

**OPTIMALISASI MANAJEMEN MUTU BERBASIS *JURAN TRILOGY*
DALAM PELAYANAN PUBLIK BIDANG PERTANAHAN
(STUDI PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANGERANG)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Sebutan Sarjana Terapan
di Bidang Pertanahan pada Program Studi Diploma IV Pertanahan



Disusun Oleh:

DANTA ARYASUTA PRATAMA
NIT. 22313962

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
POLITEKNIK AGRARIA STPN**

2026

ABSTRACT

This study was motivated by the ineffective state of land administration services amid digital transformation, as evidenced by the high rate of deviations in the completion time for land rights transfer services, which reached 90.3% in the Greater Jakarta area. This study aims to analyze the optimization of quality management based on the Juran Trilogy in land rights transfer services at the Tangerang Regency Land Office. The study employed a qualitative method with a descriptive approach through observation, documentation, and interviews with 17 informants. The results indicate that quality planning is carried out by identifying user needs, which are then translated into quality characteristics while balancing daily workloads and the actual capacity of staff to mitigate the risk of Type III errors (addressing the wrong issues). Quality control is carried out through monitoring the KKP dashboard and the SITATA application, as well as the implementation of the adaptive “Main Catur” strategy (personnel rotation) by management to maintain the stability of the document flow in real time. Quality improvement is achieved through breakthrough measures that drive the transformation of the quality control system from a purely administrative SKMPP paradigm (physical and budgetary implementation) toward prescriptive analysis that functions as an early warning system for potential future land dispute risks. From the user’s perspective, it was found that the dominance of the PPAT group reflects a phenomenon of “structural distrust” among independent users toward bureaucratic complexity; that is, the humanistic role of staff remains a crucial factor as a technological companion for applicants with limited digital literacy. Although its effectiveness is still influenced by external factors such as the stability of the central system and the synchronization of historical data, the study concludes that the adaptive implementation of the Juran Trilogy, oriented toward “fitness for use,” is capable of enhancing legal certainty and the economic benefits derived from the service.

Keywords: *quality management, Juran Trilogy, public service, land administration service, land title transfer.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
INTISARI	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Kerangka Teoretis	14
1. Pelayanan Publik Bidang Pertanahan	14
2. Manajemen Mutu <i>Juran Trilogy</i>	18
C. Kerangka Pemikiran	21
D. Pertanyaan Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Format Penelitian	28
B. Lokasi Penelitian	29
C. Penentuan Informan Penelitian	30
D. Definisi Operasional.....	32
E. Jenis, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data	35
F. Teknik Analisis Data	39
G. Keabsahan Data	42
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	44
A. Profil Kabupaten Tangerang	44
B. Profil Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang.....	48

BAB V PERENCANAAN MUTU PELAYANAN PERTANAHAN	56
A. Identifikasi Kebutuhan dan Harapan Pengguna	56
B. Karakteristik Mutu Pelayanan	64
C. Rancangan Proses Layanan	70
D. Kesiapan Organisasi	77
E. Penetapan Sasaran Mutu	86
F. Sintesis Perencanaan Mutu.....	91
BAB VI PENGENDALIAN MUTU PELAYANAN PERTANAHAN.....	95
A. Mekanisme Pemantauan Pelayanan	95
B. Identifikasi dan Dokumentasi Penyimpangan	100
C. Analisis Penyebab Penyimpangan.....	105
D. Tindakan Korektif	110
E. Evaluasi Pengendalian Mutu	115
F. Sintesis Pengendalian Mutu	119
BAB VII PERBAIKAN MUTU PELAYANAN PERTANAHAN.....	124
A. Identifikasi Masalah Prioritas.....	124
B. Analisis Akar Masalah	130
C. Rancangan Solusi Perbaikan	136
D. Implementasi Perbaikan	142
E. Evaluasi Perbaikan Mutu.....	147
F. Sintesis Perbaikan Mutu.....	154
BAB VIII MUTU PELAYANAN DARI PERSPEKTIF PENGGUNA	158
A. Pengalaman Pengguna.....	158
B. Titik Kritis Pelayanan.....	165
C. Interaksi dengan Petugas	171
D. Persepsi terhadap Hasil Layanan.....	176
E. Sintesis Mutu Pelayanan dari Perspektif Pengguna	181
BAB IX PENUTUP.....	186
A. Kesimpulan.....	186
B. Saran.....	188
DAFTAR PUSTAKA.....	191
LAMPIRAN	196

