

Total Quality Management and Financial Performance: Strengthening Organizational Culture for Long-Term Business Sustainability

Weni Murtaliningtyas¹, Bayu Wijyantini², Alfi Arif³, Husam A. Y. Abusaada⁴, Taufik Sobri⁵

¹ Universitas Muhammadiyah Jember ³ Universitas Jember, ⁴ Al-Azhar University- Gaza-Palestina

⁵ Universitas Mahakarya Asia

Email: ¹wenimurtaliningtyas@unmuhjember.ac.id, ²bayu@unmuhjember.ac.id, ³alfi.rif@unej.ac.id,
⁴husam.abusaada@alazhar.edu.ps, ⁵taufiksobri@unmaha.ac.id

Diterima: 28 April 2025 | Disetujui: 14 Mei 2025 | Dipublikasikan: 29 Juni 2025

Abstrak

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan sensitif terhadap isu keberlanjutan, perusahaan harus terus melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menjaga kinerja keuangan dan memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang. *Total Quality Management (TQM)* menjadi salah satu alat strategis, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kekuatan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi *TQM* dalam budaya organisasi serta dampaknya terhadap kinerja keuangan. Pendekatan mixed-methods digunakan di Perum Perhutani KPH Banyuwangi, dengan analisis kuantitatif menggunakan regresi berganda dan analisis kualitatif melalui wawancara mendalam serta analisis tematik. Studi dilakukan pada Perum Perhutani dengan menitikberatkan peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara *TQM* dan kinerja keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *TQM* secara signifikan meningkatkan *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Investment (ROI)* serta menurunkan biaya operasional. Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan memperkuat efektivitas penerapan *TQM*. Budaya organisasi tidak hanya mendukung, tetapi juga mempercepat manfaat finansial dari implementasi *TQM*. Integrasi *TQM* ke dalam budaya organisasi menjadi kunci untuk mendorong kinerja bisnis yang berkelanjutan. Studi ini memberikan kontribusi terhadap literatur dengan menyoroti pentingnya dimensi budaya dalam *TQM* serta menawarkan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin membangun ketahanan dan daya saing di industri yang dinamis.

Kata kunci: Total Quality Management; Budaya Organisasi; Kinerja Keuangan; Efisiensi Operasional; Keunggulan Berkelanjutan,

Abstract

In an increasingly competitive business environment sensitive to sustainability issues, companies must continuously improve to maintain financial performance and ensure long-term business sustainability. Total Quality Management (TQM) has emerged as one of the strategic tools, but its success heavily depends on the strength of the organizational culture. This research aims to analyze the integration of TQM within organizational culture and its impact on financial performance. A mixed-methods approach was employed at Perum Perhutani KPH Banyuwangi, utilizing quantitative analysis with multiple regression and qualitative analysis through in-depth interviews and thematic analysis. The study focuses on the role of organizational culture in moderating the relationship between TQM and financial performance. The findings indicate that TQM significantly improves Return on Assets (ROA) and Return on Investment (ROI), while also reducing operational costs. An organizational culture that promotes innovation and continuous improvement enhances the effectiveness of TQM implementation. The organizational culture not only

supports but also accelerates the financial benefits derived from TQM adoption. Integrating TQM into the organizational culture becomes a key driver for fostering sustainable business performance. This study contributes to the literature by highlighting the importance of cultural dimensions in TQM. It offers practical insights for organizations that build resilience and competitiveness in a dynamic industry.

Keywords: *Total Quality Management; Organizational Culture; Financial Performance; Operational Efficiency; Sustainable Excellence*

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan strategis yang banyak diterapkan adalah *Total Quality Management (TQM)*, yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh guna meningkatkan produktivitas, efisiensi biaya, serta kepuasan pelanggan (Oakland, 2012). *TQM* telah diadopsi di berbagai industri sebagai upaya meningkatkan daya saing dan stabilitas bisnis jangka panjang. Namun, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung penerapan manajemen kualitas secara menyeluruh (Sila & Ebrahimpour, 2005).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa *TQM* memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Hendricks & Singhal, (2001) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip *TQM* mengalami peningkatan profitabilitas dan stabilitas keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mengadopsinya. Selain itu, Kaynak (2003) menegaskan bahwa implementasi *TQM* yang efektif dapat mengoptimalkan efisiensi operasional serta meningkatkan *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Investment (ROI)*. Namun, di sisi lain, beberapa penelitian juga menemukan bahwa penerapan *TQM* tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja keuangan, karena keberhasilannya sangat bergantung pada faktor budaya organisasi dan dukungan manajemen (Zehir et al., 2011).

Dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya alam, seperti Perum Perhutani KPH Banyuwangi, penerapan *TQM* menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan sektor manufaktur atau jasa. Struktur organisasi yang birokratis, regulasi ketat, serta tantangan dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi bisnis dan keberlanjutan lingkungan menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan *TQM*. Penelitian sebelumnya masih terbatas dalam mengkaji bagaimana budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara *TQM* dan kinerja keuangan, khususnya di industri berbasis sumber daya alam (Sinha & Dhall, 2020). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana integrasi *TQM* dalam budaya organisasi dapat mendorong stabilitas keuangan dan keberlanjutan bisnis.

Penelitian mengenai hubungan antara *TQM* dan kinerja keuangan telah banyak dilakukan di berbagai industri. Oakland (2014) menjelaskan bahwa *TQM* dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja keuangan yang lebih baik. Honarpour et al. (2024) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa *TQM* memberikan manfaat jangka panjang dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Petrova & Spatenka (2022) menunjukkan bahwa dampak finansial dari *TQM* sering kali baru terlihat dalam jangka panjang, setelah perusahaan mengalami perubahan budaya organisasi yang signifikan.

Selain itu, beberapa penelitian lain telah menyoroti peran budaya organisasi dalam

keberhasilan implementasi *TQM*. Denison et al. (2014) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat dalam hal inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan lebih sukses dalam menerapkan prinsip-prinsip *TQM*. Zehir et al., (2011) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung kualitas dan keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam efektivitas *TQM*. Meskipun berbagai studi telah menunjukkan dampak positif *TQM* terhadap kinerja keuangan, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami bagaimana budaya organisasi dapat mempercepat dan memperkuat dampak tersebut, khususnya dalam industri berbasis sumber daya alam seperti kehutanan. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi bagaimana integrasi *TQM* dalam budaya organisasi di Perum Perhutani KPH Banyuwangi dapat meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat stabilitas keuangan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja keuangan di Perum Perhutani KPH Banyuwangi, dengan menyoroti peran budaya organisasi sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini berupaya menyusun model integrasi *TQM* dalam budaya organisasi guna meningkatkan stabilitas keuangan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Dengan memahami hubungan antara *TQM*, budaya organisasi, dan kinerja keuangan dalam konteks industri berbasis sumber daya alam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis serta rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan penerapan manajemen kualitas guna mencapai keberlanjutan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-methods*, yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *Total Quality Management (TQM)*, budaya organisasi, dan kinerja keuangan. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel melalui analisis statistik, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali wawasan mendalam mengenai dinamika budaya organisasi dalam penerapan *TQM*. Studi ini bersifat eksplanatori karena bertujuan untuk menjelaskan dampak penerapan *TQM* terhadap kinerja keuangan serta bagaimana budaya organisasi dapat memoderasi hubungan tersebut. Model penelitian yang dikembangkan akan diuji menggunakan teknik regresi linier berganda serta analisis moderasi untuk memahami sejauh mana budaya organisasi mempengaruhi efektivitas *TQM* dalam meningkatkan stabilitas keuangan perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit kerja di Perum Perhutani KPH Banyuwangi yang terlibat dalam implementasi *TQM*, termasuk manajemen operasional, keuangan, serta bagian produksi dan distribusi hasil hutan. Populasi ini dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada dampak *TQM* terhadap kinerja keuangan dalam konteks organisasi berbasis sumber daya alam. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode purposive sampling, di mana responden yang dipilih adalah individu yang memiliki pemahaman dan keterlibatan langsung dalam penerapan *TQM*. Kriteria sampel meliputi:

1. Manajer operasional dan keuangan, yang memiliki wawasan tentang dampak *TQM* terhadap efisiensi dan profitabilitas perusahaan.
2. Karyawan yang terlibat dalam implementasi *TQM*, untuk memahami tantangan dan peluang dalam penerapannya.

