

BAB 1 PENDAHULUAN

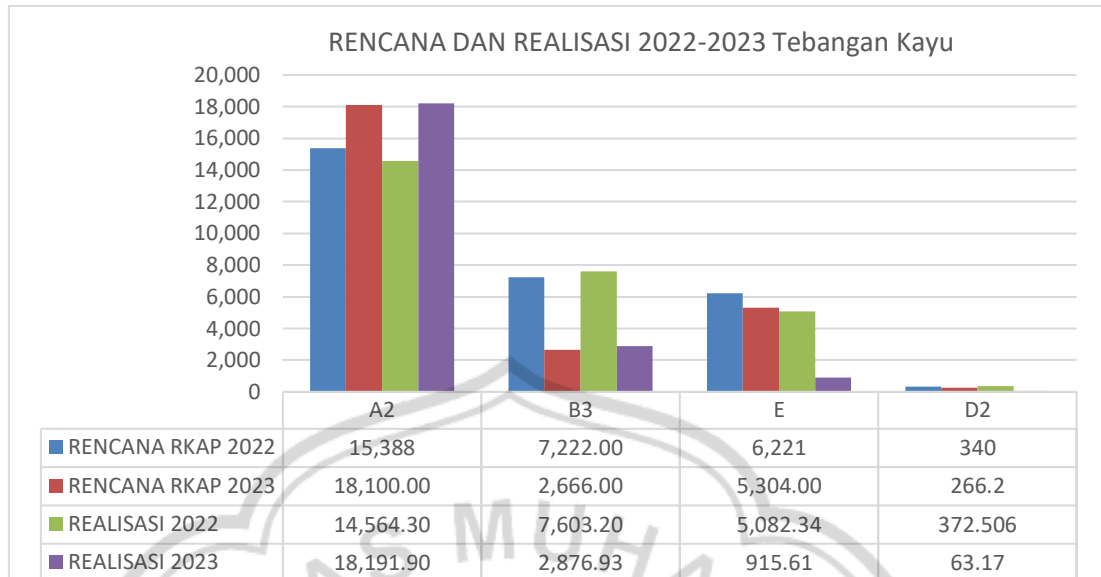
1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Karyawan merupakan aset utama dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi (Amelia et al., 2022). Ketenagakerjaan merupakan aspek yang amat mendasar dalam kehidupan manusia karena mencakup dimensi sosial dan ekonomi. Di Indonesia perlu mengembangkan keunggulan komparatif yang dinamis, yakni sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, produktif, dan profesional, (Oktafiani Tana & D Bassie, 2020). Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, terutama di era globalisasi ini. Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan kesuksesannya. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja individu atau kelompok dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka, dengan tetap menjaga hal-hal legal dan etika (Hysadha et al., 2022).

Dalam era global saat ini, tekanan persaingan bisnis sangat besar. Perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi keinginan konsumen yang sangat tinggi bukan lagi dituntut apa yang diinginkan oleh pasar. Kebutuhan konsumen yang semakin tinggi, dan semakin cerdas dalam memilih kebutuhannya selalu menuntut kualitas yang terbaik dan harga yang terjangkau. Oleh karena itu setiap perusahaan akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, pelayanan yang cepat, mudah, dan terus menciptakan berbagai inovasi-inovasi baru untuk tetap dapat unggul dan bertahan di pasar. Perusahaan harus memiliki strategi operasional untuk menjaga kinerja perusahaannya. Kinerja merupakan suatu proses yang menyangkut bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan guna mencapai hasil kerja. Kinerja individu dapat meningkat apabila terdapat kesesuaian antara persyaratan pekerjaan dan kemampuan (Istifadah & Santoso, 2019). Agar dapat bersaing dan unggul, maka salah satu solusi yang harus dilakukan oleh perusahaan industri adalah mengadopsi dan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan yang terbaik. Hal ini juga dapat membuat perusahaan dapat bertahan dari kondisi bisnis yang dengan cepat selalu berubah-ubah. Perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dan secara bertahap akan mengalami kemunduran (Ginting et al., 2022).