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi fundamental penyelenggaraan pemerintahan yang mencerminkan kemampuan negara dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil, transparan, dan efisien (Denhardt & Denhardt, 2015; Dwiyanto, 2021). Perkembangan teknologi informasi serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak-hak administratif mendorong tuntutan terhadap pelayanan yang semakin cepat, akuntabel, dan responsif (Ayu Astuti, 2022; Herawati et al., 2024). Kondisi tersebut menjadikan mutu pelayanan sebagai salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam praktik pemerintahan kontemporer, mutu pelayanan tidak semata-mata dinilai dari keluaran layanan, melainkan juga dari keteraturan proses, kepastian prosedur, dan konsistensi penerapan kebijakan (Dwiyanto, 2021; Pollitt & Bouckaert, 2017). Dalam perspektif manajemen mutu, mutu pelayanan berkaitan erat dengan tingkat kesesuaian antara layanan yang dihasilkan dengan kebutuhan pengguna atau *fitness for use* (De Feo, 2017). Pencapaian mutu tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh bagaimana keseluruhan proses pelayanan direncanakan, dikendalikan, dan disempurnakan secara berkelanjutan. Dengan demikian, mutu tidak lagi dimaknai sebatas kepatuhan terhadap standar internal organisasi, melainkan sebagai kemampuan proses dalam menghasilkan layanan yang bernilai dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat (De Feo, 2017; Oakland, 2014).

Pelayanan di bidang pertanahan memiliki karakteristik yang kompleks karena tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan hak administratif, tetapi juga menyangkut kepastian hukum, penataan ruang, aktivitas ekonomi, dan stabilitas sosial (Fatmala, 2016; Yanuariza & Novitaningtyas, 2021). Kompleksitas tersebut menyebabkan setiap tahapan pelayanan harus dilaksanakan secara cermat karena ketidaktepatan pencatatan, ketidaksesuaian data yuridis maupun spasial, serta ketidakjelasan prosedur berpotensi menimbulkan sengketa pertanahan yang berdampak luas terhadap masyarakat dan kegiatan ekonomi (Bennett et al., 2023; Burns et al., 2023). Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan pertanahan

memerlukan pengelolaan proses yang sistematis agar ketelitian administrasi, akurasi data, dan kepastian prosedur dapat terjaga secara konsisten.

Kajian administrasi publik menunjukkan bahwa mutu pelayanan sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan proses dan konsistensi pelaksanaan standar kerja (Dwiyanto, 2021; Osborne et al., 2016). Dalam konteks pertanahan, pengelolaan proses yang kurang sistematis dan lemahnya pengendalian terhadap pelaksanaan layanan dapat menimbulkan variasi layanan, keterlambatan penyelesaian permohonan, serta menyebabkan penerapan prosedur dan waktu penyelesaian layanan menjadi tidak konsisten bagi pengguna (Bennett et al., 2023; Burns et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan mutu pelayanan pertanahan tidak cukup dilakukan melalui penyusunan regulasi semata, tetapi juga memerlukan pengelolaan proses yang mencakup perencanaan, pengendalian, dan perbaikan secara berkelanjutan.

Salah satu upaya modernisasi pelayanan pertanahan dilakukan melalui transformasi digital, antara lain melalui digitalisasi arsip, penerapan layanan elektronik, dan integrasi sistem informasi. Digitalisasi dipandang mampu meningkatkan efisiensi administrasi dan ketepatan data (Aditya et al., 2020). Namun, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan tata kelola yang adaptif dalam penyelenggaraan pelayanan (Janssen & van der Voort, 2020). Dengan demikian, teknologi berfungsi sebagai instrumen pendukung pelayanan, sedangkan peningkatan mutu tetap ditentukan oleh bagaimana proses pelayanan direncanakan, dikendalikan, dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Temuan empiris menunjukkan bahwa pelayanan pertanahan masih berada pada kondisi yang belum efektif. Laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2022 mencatat bahwa rata-rata ketidaktepatan waktu penyelesaian layanan pertanahan di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) mencapai 73,49%. Jenis layanan peralihan hak jual beli menunjukkan tingkat penyimpangan tertinggi sebesar 90,3%, diikuti oleh perubahan hak sebesar 73,4% dan roya sebesar 73,3%. Selain itu, sebanyak 65,72% pengguna layanan mengakses pelayanan melalui kuasa, yang

