

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh:

A TIAR WAHYU ALAN

NPM 21901092094



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS**

2025

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh:

A TIAR WAHYU ALAN

NPM 21901092094



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS**

2025

RINGKASAN

Alan, 2024. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat). Dosen Pembimbing 1: Dr. Hj. Rini Rahayu Kurniati, M.Si, Dosen Pembimbing 2 Khoiriyah Trianti, SE., M.S.A.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat)”. Dalam penelitian ini terdapat 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan; dan 2 (dua) variabel bebas yaitu *Total Quality Management* (TQM) dan Motivasi Kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Gramedia Basuki Rahmat Malang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Gramedia Basuki Rahmat Malang Tahun 2024. Sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh sehingga jumlah sampel 70 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan *software SPSS ver. 26.0*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial untuk variabel *Total Quality Management* (TQM) memperoleh nilai t-hitung sebesar 2.263 dengan nilai signifikansi $0.027 < 0.05$ sehingga *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai t-hitung sebesar 2.068 dengan nilai signifikansi $0.043 < 0.05$ sehingga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R^2) variabel independen *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi kerja mampu mempengaruhi tentang variabel Kinerja karyawan yaitu sebesar 45,4% dan 54,6% lainnya diukur atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0.266 lebih besar dibandingkan dengan variabel motivasi kerja yang memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0.243 sehingga manajemen Gramedia Basuki Rahmat Malang harus lebih memperhatikan *Total Quality Management* (TQM) yang ada pada karyawan untuk mengevaluasi kinerja.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Total Quality Management* (TQM), Motivasi Kerja

SUMMARY

Alan, 2024. *The Influence of Total Quality Management (TQM) and Work Motivation on Employee Performance (Case Study: Gramedia Malang Basuki Rahmat)*. Supervisor 1: Dr. Hj. Rini Rahayu Kurniati, M.Si, Supervisor 2 Khoiriyah Trianti, SE., M.S.A.

This research is entitled "*The Influence of Total Quality Management (TQM) and Work Motivation on Employee Performance (Case Study: Gramedia Malang Basuki Rahmat)*". In this research there is 1 (one) dependent variable, namely employee performance; and 2 (two) independent variables, namely Total Quality Management (TQM) and Work Motivation. This research aims to test and analyze the influence of Total Quality Management (TQM) and work motivation on the performance of Gramedia Basuki Rahmat Malang employees. The type of research used in this research is quantitative. This research data collection method uses a questionnaire. The population in this research is all employees of Gramedia Basuki Rahmat Malang in 2024. The sample in this research is a saturated sample so the total sample is 70 respondents. The data analysis technique used in this research is multiple linear regression using SPSS ver. 26.0.

The research results show that simultaneously Total Quality Management (TQM) and work motivation have a positive and significant effect on employee performance. Partially, the Total Quality Management (TQM) variable obtained a t-count value of 2,263 with a significance value of $0.027 < 0.05$ so that Total Quality Management (TQM) has a positive and significant effect on employee performance. The work motivation variable obtained a t-calculated value of 2.068 with a significance value of $0.043 < 0.05$ so that motivation has a positive and significant effect on employee performance.

Based on the results of the analysis of the coefficient of determination (R^2), the independent variables Total Quality Management (TQM) and work motivation were able to influence the employee performance variable, namely 45.4% and the other 54.6% were measured or influenced by other variables not examined in this research. Total Quality Management (TQM) has a dominant influence on employee performance with a Standardized Coefficients Beta value of 0.266 which is greater than the work motivation variable which has a Standardized Coefficients Beta value of 0.243 so that the management of Gramedia Basuki Rahmat Malang must pay more attention to Total Quality Management (TQM). it is on the employee to evaluate performance.