Untuk penelitian ini dilakukan Perum Perhutani KPH Banyuwangi Utara Divisi Regional Jawa Timur. Komitmen dan Kebijakan Pengelolaan Hutan Perum Perhutani berdiri berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 72 tahun 2010 yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbasis Sumber Daya Hutan (SDH) yang diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan pengelolaan hutan (hutan produksi dan hutan lindung) berdasarkan prinsip-prinsip dalam wilayah kerjanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. KPH Banyuwangi Utara sudah terlisensi sebagai pengelola hutan lestari secara nasional maupun internasional seperti FSC internasional, ISO 9001 : 2015, PHPL (Pengelolaan hutan produksi lestari) oleh KAN (Komite Akreditasi Nasional). Kawasan hutan Perum Perhutani Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Banyuwangi Utara menjadi salah satu penyumbang pendapatan terbesar dari Perhutani Divre Jawa Timur. Wilayah dan produksi ditempat ini menjadi andalan dari perhutani untuk industri kayu dan non kayu. Produk kehutanan perhutani menjadi andalan dalam menghasilkan devisa negara. Vegetasi hutan jenis pohon yang menyebar di wilayah KPH Banyuwangi Utara berdasarkan hasil inventarisasi vegetasi pada tahun 2019 tercatat kurang lebih ada 122 jenis flora, sedangkan vegetasi tumbuhan bawah hutan yang tercatat kurang lebih 105 jenis. KPH Banyuwangi Utara mempunyai luas 50.506,68 Ha, yang terletak di 2 Kabupaten, yaitu Kabupaten Banyuwangi seluas 28.134,26 Ha, dan Kabupaten Situbondo seluas 22.372,42 Ha. Sumber daya alam yang dikelola berupa kayu jati, getah pohon Pinus, dan hasil rimba lainnya. Hasil yang terbesar dari pengelolaan sumber daya alam adalah kayu jati.

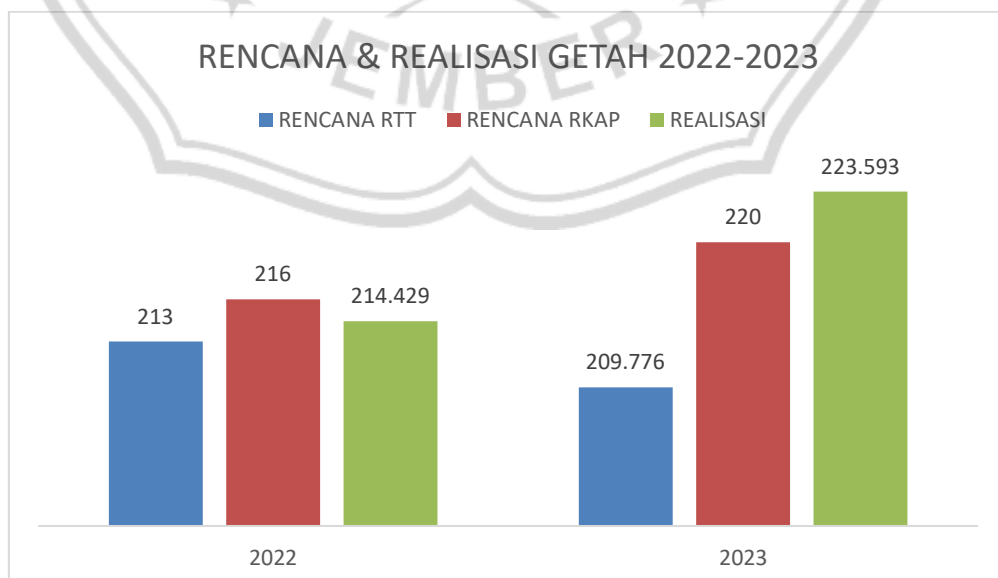
Produksi kayu KPH Banyuwangi Utara masih tergolong bisnis yang utama seperti tebangkan kayu jati dan rimba, adapun produk non kayu seperti sadapan getah pinus dan agrowisata. Karena produk dari kayu ini menjadi bahan baku dari berbagai produk seperti furniture, lantai kayu, ukiran, patung, peralatan rumah tangga, bahan bangunan, dan lain-lain untuk getah pinus sendiri bisa menjadi Bahan baku industri, sabun, kosmetik, dan bahan baku kimia. Kualitas dan kuantitas menjadi faktor penting dalam meningkatkan dan mengoptimalkan potensi yang ada. Kayu jati, rimba dan getah pinus telah diekspor keluar negeri, seperti Cina, Jepang, Belanda, Jerman, Perancis, Korea, India, Amerika Serikat, dan lain sebagainya. Menurut laporan Perhutani tahun 2022 produksi kayu jati dan rimba merupakan produksi yang terpenting dalam produksi kayu hasil dari tebangkan dan pendapat perusahaan juga diambil produksi dari getah pohon pinus. Hal ini disebabkan melimpahnya getah pinus yang diproduksi di tahun 2022 menyebabkan tempat penampungan getah mengalami *full capacity*, bahkan terdapat getah yang disimpan di ruangan terbuka, hal tersebut yang menyebabkan terjadinya penurunan mutu getah dan tebangkan.