menunjukkan bahwa sebagian besar pengguna masih mengandalkan perantara dalam mengakses layanan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa akses pelayanan secara mandiri belum sepenuhnya menjadi pilihan utama bagi pengguna. Dari sisi pembiayaan, 63,83% responden menyatakan adanya pungutan di luar biaya resmi, bahkan 53% di antaranya melaporkan tambahan biaya lebih dari 200% dibandingkan tarif yang ditetapkan. KPK juga menemukan 12.142 berkas yang telah selesai, tetapi belum diserahkan kepada pemohon dengan rata-rata waktu penumpukan mencapai 493 hari. Temuan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pelayanan pertanahan tidak semata-mata berkaitan dengan keterlambatan penyelesaian layanan sebagai luaran pelayanan, tetapi juga mencerminkan adanya kelemahan dalam pengelolaan proses pelayanan. Ketidaktepatan waktu, tingginya penggunaan kuasa, serta penumpukan berkas mengindikasikan bahwa proses pelayanan belum sepenuhnya direncanakan, dikendalikan, dan diperbaiki secara optimal. Dengan demikian, persoalan pelayanan pertanahan tidak cukup dipahami sebagai persoalan kepatuhan terhadap standar pelayanan, tetapi perlu dianalisis sebagai persoalan manajemen mutu proses.

Berbagai persoalan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penyelenggaraan pelayanan pertanahan belum sepenuhnya efektif. Meskipun berbagai regulasi, standar pelayanan, dan transformasi digital telah diterapkan, berbagai indikator empiris masih menunjukkan adanya kesenjangan antara target penyelenggaraan pelayanan dengan pengalaman yang dirasakan pengguna layanan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan mutu pelayanan tidak dapat hanya diukur melalui keberadaan standar atau digitalisasi, tetapi juga perlu ditinjau dari efektivitas pengelolaan proses pelayanan secara menyeluruh.

Di antara berbagai jenis pelayanan pertanahan, layanan peralihan hak merupakan layanan yang melibatkan serangkaian tahapan pemeriksaan dokumen, validasi data yuridis dan spasial, serta pencatatan perubahan hak yang harus dilakukan secara akurat. Karakteristik tersebut menyebabkan mutu pelayanan sangat bergantung pada pengelolaan proses yang sistematis dan konsisten pada setiap tahapan pelayanan. Temuan KPK tahun 2022 yang menunjukkan bahwa layanan peralihan hak jual beli memiliki tingkat penyimpangan waktu

penyelesaian tertinggi sebesar 90,3% semakin menguatkan bahwa pengelolaan proses pada layanan ini masih menghadapi berbagai tantangan sehingga memerlukan sistem manajemen mutu yang mampu menjaga konsistensi proses pelayanan secara berkelanjutan.

Peningkatan mutu pelayanan pertanahan telah memperoleh landasan regulatif melalui Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 32 Tahun 2016 tentang Sistem Kendali Mutu Program Pertanahan, Agraria, dan Tata Ruang (SKMPP) serta pedoman evaluasi pelayanan publik dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2022 dan Nomor 4 Tahun 2023. Melalui regulasi tersebut, pemerintah menempatkan pengendalian mutu dan evaluasi kinerja sebagai instrumen penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, termasuk pelayanan pertanahan. Dalam konteks tersebut, SKMPP telah menyediakan kerangka pengendalian mutu program. Akan tetapi, instrumen tersebut cenderung masih terjebak pada paradigma mutu yang sempit, yakni fokus utama sebagaimana diatur dalam Pasal 4 dan Pasal 15 adalah pada pengisian realisasi target fisik dan penyerapan anggaran. Kondisi ini menyebabkan mutu pelayanan sering kali hanya dinilai dari tercapainya angka-angka statistik laporan, tanpa membedah bagaimana kualitas proses internal dijalankan dan sejauh mana layanan tersebut memberikan nilai guna bagi masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa evaluasi mutu pelayanan perlu dilengkapi dengan analisis terhadap proses perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan.