Keywords: Employee Performance, Total Quality Management (TQM), Work Motivation

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kemajuan teknologi, informasi, dan pengetahuan menuntut setiap individu untuk memiliki budaya literasi yang baik. Literasi tidak hanya sebatas membaca dan menulis, tetapi juga mencakup kemampuan dalam memperoleh dan mengolah informasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi masyarakat. Menurut Jalaludin (2021), literasi melibatkan kemampuan membaca, menulis, dan berdiskusi yang digunakan dalam berbagai aspek kehidupan. Dengan literasi yang baik, seseorang dapat lebih mudah mengakses dan memahami informasi yang tersedia, sehingga dapat mengembangkan wawasan serta meningkatkan kualitas hidupnya. Kemampuan membaca dan menulis memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan seseorang, karena hampir semua akses terhadap informasi dan ilmu pengetahuan berkaitan dengan kegiatan membaca (Rohman, 2017). Literasi yang baik menjadi syarat bagi setiap individu agar dapat berpartisipasi dalam masyarakat berbasis informasi. Selain itu, literasi juga merupakan bagian dari hak dasar manusia yang mendukung pembelajaran sepanjang hayat. Oleh karena itu, meningkatkan budaya literasi menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin pesat.

Salah satu bisnis di Indonesia yang memiliki peran dalam menunjang literasi Masyarakat di Indonesia yang memiliki perkembangan cukup pesat adalah industri ritel toko buku Gramedia yang menyebar di seluruh wilayah Indonesia. Gramedia telah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Indonesia sejak dekade 1970-an, berkembang dari sekadar toko buku

menjadi pusat penyedia berbagai kebutuhan intelektual dan kreatif. Dengan jaringan yang tersebar di berbagai kota, Gramedia tidak hanya menawarkan ragam bacaan berkualitas, tetapi juga menyediakan alat tulis, perlengkapan sekolah dan kantor, hingga produk penunjang hobi seperti alat musik dan olahraga. Keberadaannya yang bertahan hingga kini mencerminkan komitmennya dalam menghadirkan produk orisinal serta pengalaman berbelanja yang nyaman bagi pelanggan dari berbagai kalangan. Dalam menjalankan usahanya, Gramedia berpegang teguh pada etika bisnis yang menjunjung tinggi hak kekayaan intelektual, sehingga hanya menyediakan buku asli dan menolak peredaran buku bajakan. Langkah ini sejalan dengan kebijakan hukum di Indonesia yang melarang pembajakan serta mengancam pelaku dengan sanksi tegas. Dengan menjadikan legalitas dan kualitas sebagai prioritas, Gramedia tidak hanya berperan sebagai penyedia barang, tetapi juga sebagai bagian dari ekosistem literasi yang mendukung perkembangan dunia pendidikan dan industri kreatif di Tanah Air.

Gramedia menerapkan sistem manajemen operasional yang berorientasi pada pengalaman pelanggan dengan dukungan lebih dari 30 store operation associate yang terlatih. Setiap anggota tim memiliki peran strategis dalam memastikan kelancaran layanan, mulai dari penyusunan tata letak toko yang nyaman, ketersediaan produk sesuai permintaan, hingga interaksi langsung yang memberikan solusi bagi pelanggan. Dengan pemahaman mendalam terhadap tren literasi dan preferensi pembaca, Gramedia tidak hanya menawarkan produk, tetapi juga membangun pengalaman belanja yang lebih personal bagi setiap pengunjung. Bagi pelanggan baru, Gramedia berusaha menciptakan kesan pertama yang positif melalui pelayanan yang informatif dan ramah. Associate di setiap toko dilatih untuk memahami kebutuhan pembeli yang mungkin masih mencari referensi atau belum familiar dengan koleksi yang tersedia. Sistem pencarian katalog yang efisien serta rekomendasi berbasis preferensi

pelanggan menjadi bagian dari strategi untuk membantu mereka menemukan buku atau produk yang sesuai. Selain itu, berbagai program diskon, keanggotaan Gramedia Rewards, serta promosi bundling sering kali ditawarkan sebagai insentif bagi pelanggan baru agar tertarik untuk kembali berbelanja.