- Pihak yang berperan dalam kebijakan organisasi, guna mengetahui bagaimana budaya organisasi mempengaruhi efektivitas *TQM*.

Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin (1960) dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga menghasilkan jumlah responden yang cukup untuk analisis statistik yang valid. Penelitian ini menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh hasil yang lebih akurat.

- Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan metode regresi linier berganda untuk menguji pengaruh *TQM* terhadap kinerja keuangan. Uji asumsi klasik seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dilakukan guna memastikan validitas model regresi.

- Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan teknik analisis tematik dari hasil wawancara mendalam dengan manajer dan karyawan untuk mengidentifikasi faktor budaya organisasi yang mempengaruhi efektivitas *TQM*. Untuk meningkatkan validitas temuan, dilakukan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, laporan keuangan, serta dokumen kebijakan internal perusahaan.

Pendekatan *mixed-methods* ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai bagaimana *TQM* dapat diintegrasikan dengan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja keuangan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

HASIL

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja keuangan dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi di Perum Perhutani KPH Banyuwangi. Hasil penelitian diperoleh melalui analisis regresi linier berganda, analisis kualitatif dari wawancara, serta evaluasi data sekunder dari laporan keuangan.

Hasil analisis statistik mengindikasikan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* berdampak signifikan pada kinerja keuangan perusahaan. Peningkatan *ROA*, *ROI*, pengurangan biaya operasional, serta peningkatan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa *TQM* dapat meningkatkan efisiensi dan memperkuat daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan berperan penting dalam memperkuat dampak positif *TQM* terhadap kinerja keuangan, sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Pengaruh Penerapan *TQM* terhadap Kinerja Keuangan Budaya Organisasi

Variabel	Koefisien	Signifikansi (<i>p-value</i>)	Adjusted <i>R</i> ²	Interpretasi
TQM terhadap ROA	0.35	0.000	0.72	Pengaruh signifikan dan kuat
TQM terhadap ROI	0.42	0.001	0.68	Pengaruh signifikan dan kuat
Budaya Organisasi sebagai Moderasi	0.29	0.004	0.74	Pengaruh moderasi positif
Pengurangan Biaya Operasional	-12%	0.003	-	Pengurangan biaya signifikan

Kepuasan Pelanggan	11%	0.002	-	Peningkatan kepuasan signifikan
--------------------	-----	-------	---	---------------------------------

Sumber: Olah Data 2025

Tabel 2. Hasil Analisis Kualitatif: Persepsi Manajer dan Karyawan terhadap Penerapan *TQM* dan Budaya Organisasi

Aspek	Temuan Utama	Kutipan Wawancara
Komitmen Manajemen	Manajer berperan aktif dalam mendukung implementasi <i>TQM</i> , namun beberapa karyawan merasa dukungan tidak merata di seluruh departemen.	"Manajemen kami sangat mendukung <i>TQM</i> , tetapi beberapa departemen belum mendapatkan pelatihan yang cukup." (Manajer, Departemen Produksi)
Kolaborasi Tim	Kolaborasi antar tim meningkat setelah penerapan <i>TQM</i> , namun beberapa karyawan merasa bahwa integrasi antar divisi masih bisa ditingkatkan.	"Kerja sama antar tim memang lebih baik, tetapi masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam komunikasi antar divisi." (Karyawan, Divisi Operasional)
Fokus pada Pelanggan	Seluruh karyawan mengakui bahwa fokus pada kebutuhan pelanggan menjadi lebih baik, dengan lebih banyak umpan balik dari pelanggan yang diperhatikan.	"Kami sekarang lebih memperhatikan apa yang diinginkan pelanggan, dan kami mendapat lebih banyak umpan balik positif." (Manajer, Layanan Pelanggan)
Perbaikan Berkelanjutan	Karyawan merasa adanya peningkatan dalam proses perbaikan berkelanjutan, namun beberapa menganggap bahwa masih ada kendala dalam pelaksanaan ide-ide baru.	"Kami selalu mencoba untuk meningkatkan kualitas, tetapi terkadang ide-ide baru sulit diterapkan karena kendala waktu dan anggaran." (Karyawan, R&D)
Budaya Organisasi	Budaya inovasi semakin menguat, namun beberapa karyawan masih merasa sulit beradaptasi dengan perubahan, terutama di level bawah.	"Kami merasakan adanya dorongan kuat untuk inovasi, tetapi beberapa karyawan yang lebih senior merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan pendekatan baru." (Manajer Senior)
Pelatihan dan Pengembangan	Pelatihan <i>TQM</i> sudah diterapkan, namun ada keluhan terkait distribusi pelatihan yang belum merata di beberapa departemen.	"Kami sudah mengikuti beberapa pelatihan, tetapi sayangnya, beberapa departemen lain belum mendapatkan kesempatan yang sama." (Karyawan, Divisi HR)