Peningkatan mutu pelayanan publik membutuhkan kerangka manajemen mutu yang mampu menjaga keteraturan proses, konsistensi prosedur, dan ketepatan data. Berbagai pendekatan manajemen mutu telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, seperti *Total Quality Management* (TQM), ISO 9001, dan *Six Sigma*. Namun, karakteristik pelayanan pertanahan yang melibatkan proses administratif berjenjang, validasi data yuridis dan spasial, serta koordinasi lintas fungsi membutuhkan kerangka analisis yang mampu menjelaskan keterkaitan antarproses pelayanan, bukan sekadar standar organisasi atau pengendalian statistik. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *Juran*

Trilogy karena secara eksplisit memandang mutu sebagai hasil integrasi antara perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu (Evans & Lindsay, 2020; Goetsch & Davis, 2014; Oakland, 2014).

Dalam kerangka tersebut, *Juran Trilogy* menawarkan pendekatan operasional yang memandang mutu sebagai hasil dari tiga komponen utama, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu (Juran, 1986). Pendekatan ini menempatkan proses sebagai pusat kualitas pelayanan melalui keterpaduan perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu yang membentuk suatu siklus berkelanjutan sehingga kelemahan pada salah satu tahap dapat memengaruhi mutu pelayanan secara keseluruhan. Oleh karena itu, *Juran Trilogy* dinilai relevan sebagai kerangka analisis untuk mengkaji bagaimana mutu pelayanan pertanahan direncanakan, dikendalikan, dan diperbaiki dalam praktik penyelenggaraan layanan peralihan hak atas tanah.

Meskipun *Juran Trilogy* telah banyak digunakan dalam kajian mutu pada sektor pendidikan dan kesehatan, penerapannya dalam konteks pelayanan pertanahan masih terbatas, khususnya pada wilayah dengan beban pelayanan tinggi dan kompleksitas administratif yang besar (Al Faruq et al., 2023; Nafisah & Wulandari, 2014; Susilo et al., 2021). Dengan demikian, masih sedikit penelitian yang mengkaji bagaimana perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu diterapkan secara konkret dalam pelayanan pertanahan. Di sisi lain, sebagian besar kajian lebih banyak berfokus pada perspektif organisasi, sementara penelitian yang menempatkan pengguna layanan sebagai pihak yang secara langsung menerima hasil pelayanan masih sedikit. Akibatnya, kajian yang menghubungkan pengelolaan proses mutu di tingkat organisasi dengan pengalaman pengguna dalam menerima layanan masih terbatas, padahal keterkaitan kedua aspek tersebut diperlukan untuk menilai apakah proses pelayanan yang dikelola organisasi benar-benar menghasilkan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Berdasarkan berbagai permasalahan mutu pelayanan pertanahan serta keterbatasan kajian mengenai penerapan perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu dalam pelayanan pertanahan, diperlukan penelitian yang menganalisis manajemen mutu pelayanan pertanahan menggunakan kerangka

Juran Trilogy. Analisis tersebut tidak hanya diarahkan untuk menggambarkan penerapan perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu dalam pelayanan peralihan hak atas tanah, tetapi juga untuk menelaah keterkaitan antara proses internal organisasi dengan pengalaman pengguna layanan. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi optimalisasi manajemen mutu yang mendukung peningkatan mutu pelayanan pertanahan secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Dengan memperhatikan persoalan mutu pelayanan pertanahan dan relevansi kerangka *Juran Trilogy*, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan mutu dalam pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang?
2. Bagaimana pengendalian mutu dalam pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang?
3. Bagaimana perbaikan mutu dalam pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang?
4. Bagaimana pengalaman pengguna layanan terhadap mutu pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Menganalisis perencanaan mutu dalam penyelenggaraan pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang.
 - b. Menganalisis pengendalian mutu dalam menjaga konsistensi pelaksanaan pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang.
 - c. Menganalisis perbaikan mutu sebagai bagian dari siklus peningkatan mutu pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang.
 - d. Menganalisis pengalaman pengguna layanan terhadap mutu pelayanan peralihan hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang.

2. Penelitian diharapkan dapat memberikan kegunaan, baik secara teoretis dan praktis sebagai berikut:
 - a. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya kajian manajemen mutu pelayanan publik melalui penerapan kerangka *Juran Trilogy* dalam konteks pelayanan peralihan hak atas tanah. Penelitian ini juga dapat memperluas pemahaman mengenai hubungan antara perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu dengan mutu pelayanan yang dirasakan pengguna.
 - b. Secara praktis, penelitian ini menjadi bahan pertimbangan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang dalam meningkatkan manajemen mutu pelayanan peralihan hak atas tanah melalui penguatan perencanaan mutu, pengendalian mutu, perbaikan mutu, serta peningkatan kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan pengguna.