Sumber data laporan kegiatan tahunan perhutani Banyuwangi Utara
Rencana dan realisasi tebangan Tahun 2022-2023

Gambar 1. 1 Tebangan Kayu

Dari gambar 1.1 dalam memproduksi kayu tebangan dalam Rencana Teknik Tahunan (RTT) untuk A2 dari 2022-2023 naik sebesar 17.62%, dengan realisasinya naik 24,90%. Sedangkan Rencana Teknik Tahunan (RTT) untuk B3 adalah stok tebangan dari 2022-2023 turun 63.09%, dengan realisasinya turun 62.16%. untuk E adalah pemeliharaan lingkungan dalam Rencana Teknik Tahunan (RTT) untuk E dari 2022-2023 turun 14.74%, dengan realisasinya turun 82% karena faktor alam lain sebagainya dan D2 adalah tebangan hidup atau basa yang dimaksud adalah pohon yang masih bias hidup tetapi wajib dipotong contohnya pohon pinus yang diambil getahnya dengan (RTT) 2022-2023 turun sebesar 21.71% dengan realisasinya turun sebesar 83.04%.



Sumber data laporan kegiatan tahunan perhutani Banyuwangi Utara
Rencana dan realisasi getah Tahun 2022-2023

Gambar 1. 2 Produksi getah

Dari gambar 1.2 produksi getah pinus pada unit KPH Banyuwangi Utara Jawa Timur mengalami penurunan sebesar 1.51% pada tahun 2022 sampai 2023. Untuk Target Rencana Teknik Tahunan (RTT) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) naik sebesar 1.85% pada tahun 2022 sampai 2023. Dan pada akhirnya realisasi sumber daya naik sebesar 4.27% pada tahun 2022 sampai 2023 yang melebihi RTT dalam perencanaan dan realisasinya berdasarkan mutu kualitasnya baik itu mutu operasional maupun produksi mengalami peningkatan.

Dari sisi sumber daya manusia (SDM), perlu membangun SDM aparatur pembelajar, dengan menanamkan konsep pola pikir yang mampu berpikir strategis, terbuka untuk berkolaborasi dengan berbagai pelaku pembangunan serta masyarakat dengan berdasarkan sistem dan talent management. Dari sisi pelayanan publik, diharapkan akan terbangun pelayanan publik berkualitas, akuntabilitas, dan responsif yang dapat memberikan perubahan sosial. Hal ini ditandai dengan masih tergolong baik dalam standar pelayanan, terbangunnya portal layanan terpadu baik secara elektronik maupun non elektronik, kanal pengaduan layanan yang efektif dan perbaikan layanan berkala bersama *stakeholder* (masyarakat dan pelaku usaha) tetapi bisa untuk dikembangkan dan ditingkatkan lagi untuk menyempurnakan pekerjaan maupun hasil akhir. Dalam konteks ini, penerapan *Total Quality Management* (TQM) menjadi menarik untuk diteliti. TQM berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh, tidak hanya produk, tetapi juga proses produksi dan kepuasan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) penting diterapkan perusahaan untuk mengukur seluruh komponen yang terdapat dalam perusahaan seperti kualitas, organisasi, proses, dan lingkungan perusahaan (Muzaki, 2019).