Sementara itu, bagi pelanggan lama, Gramedia berfokus pada strategi retensi dengan menjaga konsistensi layanan dan memberikan nilai tambah yang membuat mereka tetap loyal. Program loyalitas seperti poin belanja yang dapat ditukar dengan diskon, pre-order eksklusif untuk buku baru, serta undangan ke acara bedah buku atau temu penulis menjadi bentuk apresiasi bagi pelanggan setia. Selain itu, Gramedia juga mengadopsi pendekatan berbasis data dalam memahami pola pembelian pelanggan lama, memungkinkan mereka untuk menghadirkan rekomendasi yang lebih relevan dan personal. Untuk memastikan kualitas layanan tetap optimal, Gramedia secara rutin melakukan evaluasi terhadap sistem operasionalnya. Pelatihan berkala bagi associate toko, peningkatan teknologi dalam sistem kasir dan inventaris, serta penguatan layanan pelanggan melalui platform digital menjadi langkah strategis yang diterapkan. Dengan kombinasi antara pelayanan langsung di toko dan dukungan digital yang semakin berkembang, Gramedia mampu menjangkau berbagai segmen pelanggan dengan cara yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar.

Keberadaan Gramedia di berbagai lokasi strategis, seperti pusat perbelanjaan dan kawasan perkantoran, memberikan kemudahan akses bagi pelanggan dalam memperoleh kebutuhan bacaan dan alat pendukung lainnya. Dengan tata letak toko yang menarik serta atmosfer yang nyaman, Gramedia menciptakan pengalaman berbelanja yang menyenangkan sekaligus edukatif. Strategi pemasaran yang diterapkan, seperti prinsip layanan lima S (senyum, salam, santun, sapa, selling), menjadi bagian dari upaya membangun hubungan baik

dengan pelanggan, sehingga interaksi yang terjalin tidak sekadar transaksi, tetapi juga keterikatan yang lebih dalam. Sebagai salah satu cabang terbesar, Gramedia Basuki Rahmat di Malang menjadi contoh bagaimana sebuah toko buku dapat berkembang pesat di tengah lingkungan yang mendukung. Malang, yang dikenal sebagai kota pendidikan dan pusat aktivitas intelektual, memberikan ekosistem yang kondusif bagi pertumbuhan dunia literasi. Keberadaan Gramedia di kota ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat berbelanja, tetapi juga sebagai ruang yang mempertemukan berbagai kalangan, dari pelajar hingga profesional, dalam mengakses ilmu dan memperkaya wawasan.

Malang memiliki ekosistem bisnis buku yang dinamis, di mana toko buku baru dan bekas bersaing menarik minat pembaca dengan strategi masing-masing. Konsumen mempertimbangkan banyak hal sebelum membeli, mulai dari harga, ketersediaan judul, hingga pengalaman berbelanja. Aspek seperti keramahan staf, suasana toko, serta kondisi buku menjadi faktor yang memengaruhi keputusan mereka. Di tengah persaingan ini, Gramedia sebagai pemain terbesar harus mengelola operasionalnya dengan cermat agar tetap relevan. Keberlanjutan bisnisnya bergantung pada tim yang memiliki dorongan kerja tinggi, sebab pelayanan yang cekatan dan atmosfer toko yang nyaman dapat memperkuat loyalitas pelanggan.

Persaingan yang ada membuat perusahaan tidak luput dari tuntutan untuk tetap eksis di bidangnya sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa ada target omset yang harus dicapai setiap karyawan. Untuk mencapai tujuan bersama perusahaan Gramedia Malang Basuki Rahmat mempunyai target yang harus dicapai setiap karyawan disetiap periodenya. Tidak hanya target penjualan keseluruhan Karyawan dituntut untuk mencapai target diantaranya, Target penjualan Bersama, target penjualan item-item produk tertentu, target meraih member, target

pesan bayar antar, dan target event. Dapat diketahui pencapaian target karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat pada bulan Maret 2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Pencapaian Target Karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat Bulan Maret 2024