BAB IX

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai optimalisasi manajemen mutu berbasis *Juran Trilogy* dalam pelayanan publik bidang pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu dilakukan melalui identifikasi kebutuhan dan harapan pengguna yang diperoleh dari pengelolaan pengaduan, interaksi langsung, pemanfaatan sistem informasi digital, serta evaluasi kinerja pelayanan. Kebutuhan tersebut diterjemahkan menjadi karakteristik mutu berupa kecepatan, transparansi, akurasi data, kepastian hukum, dan stabilitas proses. Untuk mewujudkan hal tersebut, organisasi merancang proses pelayanan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara volume permohonan harian dan kapasitas riil petugas guna memitigasi risiko *Error Type III*. Kesiapan organisasi dibangun melalui strategi adaptif “Main Catur” dalam pendayagunaan SDM, penyediaan infrastruktur digital, serta penetapan sasaran mutu yang tidak hanya berfokus pada ketepatan waktu (SOP), tetapi juga pada penguatan fungsi peringatan dini (*early warning system*) terhadap potensi sengketa di masa depan. Dengan demikian, perencanaan mutu menunjukkan keterpaduan antara kebutuhan pengguna, desain proses yang realistis, kesiapan organisasi yang fleksibel, dan sasaran mutu yang berorientasi pada kemanfaatan masyarakat (*fitness for use*).

2. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu dilaksanakan melalui pemantauan berbasis sistem digital (SITATA dan *dashboard* KKP) serta pengawasan administratif guna menjaga stabilitas proses. Melalui mekanisme ini, organisasi mengidentifikasi berbagai penyimpangan seperti ketidaksinkronan data, hambatan sistem, dan keterlambatan. Analisis penyimpangan menunjukkan bahwa pelayanan dipengaruhi oleh faktor

stabilitas sistem pusat, kualitas data historis, serta ketidakseimbangan beban kerja yang berpotensi menimbulkan *Error Type III*. Untuk mengendalikan hal tersebut, organisasi menerapkan tindakan korektif melalui koordinasi internal, komunikasi pengguna, serta strategi “Main Catur”, yakni pimpinan berfungsi sebagai “pengendali lalu lintas” yang melakukan rotasi personel berdasarkan data kinerja *real-time*. Seluruh hasil pengendalian dievaluasi untuk memitigasi “bias formalitas” dalam pelaporan kinerja sekaligus mendorong transformasi sistem kendali mutu menuju analisis preskriptif yang berfungsi sebagai *early warning system* terhadap risiko sengketa pertanahan di masa depan.

3. Perbaikan Mutu

Perbaikan mutu dilaksanakan melalui identifikasi masalah prioritas guna memitigasi risiko kelelahan menyeluruh dan *Error Type III*. Fokus perbaikan diarahkan pada stabilitas sistem digital, sinkronisasi data historis, dan hambatan validasi di tahap awal. Berdasarkan analisis akar masalah, organisasi melakukan langkah terobosan (*breakthrough*) melalui strategi adaptif “Main Catur” dalam pengelolaan beban kerja, percepatan alih media warkah, serta penyempurnaan alur otorisasi digital. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan efisiensi proses, tetapi penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan mutu tidak boleh hanya terjebak pada paradigma administratif SKMPP yang berfokus pada realisasi fisik dan anggaran. Organisasi perlu bertransformasi menuju analisis preskriptif yang berfungsi sebagai *early warning system* untuk mendeteksi potensi sengketa pertanahan di masa depan. Dengan demikian, perbaikan mutu merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam menghasilkan layanan yang adaptif dan memenuhi ekspektasi nyata masyarakat.

4. Perspektif Pengguna

Mutu pelayanan peralihan hak atas tanah dari perspektif pengguna terbentuk melalui akumulasi pengalaman selama mengikuti proses, kualitas interaksi manusia, serta kemanfaatan hasil layanan yang diterima. Penelitian ini menemukan bahwa dominasi kelompok PPAT dalam

pemanfaatan layanan mencerminkan fenomena “ketidakpercayaan struktural”, yakni pengguna mandiri cenderung “menyerah” pada prosedur birokrasi yang dianggap kompleks meskipun organisasi telah menyediakan sistem digital. Meskipun secara statistik IKM mencapai skor 3,90 (Sangat Baik), secara substansi masih terdapat kesenjangan kepercayaan publik yang menyebabkan penggunaan jasa kuasa tetap menjadi pilihan utama bagi pemohon mandiri.