Mutu (*quality*) adalah memenuhi atau melebihi keinginan pelanggan dan *stakeholders* secara konsisten. Mutu adalah kesesuaian fungsi dengan tujuan, kesesuaian dengan spesifikasi dan standar yang ditentukan/berlaku, sesuai dengan kegunaannya, produk yang memuaskan pelanggan, sifat dan karakteristik produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan/harapan pelanggan (ISO 9000). ISO adalah kependekan dari *International Standard Organizations* yang merupakan organisasi yang anggotanya terdiri dari badan standar nasional dari *European Community* (EC) dan EFTA (*European Free Trade Association*) yang berpusat di Geneva, Swiss. ISO 9000 merupakan suatu standar jaminan mutu yang dikeluarkan oleh *The International* (Ibrahim & Rusdiana, 2021). Untuk memenuhi produk kayu dan getah kayu, Perhutani Banyuwangi Utara juga telah memiliki standar ISO 9001:2015 untuk sistem manajemen Mutu kualitas produk yang harus dipenuhi produk. Adanya penerapan TQM dalam sebuah perusahaan dapat memberikan manfaat seperti dapat meningkatnya laba hingga daya saing perusahaan. Adanya implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang direncanakan dan disusun diharapkan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan (Adam & Seprini, 2020).

Dasar pemikiran perlunya *Total Quality Management* (TQM) adalah cara terbaik agar perusahaan dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, diperlukan upaya perbaikan

berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan konsumen. Perusahaan akan mengetahui perubahan perubahan secara efektif ketika menerapkan TQM. Dalam variabel TQM terdapat beberapa dimensi yang biasanya diterapkan oleh perusahaan jasa seperti, fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan pendidikan dan pelatihan (Utari & Purnawati, 2020). Dalam meningkatkan kinerja perusahaan jasa, diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan (Hapsari, 2019). Meningkatkan kemampuan intelektual, pemberdayaan pada karyawan diukur untuk mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam memegang kekuasaan perusahaan. Dengan begitu, perusahaan yang bergerak di bidang jasa penting menerapkan lima dimensi tersebut (Muzaki, 2019).

Beberapa pendekatan yang membedakan TQM dengan yang lain dan pada dasarnya merupakan praktik bisnis yang dirancang untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik. Perbedaannya terletak pada komponen atau unsur upaya mencapainya. Menurut Tjiptono dan Anastasi dalam (Rahmat & Ardiansyah, 2022) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia dan lingkungannya. Komponen komponen tersebut terdiri dari sepuluh unsur utama, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Semua perusahaan mempunyai suatu sistem dalam mengoperasikan sebuah perusahaan, apabila sebuah sistem tersebut berjalan sesuai dengan tujuan akan berdampak positif dan bisa juga berdampak negatif jika sistem tersebut gagal dilaksanakan. Faktor yang menyebabkan kegagalan TQM ini seperti delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior, penyusunan anggota tim yang tidak proposional, proses penyebarluaskan yang kurang merata dari manajer ke karyawan, harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis dan *empowerment/ pemberdayaan* yang bersifat *premature* (Tjiptono & Diana, 2001). Salah satu sistem operasi dalam perusahaan adalah *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari beberapa variabel seperti fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi karyawan dan pelanggan (Hibau et al., 2019). dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya (Efriadi et al., 2021). Kerja sama tim merupakan “suatu kebiasaan yang dilakukan manusia untuk memenuhi pencapaian tujuan bersama, demikian juga hal ini terjadi pada perusahaan yang membagi-bagi kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif.

Perbaikan berkesinambungan diterapkan pada proses, produk, pelayanan, dan seluruh orang yang melaksanakannya. Pendekatan ini hanya dapat berhasil jika disertai dengan komitmen terhadap aset perusahaan. Sehingga, dengan melakukan perbaikan berkesinambungan akan dapat meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan (Antari & Setiawan, 2022).

Perbaikan secara terus-menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkala di segala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Perusahaan yang fokus pada pendidikan dan pelatihan tenaga kerja berusaha untuk mengembangkan *soft skill* karyawan agar dapat menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas. Kinerja karyawan yang tinggi meningkatkan kinerja organisasi (Antari & Setiawan, 2022). Pada variabel pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai yaitu, menambah pengetahuan, menambah keterampilan /keahlian, dan perubahan sikap. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik TQM diterapkan dalam suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut dan semakin besar keunggulan kompetitif yang diciptakannya (Samsinar, 2021).