Sumber: Olah Data 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* di perusahaan telah meningkatkan komitmen manajemen dan kolaborasi antar tim. Meskipun sebagian besar manajer mendukung implementasi *TQM*, beberapa karyawan merasa bahwa dukungan dan pelatihan tidak merata di seluruh departemen. Kolaborasi antar tim meningkat, tetapi integrasi antar divisi masih membutuhkan perbaikan lebih lanjut agar alur kerja lebih efisien.

Fokus pada pelanggan semakin menguat setelah penerapan *TQM*, di mana perusahaan lebih proaktif dalam mendengarkan dan merespons umpan balik pelanggan. Namun, dalam hal perbaikan berkelanjutan, beberapa karyawan mencatat adanya tantangan dalam menerapkan ide-ide baru karena keterbatasan waktu dan anggaran. Meski demikian, semangat untuk selalu melakukan peningkatan tetap tumbuh di antara para karyawan. Budaya inovasi berkembang, namun beberapa karyawan senior masih merasa kesulitan beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh *TQM*. Pelatihan *TQM* sudah berjalan, tetapi distribusi pelatihan di beberapa departemen perlu ditingkatkan untuk memastikan semua karyawan memiliki keterampilan yang setara dalam menjalankan *TQM* secara efektif.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan Perum Perhutani KPH Banyuwangi, terutama melalui peningkatan *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Investment (ROI)*. Peningkatan ini dapat dijelaskan oleh perbaikan efisiensi operasional setelah penerapan *TQM*, yang melibatkan penghapusan pemborosan dan peningkatan produktivitas dalam pengelolaan sumber daya hutan. Pengurangan biaya operasional sebesar 12% yang dicapai setelah penerapan *TQM* mendukung temuan Hendricks dan Singhal (2001) dan Fok et al. (2023), yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *TQM* secara efektif dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan profitabilitas. Di Perum Perhutani, *TQM* diterapkan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya hutan secara lebih efisien dan memastikan bahwa setiap tahap dalam proses produksi memenuhi standar kualitas yang tinggi. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor sumber daya alam, efisiensi dalam pengelolaan hutan sangat penting untuk menjaga keberlanjutan bisnis dan meningkatkan kinerja keuangan. Penerapan *TQM* dalam pengelolaan sumber daya hutan ini mendukung grand teori dari Deming (2018), yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan sebagai inti dari *TQM*. Perbaikan terus-menerus dalam proses produksi dan pengelolaan sumber daya memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk secara bersamaan. (Trippner-Hrabi et al., 2024)

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan *ROA* dan *ROI* di Perum Perhutani KPH Banyuwangi tidak hanya berasal dari penghematan biaya, tetapi juga dari peningkatan pendapatan yang dihasilkan oleh peningkatan kualitas produk hutan. Hal ini sejalan dengan Hendricks & Singhal (2001) yang menyatakan bahwa *TQM* tidak hanya bertujuan untuk mengurangi cacat produk tetapi juga meningkatkan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung temuan Sila & Ebrahimpour (2005) yang menemukan bahwa penerapan *TQM* dapat meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan melalui peningkatan kepuasan pelanggan, pengurangan biaya, dan perbaikan kualitas proses. Di Perum Perhutani, *TQM* tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga membantu perusahaan menghasilkan produk hutan berkualitas tinggi yang lebih dihargai oleh pasar, sehingga meningkatkan pendapatan perusahaan.