TGL	PENCAPAIAN TARGET					TGL	PENCAPAIAN TARGET				
	MEMBER	ACTIV SELLING	CORDOBA	PUNISHMENT			MEMBER	ACTIV SELLING	CORDOBA	PUNISHMENT	
1	11	Rp 300,000	Rp 700,000	-		17	14	Rp 250,000	Rp 2,995,000	-	
2	13	Rp 145,000	Rp 800,000	-		18	36	Rp 652,000	Rp 4,090,000	-	
3	12	Rp 850,000	Rp 300,000	-		19	40	Rp 452,000	Rp 2,010,000	-	
4	10	Rp 275,000	Rp 400,000	-		20	17	Rp 591,000	Rp 3,910,000	LEMBUR	
5	15	Rp 635,000	Rp 280,000	-		21	35	Rp 1,100,000	Rp 4,990,000	LEMBUR	
6	19	Rp 352,000	Rp 345,000	-		22	45	Rp 1,200,000	Rp 4,375,000	LEMBUR	
7	25	Rp 325,000	Rp 715,000	-		23	50	Rp 1,320,000	Rp 3,994,000	LEMBUR	
8	14	Rp 412,000	Rp 678,000	-		24	63	Rp 1,220,000	Rp 6,670,000	LEMBUR	
9	17	Rp 251,000	Rp 762,000	-		25	51	Rp 2,200,000	Rp 5,990,000	LEMBUR	
10	20	Rp 732,000	Rp 1,200,000	-		26	50	Rp 2,300,000	Rp 7,010,000	LEMBUR	
11	24	Rp 732,000	Rp 1,200,000	-		27	61	Rp 3,500,000	Rp 6,973,000	LEMBUR	
12	25	Rp 235,000	Rp 2,450,000	-		28	56	Rp 2,950,000	Rp 5,963,000	LEMBUR	
13	17	Rp 225,000	Rp 1,450,000	-		29	60	Rp 3,125,000	Rp 5,790,000	LEMBUR	
14	25	Rp 532,000	Rp 2,450,000	-		30	75	Rp 3,250,000	Rp 6,930,000	LEMBUR	
15	35	Rp 452,000	Rp 2,130,000	-		31	64	Rp 3,050,000	Rp 7,510,000	LEMBUR	
16	40	Rp 362,000	Rp 3,945,000	-							
Total	322	Rp 6,815,000	Rp 19,805,000			Total	717	Rp 27,160,000	Rp 79,200,000		
Total Pencapaian Target Bulan Maret 2024							975	Rp 30,925,000	Rp 91,495,000		
Target Bulan Maret 2024							2100	Rp 336,000,000	Rp 189,000,000		
Target Harian							70	Rp 1,120,000	Rp 6,300,000		

Sumber: Data pencapaian target karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat

Dari tabel data pencapaian target diketahui bahwa karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat kesulitan mencapai target diawal bulan serta secara keseluruhan target bulan maret belum tercapai secara maksimal. Berdasarkan tersebut perusahaan dituntut untuk memiliki TQM dan motivasi kerja yang baik, untuk mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada lokasi penelitian ditemukan bahwasanya banyak kebijakan-kebijakan atau aturan yang diambil dan diputuskan hanya berlangsung beberapa saat atau tidak berjalan dalam kurun waktu yang lama sesuai dengan peraturan yang dibuat *Sales SuperIntendent* Tara Winda, sehingga menyebabkan pencapaian akan target naik turun dan tidak signifikan pertumbuhannya. Misalkan dalam target perolehan member *punishment* dan target harian berjalan dengan baik hanya beberapa saat saja. Aturan-aturan tak tertulis yang diputuskan dengan memepertimbangkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi ini seringkali hanya

berjalan beberapa saat dan tidak konsisten. Contoh dari ketidak konsistennannya yakni, target member baru, setiap hari karyawan yang masuk wajib mendapatkan 5 member baru jika tidak mereka akan mendapatkan konsekuensi menambah jam kerja selama satu jam. Tetapi aturan konsekuensi ini biasanya hanya berjalan di akhir-akhir bulan dimulai dari tanggal 20 keatas ketika tenggat waktu pencapaian target akan berakhir. Dari permasalahan ini maka perlu dilakukan penelitian mengenai TQM, Dimana perlu diteliti seberapa berpengaruh pada kinerja karyawan yang akan berhubungan langsung pada pencapaian tujuan bersama perusahaan yang telah disepakati.

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki peran krusial sebagai indikator pencapaian tujuan organisasi. Setiap perusahaan memiliki standar dan kriteria tersendiri dalam menilai kinerja karyawannya sesuai dengan kebijakan yang diterapkan. Selain itu, potensi individu juga berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja lebih optimal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas operasional perusahaan. Menurut Mangkunegara (2018), kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki produktivitas tinggi. Dengan potensi yang dimiliki, karyawan dapat lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal, sehingga akan berdampak pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik.

