mampu menurunkan risiko keterlambatan, meningkatkan efisiensi proses, dan memastikan pemenuhan SLA secara lebih konsisten sesuai dengan prinsip TQM dan siklus PDCA.

Melakukan penyesuaian pembagian *workload* operasional menggunakan sistem rotasi atau distribusi otomatis berbasis jumlah order dan kapasitas individu.

6.3.2 Saran Teoritis

Bagi peneliti selanjutnya, direkomendasikan untuk:

- 1) Mengembangkan penelitian komparatif antar cabang atau antar KJPP untuk melihat variasi implementasi TQM dan SLA.
- 2) Menguji efektivitas implementasi model rekomendasi PDCA, TQM, dan SWOT melalui pendekatan action research.
- 3) Memasukkan data kuantitatif seperti durasi SLA aktual, *turnaround time*, atau tingkat revisi untuk memperkuat validitas triangulasi.