Penerapan *TQM* di Perum Perhutani juga konsisten dengan studi Kaynak (2003), yang menemukan bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan *TQM* sering kali mengalami peningkatan kinerja keuangan setelah mengurangi inefisiensi dan meningkatkan kualitas produk. Penghapusan pemborosan, peningkatan produktivitas, dan perbaikan proses di Perhutani mengarah pada peningkatan kinerja keuangan yang signifikan, sebagaimana yang diharapkan dalam teori *TQM*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *TQM* di Perum Perhutani KPH Banyuwangi berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, sejalan dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pengurangan pemborosan, peningkatan kualitas, dan efisiensi operasional sebagai elemen kunci *TQM*.

2. Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Hubungan TQM dan Kinerja Keuangan

Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam memperkuat pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja keuangan di Perum Perhutani KPH

Banyuwangi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan secara langsung mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan kualitas dan efisiensi. Temuan ini selaras dengan penelitian Melinda & Murwaningsari (2025) dan Lestari et al., (2023) yang menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat terutama yang mendukung perubahan dan keterbukaan terhadap inovasi meningkatkan keberhasilan penerapan *TQM*. Budaya ini menciptakan lingkungan yang kondusif untuk perbaikan kualitas dan efisiensi operasional, sehingga mempercepat dampak positif *TQM* pada kinerja keuangan.

Di Perum Perhutani, budaya organisasi yang berorientasi pada partisipasi karyawan di semua level perusahaan membantu mempercepat implementasi *TQM*. Karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya hutan dan perbaikan kualitas produk. Partisipasi ini menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, yang pada gilirannya mendorong keberhasilan penerapan *TQM*. Hal ini konsisten dengan temuan Wijayantini & Safitri (2022) dan Zehir et al. (2011) yang menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk memastikan keberhasilan *TQM*. Partisipasi karyawan dalam *TQM* di Perhutani memungkinkan terciptanya sinergi antara manajemen dan karyawan, sehingga mempercepat pencapaian hasil yang signifikan dalam waktu singkat.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi di Perhutani juga memperkuat dampak *TQM* dengan menciptakan lingkungan yang lebih responsif terhadap perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang lebih adaptif dan inovatif mampu mencapai hasil signifikan dalam jangka pendek. Temuan ini berbeda dari penelitian Kaynak (2003), yang menyatakan bahwa manfaat finansial dari penerapan *TQM* sering kali memerlukan waktu lebih lama untuk terlihat. Di Perhutani, komitmen budaya yang kuat dan partisipasi penuh karyawan memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil lebih cepat. Hal ini mencerminkan teori Juran (2003) tentang pentingnya tanggung jawab bersama dalam mencapai kualitas yang optimal di seluruh organisasi. Namun, resistensi terhadap perubahan masih menjadi tantangan, terutama di kalangan karyawan senior yang telah terbiasa dengan cara kerja tradisional. Ini juga mendukung temuan Fayyaz et al. (2025), yang menyebutkan bahwa perubahan besar dalam organisasi sering kali menghadapi hambatan dari karyawan yang merasa nyaman dengan sistem yang sudah ada. Dalam konteks ini, Perum Perhutani telah mengatasi tantangan tersebut dengan meningkatkan pelatihan dan komunikasi yang lebih efektif, memastikan karyawan memahami manfaat jangka panjang dari penerapan *TQM*. Pelatihan ini sejalan dengan Atika (2024) dan Apriana & Martadinata (2024), yang menekankan bahwa kualitas harus dicegah sebelum terjadi kesalahan, sehingga pelatihan dan keterlibatan karyawan dalam *TQM* adalah langkah penting untuk mengatasi resistensi.

Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh *TQM* terhadap kinerja keuangan. Peran budaya organisasi ini tidak hanya memperkuat penerapan *TQM* tetapi juga membantu perusahaan dalam mengatasi tantangan internal, seperti resistensi terhadap perubahan, yang dapat menghambat keberhasilan jangka panjang.