Dalam pengalaman tersebut, pengguna menghadapi titik kritis pada tahap verifikasi awal dan sinkronisasi data, yakni peran humanis petugas pelayanan menjadi faktor penentu sebagai fasilitator bagi pengguna dengan keterbatasan literasi digital guna menjembatani hambatan sistem teknologi. Terkait hasil layanan, sertifikat elektronik dipersepsikan memberikan kepastian hukum dan manfaat ekonomi, tetapi masih diperlukan penguatan edukasi untuk menghilangkan keraguan psikologis sebagian masyarakat terhadap kekuatan hukum produk digital tersebut. Dengan demikian, mutu pelayanan dari perspektif pengguna ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola titik kritis proses sekaligus membangun interaksi yang empatik, guna menghasilkan layanan yang benar-benar memenuhi ekspektasi dan kebutuhan nyata masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian ATR/BPN
 - a. Memperkuat dukungan infrastruktur teknologi informasi yang menjadi tulang punggung penyelenggaraan layanan pertanahan berbasis elektronik melalui peningkatan kapasitas server, penyempurnaan aplikasi pelayanan nasional, serta penguatan integrasi data pertanahan. Langkah tersebut penting mengingat stabilitas sistem digital dan kualitas integrasi data merupakan faktor yang paling sering memengaruhi kelancaran pelayanan dan efektivitas perbaikan mutu di kantor pertanahan.

- b. Melakukan peninjauan kembali dan penyempurnaan terhadap Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 32 Tahun 2016 tentang SKMPP. Kementerian perlu menggeser paradigma pengendalian mutu dari yang semula berfokus pada *output* (realisasi fisik dan anggaran) menuju pengendalian berbasis proses dan hasil (*outcome*). SKMPP di masa depan sebaiknya mengintegrasikan prinsip-prinsip *Juran Trilogy* yang lebih operasional, mencakup pemantauan kapasitas organisasi secara riil, mitigasi risiko operasional digital, dan penyelarasan indikator kinerja dengan ekspektasi nyata pengguna layanan di lapangan.
2. Bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang
- a. Memperkuat keberlanjutan berbagai inovasi pelayanan melalui penyusunan prosedur kerja yang terdokumentasi dan terstandar agar praktik perbaikan mutu yang telah berjalan dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.
 - b. Memperkuat mekanisme validasi data dan pemeriksaan dokumen pada tahap awal pelayanan guna meminimalkan ketidaksesuaian data yang berpotensi menimbulkan hambatan pada tahapan pelayanan berikutnya.
 - c. Meningkatkan edukasi dan pendampingan kepada masyarakat terkait penggunaan layanan pertanahan elektronik dan sertifikat elektronik, khususnya bagi pengguna yang memiliki keterbatasan literasi digital sehingga manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara lebih merata oleh seluruh kelompok pengguna.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
- a. Dari aspek metodologi, penelitian dapat menggunakan format penelitian kuantitatif atau *mixed methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih terukur mengenai penerapan perencanaan mutu, pengendalian mutu, perbaikan mutu, dan mutu pelayanan yang dirasakan pengguna.
 - b. Dari aspek lokasi, penelitian dapat dilakukan pada kantor pertanahan yang memiliki karakteristik wilayah, tingkat digitalisasi, dan volume

pelayanan yang berbeda sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan manajemen mutu pada berbagai konteks pelayanan pertanahan.