Gramedia menerapkan sistem evaluasi kinerja karyawan yang terjadwal untuk memastikan setiap individu dalam tim dapat bekerja secara optimal. Penilaian ini dilakukan setiap hari Selasa dengan pendekatan berbasis data dan observasi langsung, di mana manajemen mengevaluasi produktivitas, kecepatan layanan, serta kemampuan dalam menghadapi berbagai situasi pelanggan. Dengan adanya mekanisme ini, setiap kekurangan

dalam operasional dapat segera diidentifikasi dan diberikan solusi yang tepat, baik melalui pelatihan tambahan maupun strategi kerja yang lebih efisien.

Selain evaluasi rutin, Gramedia juga mengadakan sesi briefing setiap hari Jumat sebagai langkah strategis dalam menghadapi peningkatan jumlah pengunjung pada akhir pekan. Dalam pertemuan ini, tim diberikan arahan mengenai distribusi tugas, optimalisasi alur layanan, serta strategi dalam menangani potensi lonjakan permintaan. Associate toko juga diberikan pembaruan terkait produk terbaru, promosi yang sedang berlangsung, serta metode pendekatan yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Pendekatan ini tidak hanya membantu menjaga ritme kerja tetap stabil, tetapi juga memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang selaras terhadap target dan prioritas perusahaan. Dengan koordinasi yang terstruktur, Gramedia mampu menciptakan pengalaman berbelanja yang lebih lancar, baik dalam hal kecepatan layanan maupun kenyamanan pelanggan saat mengunjungi toko di waktu-waktu sibuk. Evaluasi dan briefing yang dilakukan secara rutin menjadi bagian dari strategi jangka panjang untuk menjaga standar pelayanan tetap konsisten di seluruh cabang.

Menurut Ramlawati (2020), penerapan Total Quality Management (TQM) yang baik dalam suatu perusahaan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Di Gramedia Basuki Rahmat Malang, implementasi TQM tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga menitikberatkan pada aspek sumber daya manusia serta kualitas proses kerja. Dalam industri ritel seperti Gramedia, konsep TQM menjadi strategi utama dalam mengembangkan kualitas karyawan dan manajemen guna meningkatkan efisiensi operasional serta produktivitas secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat lebih siap menghadapi persaingan melalui peningkatan mutu layanan, proses bisnis,

serta lingkungan kerja. TQM di Gramedia Basuki Rahmat Malang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing perusahaan dengan melakukan perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, tenaga kerja, serta sistem kerja yang diterapkan. Manfaat utama dari penerapan TQM yang terencana dan sistematis adalah peningkatan produktivitas serta kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada profitabilitas serta daya saing perusahaan. Menurut Poernomo (2006), penerapan TQM merupakan strategi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh elemen perusahaan, termasuk karyawan. Oleh karena itu, implementasi TQM di Gramedia Basuki Rahmat Malang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat posisi perusahaan dalam industri ritel.

TQM menekankan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, di mana setiap aspek layanan diarahkan untuk memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Komitmen terhadap standar kualitas yang konsisten menjadi kunci dalam mempertahankan citra positif perusahaan. Selain itu, keputusan strategis dalam sistem ini tidak hanya berbasis intuisi, tetapi juga didukung oleh analisis data yang akurat, memungkinkan Gramedia mengidentifikasi pola preferensi pelanggan dan mengoptimalkan operasionalnya.

Agar TQM berjalan efektif, diperlukan dukungan dari berbagai elemen dalam organisasi. Komitmen jangka panjang menjadi fondasi utama, mengingat perbaikan kualitas bukan sekadar proyek sesaat, melainkan proses berkelanjutan. Kolaborasi tim yang solid juga berperan penting, mengingat sinergi antarbagian dapat mempercepat identifikasi masalah dan penyelesaian hambatan operasional. Selain itu, evaluasi dan penyempurnaan metode kerja harus dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan efektivitas sistem. Dalam implementasinya, Gramedia perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan aktif karyawan. Pelatihan rutin menjadi investasi utama dalam meningkatkan

keterampilan dan kesadaran akan standar kualitas. Selain itu, kebebasan yang terarah—di mana karyawan diberikan ruang untuk berinovasi dalam batasan yang jelas—akan menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif. Dengan demikian, setiap individu dalam organisasi merasa memiliki peran dalam peningkatan kualitas, sehingga semangat kerja pun semakin terbangun.