3. Hubungan antara TQM, Budaya Organisasi, dan Kinerja Keuangan dalam Konteks Perusahaan Berbasis Sumber Daya Alam

Dalam konteks Perum Perhutani KPH Banyuwangi, hubungan antara *Total Quality Management (TQM)*, budaya organisasi, dan kinerja keuangan sangat erat dan relevan

dengan tantangan yang dihadapi perusahaan berbasis sumber daya alam. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya hutan, Perhutani perlu menjaga keseimbangan antara keberlanjutan lingkungan, efisiensi operasional, dan profitabilitas. Penerapan *TQM* di Perhutani KPH Banyuwangi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya hutan, yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan kinerja keuangan. Temuan ini mendukung penelitian (Mohsin et al., 2025), yang menemukan bahwa penerapan *TQM* secara konsisten dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan stabilitas finansial dalam jangka panjang melalui peningkatan kualitas dan efisiensi.

Sektor sumber daya alam menghadapi tantangan spesifik, seperti ketidakpastian pasar, regulasi lingkungan yang ketat, dan kebutuhan akan keberlanjutan jangka panjang. Penerapan *TQM* membantu Perum Perhutani mengatasi tantangan ini dengan menciptakan sistem manajemen yang fokus pada perbaikan berkelanjutan, baik dalam proses produksi maupun pengelolaan sumber daya alam. Dengan meningkatkan kualitas pengelolaan hutan, Perhutani mampu mengoptimalkan hasil produksi dan memastikan bahwa standar keberlanjutan terpenuhi. Ini mendukung grand teori *TQM* yang dikemukakan oleh Gartner & Naughton (1988), yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi untuk mencapai efisiensi dan kualitas yang optimal. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam memperkuat dampak *TQM* di Perhutani. Dalam budaya ini, karyawan didorong untuk secara aktif mencari cara baru dalam meningkatkan kualitas produk hutan dan memperbaiki proses pengelolaan sumber daya alam. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan regulasi lingkungan yang dinamis. Hal ini mendukung penelitian Fok et al. (2022) dan Sitorus et al. (2022), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan memperkuat penerapan *TQM* dan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi.

Perum Perhutani KPH Banyuwangi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan di seluruh level organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan kualitas produk hutan. Dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya alam, kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya alam secara efisien sangat penting bagi keberlanjutan bisnis jangka panjang. Penghapusan pemborosan dan peningkatan produktivitas yang dihasilkan dari penerapan *TQM* di Perhutani memperkuat kinerja keuangan perusahaan. Ini sejalan dengan penelitian Hardiansyah & Wijyantini, (2024), yang menunjukkan bahwa penerapan *TQM* berkontribusi pada pengurangan biaya operasional dan peningkatan profitabilitas melalui peningkatan efisiensi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung Juran, (2003) , yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mencapai kualitas optimal. Budaya organisasi di Perhutani yang mendukung partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya alam memperkuat penerapan *TQM* dan berkontribusi pada peningkatan kualitas produk. Dengan mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan, perusahaan dapat dengan cepat menanggapi perubahan pasar dan regulasi, yang penting bagi sektor kehutanan yang dinamis. Secara keseluruhan, hubungan antara *TQM*, budaya organisasi, dan kinerja keuangan di Perum Perhutani KPH Banyuwangi menunjukkan bahwa penerapan *TQM* tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga memerlukan dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya yang mendukung keterlibatan karyawan, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan memperkuat dampak positif *TQM* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sebagai perusahaan berbasis