Kinerja didefinisikan sebagai sebuah aspek penting untuk mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja yang baik dari seorang karyawan atau pegawai pada suatu perusahaan atau instansi, maka dari itu perusahaan atau lembaga tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan kedepannya (Khaeruman et al., 2021). Sistem pengendalian perusahaan berkorelasi dengan kinerja operasional perusahaan. Kinerja atau *performance* adalah pencapaian suatu program kerja atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran organisasi. Tingkat prestasi kerja karyawan sesuai perencanaan strategis ditampilkan melalui hasil kerja yang dihasilkan pada waktu dan tempat yang terencana (Wijyantini & Safitri, 2022). Pengetahuan, keterampilan, dan profesionalitas karyawan sebagai anggota perusahaan dapat digunakan untuk mengukur kinerja mereka. Hasil kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan berjalan. Tingkat kinerja yang rendah akan menyebabkan perusahaan membuang uang, menghambat pencapaian perusahaan. Menurut Hoover (1998:36) dalam (Ramadhan et al., 2023) Pengertian operasional merupakan memuat identifikasi sesuatu hal yang bersifat (variabel) sehingga bisa digunakan untuk penelitian (observasi). Kinerja operasional perusahaan adalah hasil dari usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai nilai perusahaan yang berlandaskan hukum, etika, dan moral. Pengukuran kinerja operasi perusahaan menjadi tolak ukur manajemen dalam menentukan kebijakan. Aspek keuangan dan non-keuangan digunakan untuk menilai apakah kinerja perusahaan baik. Investor mempertimbangkan kinerja operasi perusahaan saat akan berinvestasi.

Permasalahan dalam sektor produksi tebang dan getah ini memiliki banyak faktor antara lain masalah pemasaran dan penjualan dimana dalam Perhutani Banyuwangi Utara tergolong dalam skala besar untuk skala kecil masih minim untuk dilakukan karena untuk tebang difokuskan pada pelanggan yang membeli dalam

skala besar dan untuk getah kualitasnya masih kotor untuk hasilnya, sehingga terdapat keluhan dari pelanggan terhadap produk yang dibeli karena kurangnya kualitas maupun kuantitas kerja. Sumber daya manusia belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan seperti satu pekerja dapat mengerjakan tugas pekerjaan sekaligus sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Keluhan dari pelanggan bisa ditampung melalui website Perhutani yang Toko Perhutani. Anggota tim memiliki tugas masing-masing akan tetapi terdapat beberapa karyawan ditugaskan melebihi kemampuannya seperti lembur kerja. Setiap karyawan diupayakan untuk selalu berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan agar target dapat diselesaikan tepat waktu.

Dalam dunia kerja rasa percaya kepada pekerja yang lain perlu ditingkatkan karena setiap pekerja ingin tetap bekerja di Perhutani dan setiap pekerjaan memiliki tanggung jawab dan resiko yang dihadapi. Peran pemimpin dalam Perum Perhutani KPH Banyuwangi Utara tergolong disiplin dan sesuai peraturan yang tertera akan tetapi peraturan tersebut tidak terkesan flaksibel untuk karyawan yang mendapatkan pekerjaan tambahan sehingga karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan yang lain. Untuk badan pengawasan kinerja karyawan atau disebut audit belum melaksanakan tugasnya secara rutin dalam menilai kinerja karyawan baik secara objektif maupun subjektif sehingga melampaui kapabilitas cara kerja, sarana pendidikan dan pelatihan belum teratur dan masih bisa berubah sewaktu waktu sehingga dari perubahan tersebut menyebabkan perubahan dalam sistem pelatihan baik dilapangan maupun di kantor, dan minimnya tingkat pendidikan suatu karyawan untuk sektor lapangan yang rata-ratanya pendidikan terakhir SLTA atau sederajat, manajemen kualitas dan kontrol, sumber daya manusia (SDM), diversifikasi produk dan layanan, bagaimana untuk memperbaiki sistem dan dapat melatih perkembangan karyawan secara menyeluruh.

Dalam kinerja karyawan, Perum Perhutani KPH Banyuwangi Utara memiliki standarisasi yang tercantum pada peraturan yang ada akan tetapi peraturan tersebut dijalankan tidak seutuhnya seperti jam masuk kerja yang seharusnya jam 07.00 – 07.30 WIB menjadi terlambat yang menyebabkan kualitas kerja kurang disiplin. Dari segi akuntabilitas kinerja pada Perum Perhutani KPH Banyuwangi Utara tergolong dalam memahami tujuan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga karyawan mengerjakan tugas secara terkendali. Penerapan TQM secara konsisten dan komprehensif dapat membantu perusahaan Perhutani ini mengatasi berbagai permasalahan yang ada, meningkatkan kualitas produk dan layanan, membangun kepercayaan konsumen, dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Pada aspek manajemen mutu KPH Perhutani Banyuwangi Utara mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan telah bersertifikat ISO 9001:2015 untuk Kerangka Kerja Administrasi Mutu. Sertifikat ini diperoleh pada tahun 2019 dan diperbaharui pada tahun 2023. ISO 9001:2015 adalah standar universal untuk kerangka kerja administrasi mutu yang membuat perbedaan organisasi untuk menjamin bahwa barang dan administrasi mereka memenuhi kebutuhan konsumen dan administrasi.