- c. Dari aspek substansi, penelitian dapat diarahkan pada kajian mengenai integrasi data pertanahan lintas instansi, transformasi digital pertanahan, keamanan informasi, perlindungan data pribadi, serta implementasi sertipikat elektronik dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan pertanahan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, T., Maria-Unger, E., vd Berg, C., Bennett, R., Saers, P., Lukman Syahid, H., Erwan, D., Wits, T., Widjajanti, N., Budi Santosa, P., Atunggal, D., Hanafi, I., & Sutejo, D. (2020). Participatory Land Administration in Indonesia: Quality and Usability Assessment. *Land*, 9(3), 79. <https://doi.org/10.3390/land9030079>
- Al Faruq, M. S. S., Rozi, M. A. F., & Sunoko, A. (2023). Implementation of the Juran Trilogy in Improving the Quality of Islamic Higher Education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i1.420>
- Alba, S., & Straetemans, M. (2021). Whatever can go wrong, need not go wrong: Open Quality approach for epidemiology. *Emerging Themes in Epidemiology*, 18(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12982-021-00098-0>
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). *Root cause analysis: Simplified tools and techniques* (2nd ed.). ASQ Quality Press.
- Ani Noor, F., Prastyoningsih, A., Virvizat Prasastin, O., Tri Surya, N., Putri Aria Gita, A., Siti Nur Rahmah, A., Nur Pratiwi, E., & Pinto, S. (2025). Benchmarking the quality of antenatal care services in public health services in Timor-Leste and the Setabelan Community Health Center, Surakarta City, Indonesia, based on the Juran Trilogy. *O Mundo Da Saúde*, 49. <https://doi.org/10.15343/0104-7809.202549e16702024I>
- Ayu Astuti, A. (2022). An Analysis of Indonesian Public Service Reform Through National Public Service Complaint Management Policy. *Journal of Public Policy and Administration*, 6(1), 5. <https://doi.org/10.11648/j.jpaa.20220601.12>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tangerang. (2026). *Kabupaten Tangerang dalam Angka 2026*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Tangerang. <https://tangerangkab.bps.go.id>
- Balding, C., & Leggat, S. (2021). Making high quality care an organisational strategy: Results of a longitudinal mixed methods study in Australian hospitals. *Health Services Management Research*, 34(3), 148–157. <https://doi.org/10.1177/0951484820943601>
- Bennett, R. M., Donovan, J., Masli, E., & Riekkinen, K. (2023). Land Administration As-A-Service: Relevance, Applications, and Models. *Land*, 12(1), 241. <https://doi.org/10.3390/land12010241>
- Burns, A. F., Rajabifard, A., & Shojaei, D. (2023). Undertaking land administration reform: Is there a better way? *Land Use Policy*, 132, 106824. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106824>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

- De Feo, J. A. (2017). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (Vol. 6). McGraw-Hill Education New York.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Ugm Press.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage.
- Falahudin, I., Saihu, M., & Hariyadi, M. (2025). Pendekatan Trilogi Mutu dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Modern Perspektif Al-Qur'an. *Journal of Comprehensive Science*, 4(4), 141–157. <https://doi.org/10.59188/jcs.v4i4.3118>
- Fatmala, V. (2016). Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Pasaman Barat. *JOM FISIP*, 3(1), 1–8. <https://media.neliti.com/media/publications/32828-ID-kualitas-pelayanan-publik-pada-kantor-pertanahan-kabupaten-pasaman-barat.pdf>
- Fitria, Y. L. (2021). Peningkatan Mutu Sarana dan Prasarana Sekolah melalui Konsep Trilogi Juran. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(01), 6–9. <https://doi.org/10.21009/jmp.v12i01.11096>
- Garcia-Sabater, J. P., Maheut, J., Ruiz, A., & Garcia-Sabater, J. J. (2020). A Framework for Capacity and Operations Planning in Services Organizations Employing Workers with Intellectual Disabilities. *Sustainability*, 12(22), 9713. <https://doi.org/10.3390/su12229713>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7th ed., Vol. 427). Pearson Education.
- Herawati, A. R., Pradana, A. E., & Shariffuddin, N. S. M. (2024). Indonesia Public Service Reform: Innovation Through Bureaucratic Entrepreneurship. *Iapa Proceedings Conference*, 113–133. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1100>