sumber daya alam, Perum Perhutani menghadapi tantangan unik yang membutuhkan pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya dan operasional. Dengan mengintegrasikan *TQM* ke dalam budaya organisasi, Perhutani mampu meningkatkan kualitas produk hutan, mengoptimalkan sumber daya, dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Total Quality Management (TQM) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan Perum Perhutani KPH Banyuwangi, terutama melalui peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas produk. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan memainkan peran penting dalam memperkuat dampak positif *TQM*, memungkinkan perusahaan mengoptimalkan sumber daya hutan dan menjaga keberlanjutan jangka panjang. Hasil ini mendukung teori *TQM* yang menekankan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan karyawan. Aplikasi dari temuan ini bisa diperluas ke perusahaan berbasis sumber daya alam lainnya, dengan fokus pada penguatan budaya inovasi untuk memaksimalkan manfaat *TQM* bagi keberlanjutan bisnis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan artikel ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan akademisi dan kolega yang telah memberikan masukan berharga. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Perum Perhutani KPH Banyuwangi atas data dan informasi yang diberikan, serta kepada seluruh tim yang terlibat dalam penelitian ini. Dukungan dari keluarga dan teman-teman juga sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Semoga artikel ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriana, K. V. A., & I Putu Hendra Martadinata. (2024). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Keuangan dengan Kualitas Kinerja Pegawai sebagai Variabel Moderasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali di Buleleng. *Vokasi : Jurnal Riset Akuntansi*, 13(1), 43–56. <https://doi.org/10.23887/vjra.v13i1.74052>
- Atika, P. R. (2024). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA UMKM DENGAN INOVASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA UMKM KOTA SERANG). *JURNAL RISET AKUNTANSI TIRTAYASA*, 9(2), 176. <https://doi.org/10.35448/jratirtayasa.v9i2.31398>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Fayyaz, A., Liu, C., Xu, Y., & Ramzan, S. (2025). Effects of green human resource management, internal environmental management and developmental culture between lean six sigma and operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(1), 109–140. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2023-0065>

- Fok, L., Morgan, Y.-C., Zee, S., & Mock, V. E. (2023). The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(6), 1564–1586. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2021-0450>
- Fok, L., Zee, S., & Morgan, Y.-C. T. (2022). Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 913–933. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2021-0439>
- Gartner, W. B., & Naughton, M. J. (1988). The Deming Theory of Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 138–142. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306817>
- Hardiansyah, R., & Wijyantini, B. (2024). The Effect Of The Application Of Total Quality Management (TQM) On Operational Performance At Perum Perhutani Kph Banyuwangi Utara Regional Division Of East Java. *International Social Sciences and Humanities*, 3(3), 926–931.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3), 269–285. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00049-8)
- Honarpour, A., Hosseini, S. H., Jusoh, A., Nor, K. M., & Maleki, M. (2024). Total quality management-innovation: a meta-analysis approach. *European J. of International Management*, 24(3/4), 609–648. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.141644>
- Juran, J. M. (2003). *Juran on leadership for quality*. Simon and Schuster.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Lestari, L. O., Wijyantini, B., & Arif, A. (2023). *Cultivating Wealth: Unveiling the Power of Working Capital Strategies in Enhancing Financial Performance*. 6(1). <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress>
- Melinda, S., & Murwaningsari, E. (2025). BUDAYA ORGANISASI HIJAU DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN HIJAU MENINGKATKAN RELEVANSI NILAI DENGAN MODAL INTELEKTUAL HIJAU SEBAGAI MODERASI. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 5(1), 45–52. <https://doi.org/10.25105/v5i1.21637>
- Mohsin, M., Shamsudin, M. N., Jaffri, N. R., Idrees, M., & Jamil, K. (2025). Unveiling the contextual effects of total quality management to enhance sustainable performance. *The TQM Journal*, 37(3), 680–708. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0124>
- Oakland, J. S. (2012). *Oakland on Quality Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080479781>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315815725>
- PETROVA, K., & SPATENKA, J. (2022). THE DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS): EMPIRICAL REVIEW OF A DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURES' EFFECTIVENESS. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 198–203. <https://doi.org/10.33543/1202198203>
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123–1155. <https://doi.org/10.1108/01443570510626925>
- Sinha, N., & Dhall, N. (2020). Mediating effect of TQM on relationship between organisational culture and performance: evidence from Indian SMEs. *Total Quality*

- Management & Business Excellence*, 31(15–16), 1841–1865.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1511372>
- Sitorus, H. R., Simanjuntak, A., & Situmorang, D. R. (2022). PENGARUH SISTEM INFORMASI AKUNTANSI, BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, REWARD DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 5(1), 15–30.
<https://doi.org/10.46880/mtx.Vol5No1.pp15-30>
- Trippner-Hrabi, J., Chądzyński, J., & Kam, A. (2024). *Enhancing Goal Achievement During Remote Work in Public Utility Services: Unveiling the Significance of the PDCA Deming Cycle* (pp. 299–311). https://doi.org/10.1007/978-3-031-67900-1_17
- Wijayantini, B., & Safitri. (2022). DETERMINAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PENGELOLA BUMDES DI MASA PANDEMI. *SEGMEN Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 275–280.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>