Pemahaman yang mendalam pengaruh *Total Quality Manajemen (TQM)* terhadap kinerja operasional KPH Perhutani Banyuwangi Utara ini akan memberikan

wawasan tentang fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan dalam menerapkan TQM dalam industri perdagangan. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam melihat pengaruh sistem yang digunakan, meminimalkan pemborosan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam konteks yang semakin kompetitif.

1.2 Perumusan Masalah

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dalam semua aspek organisasi, mulai dari produk, layanan, hingga proses kerja. Menurut (Tjiptono & Diana, 2001), TQM tidak hanya sekadar metode atau teknik, tetapi juga sebuah filosofi yang menempatkan kualitas sebagai prioritas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kepuasan pelanggan. TQM menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian, baik pelanggan internal maupun eksternal. Dengan memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, organisasi dapat menghasilkan produk dan layanan yang memberikan nilai tambah sekaligus memenuhi ekspektasi pelanggan. Fokus ini membantu organisasi membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Salah satu prinsip utama TQM adalah perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Variabel TQM pada penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti dari (Dinata & Purnawati, 2021), (Hibau et al., 2019), (Antari & Setiawan, 2022) dan (Utari & Purnawati, 2020).

Dalam Perum Perhutani KPH Banyuwangi utara belum secara maksimal untuk mengelolah sistem kinerja didalamnya dari sektor kapasitas penyimpanan getah pinus tidak mencukupi, menyebabkan sebagian produk disimpan di ruang terbuka, yang berdampak pada penurunan kualitas produk. Produk seperti getah pinus menjadi kurang memenuhi standar kualitas akibat penyimpanan yang buruk, sehingga menimbulkan keluhan pelanggan, SDM di lapangan kurang mendapat pelatihan yang memadai, banyak yang hanya berpendidikan SLTA, serta sering kali diberi beban kerja yang berlebihan. Disiplin kerja karyawan masih lemah dan seperti keterlambatan jam masuk kerja, dan pengawasan kinerja (audit) belum dilakukan secara rutin dan objektif.

Total Quality Management (TQM) yang diprosikan terhadap kinerja operasional yang terdiri dari fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan sehingga inti penelitian yang dikemukakan menjadi pokok pemikiran dan pembahasan di dalam rumusan masalah adalah:

1. Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada Perum KPH Perhutani Banyuwangi Utara?
2. Apakah kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada Perum KPH Perhutani Banyuwangi Utara?
3. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada Perum KPH Perhutani Banyuwangi Utara?
4. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada Perum KPH Perhutani Banyuwangi Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud untuk melihat fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional perusahaan. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan pada fokus pada pelanggan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional KPH Perhutani Banyuwangi Utara
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan pada kerja sama tim pada praktik TQM terhadap kinerja operasional KPH Perhutani Banyuwangi Utara
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan pada perbaikan sistem secara berkesinambungan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional KPH Banyuwangi Utara
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan pada pendidikan dan pelatihan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional KPH Perhutani Banyuwangi Utara

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
Penelitian ini bisa menjadi tambahan informasi maupun referensi bagi unsur manajemen perusahaan dalam fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan dalam penerapan *Total Quality Management* agar tercapai kinerja operasional perusahaan yang optimal sehingga memiliki keunggulan bersaing serta mempertahankan kepuasan konsumen.
2. Bagi Peneliti
Hasil akhir penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat sebagai acuan tambahan guna penelitian lebih lanjut mengenai pentingnya implementasi *Total Quality Management* sebagai fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan bagi lembaga Universitas Muhammadiyah Jember sebagai bahan acuan dan atau pertimbangan dalam penulisan karya ilmiah.
3. Bagi Akademis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi informasi dari pihak akademisi terutama bagi mereka yang tertarik melakukan penelitian yang sejenis dan lanjutan.