- Imamah Izazi, N., Kartikowati, S., & Nas, S. (2022). Implementation of Total Quality Management (TQM) in the Learning Process at MAS KMI Diniyyah Puteri Padang Panjang. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 8(02), 253–263. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v8i02.7362>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Jahani Chehrehbargh, F., Rajabifard, A., Atazadeh, B., & Steudler, D. (2024). Current challenges and strategic directions for land administration system modernisation in Indonesia. *Journal of Spatial Science*, 69(4), 1097–1129. <https://doi.org/10.1080/14498596.2024.2360531>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Juran, J. M. (1986, May). The Quality Trilogy: Quality Planning, Quality Control, and Quality Improvement. *Proceedings of the ASQC 40th Annual Quality Congress*. <https://statmodeling.stat.columbia.edu/wp-content/uploads/2017/10/Juran-trilogy-1986.pdf>
- Juran, J. M., Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (1999). *Juran's quality handbook 5th ed*. McGraw Hill.
- Kantor Pertanahan Kabupaten Tangerang. (2025). *Laporan Kinerja (LKj) Tahun 2024*.
- Khasanah, U., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2023). Total Quality Management (TQM) in Education: School Quality Management for Quality Educational Services at Senior High Schools. *SAR Journal - Science and Research*, 211–216. <https://doi.org/10.18421/SAR63-10>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2022). *Kajian Identifikasi Korupsi pada Layanan Pertanahan di Kementerian ATR/BPN (Lanjutan)*. https://cms.kpk.go.id/storage/4103/Identifikasi_Korupsi_Pada_Layanan_Pertanahan_Di_Kementerian_ATRBPN-Lanjutan.pdf
- Kusmiarto, K., Aditya, T., Djurdjani, D., & Subaryono, S. (2021). Digital Transformation of Land Services in Indonesia: A Readiness Assessment. *Land*, 10(2), 120. <https://doi.org/10.3390/land10020120>
- Lachman, P. (2020). From judgement to improvement: lessons for the future. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(2), A17–A17. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa035>

- Lawrence, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Mahmuda, K., & Faslah, R. (2025). Integrasi Teori Trilogi Juran dan Teori PDCA Edward Deming dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah. *AL-WIJDÁN: Journal of Islamic Education Studies*, 10(3), 597–614. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/al-wijdan>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nafisah, U., & Wulandari, R. D. (2014). Benchmarking mutu pelayanan antenatal care di puskesmas berdasarkan Trilogi Juran. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 2(4), 263–271.
- Neergaard, M. A., Olesen, F., Andersen, R. S., & Søndergaard, J. (2009). Qualitative description: The poor cousin of health research? *BMC Medical Research Methodology*, 9(1), 52. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-9-52>
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Routledge.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Ramseook-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., & Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 37–50. <https://ssrn.com/abstract=1668833>
- Rojab, A. F. (2025). *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Jember* [Universitas Islam Negeri K.H. A. Hasan Kalimantan]. https://digilib.uinkhas.ac.id/48033/1/ahmad%20fatar%20rojab_212101030061.pdf

- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Shobiri, M. S., Wafa, M. A., & Hidayat, R. (2023). Manajemen Mutu Pendidikan Pondok Pesantren As-Salafiyah Asy-Syafi'iyah Tambakberas Barat Jombang. *JoEMS (Journal of Education and Management Studies)*, 6(5), 7–15. <https://doi.org/10.32764/joems.v6i5.1043>
- Sinambela, L. P. (2008). *Reformasi pelayanan publik*.
- Susilo, H., Kholid, I., Pahrudin, A., Subandi, S., & Koderi, K. (2021). Madrasah Quality Improvement Management. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i01.1924>
- Tallentire, V. R., Harley, C. A., & Watson, S. (2019). Quality planning for impactful improvement: a mixed methods review. *BMJ Open Quality*, 8(4), e000724. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-000724>
- United Nations Committee of Experts on Global Geospatial Information Management. (2020). *Framework for Effective Land Administration (FELA)*. https://ggim.un.org/meetings/GGIM-committee/10th-Session/documents/E-C.20-2020-29-Add_2-Framework-for-Effective-Land-Administration.pdf
- Vanhaecht, K., Lachman, P., Van der Auwera, C., Seys, D., Claessens, F., Panella, M., & De Ridder, D. (2024). The “House of Trust”. A framework for quality healthcare and leadership. *F1000Research*, 13, 503. <https://doi.org/10.12688/f1000research.149711.1>
- Wajdi, M. B. N., Arifin, S., Haris, A., & Hady, M. S. (2023). Integrating Dialectics of Quality Trilogy for Education Development in Islamic Boarding Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 351–363. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.3820>
- Wati, M. R., Afriantoni, A., Marshanda, M., & Ariani, W. (2025). Sistem Manajemen Mutu Pendidikan yang Efektif dan Berkelanjutan Perspektif Joseph Moses Juran: Sistem Manajemen Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 4(2), 366–371. <https://doi.org/10.31004/jpion.v4i2.383>
- Yanuariza, Y. V., & Novitaningtyas, I. (2021). Kualitas Pelayanan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Sleman. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(2). <https://doi.org/10.30996/jpap.v7i2.3650>