Penerapan TQM yang konsisten akan memberikan dampak positif bagi Gramedia dalam mempertahankan posisinya di industri ritel. Peningkatan produktivitas, efisiensi dalam operasional, serta kualitas layanan yang lebih baik akan berkontribusi pada daya saing yang lebih kuat. Dengan evaluasi berkala, perusahaan dapat menghindari stagnasi dan terus menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar. Kesuksesan Gramedia dalam menerapkan TQM bergantung pada sejauh mana sistem ini diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan. Ketika prinsip-prinsip TQM dijalankan secara optimal, bukan hanya kualitas layanan yang meningkat, tetapi juga kepuasan karyawan. Kinerja tim yang lebih baik pada akhirnya akan memperkuat daya saing perusahaan, memastikan bahwa Gramedia tetap menjadi pilihan utama bagi pelanggan di tengah ketatnya persaingan industri buku. Dengan mengandalkan analisis data sebagai dasar pengambilan keputusan, Gramedia dapat mengidentifikasi pola belanja pelanggan, menyesuaikan strategi pemasaran, dan memastikan bahwa stok di setiap gerai selalu sesuai dengan permintaan pasar.

Agar sistem TQM berjalan secara efektif, Gramedia menanamkan komitmen jangka panjang terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan. Proses ini melibatkan seluruh bagian dalam organisasi, mulai dari tim manajemen hingga staf yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Dengan membangun kerja sama yang solid antarbagian, setiap hambatan operasional dapat diatasi lebih cepat, sehingga proses pelayanan tetap berjalan lancar.

Evaluasi rutin juga menjadi bagian dari strategi ini, di mana metode kerja yang kurang efektif segera disempurnakan agar tidak menghambat produktivitas maupun kenyamanan pelanggan dalam berbelanja.

Selain itu, Gramedia menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam menjaga standar kualitas. Pelatihan berkala diberikan untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap sistem kerja yang lebih efisien, serta membekali mereka dengan keterampilan yang relevan dengan perkembangan industri ritel buku. Dengan pendekatan ini, karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga memiliki kesempatan untuk berinovasi dalam ruang lingkup yang telah ditentukan. Kebebasan yang terarah ini memungkinkan mereka untuk memberikan solusi kreatif dalam menangani berbagai situasi di lapangan, sehingga meningkatkan responsivitas dan kualitas layanan.

Penerapan TQM yang konsisten membawa dampak positif terhadap kinerja Gramedia secara keseluruhan. Dengan peningkatan produktivitas, operasional menjadi lebih efisien, dan pelanggan mendapatkan layanan yang lebih cepat serta lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk menjaga daya saing di tengah perubahan pasar, Gramedia melakukan evaluasi berkala agar strategi yang diterapkan tetap relevan dan mampu menjawab tantangan baru dalam industri ritel buku. Integrasi prinsip-prinsip TQM ke dalam budaya kerja perusahaan tidak hanya berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendukung perkembangan karyawan. Melalui pendekatan ini, Gramedia dapat mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar di industri buku, sekaligus membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat.

Penelitian mengenai pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Beberapa di antaranya

adalah penelitian yang dilakukan oleh Mughni dan Epi (2033) serta Wildam (2024), yang menemukan bahwa penerapan TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip TQM dengan baik akan mengalami peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. TQM berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui sistem perbaikan berkelanjutan dan pelayanan yang lebih konsisten kepada pelanggan. Prinsip dasar TQM yang menekankan pada peningkatan kualitas secara terus-menerus tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional tetapi juga pada kepuasan pelanggan. Selain itu, manajer yang menerapkan TQM dengan baik akan mengalami peningkatan kinerja dalam mengelola tim dan operasional perusahaan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Maulida (2019) menunjukkan hasil yang berbeda. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa penerapan TQM tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas TQM tidak selalu seragam di setiap organisasi dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang beragam.

Menurut Suryadi (dalam Siregar, 2018:85), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi kesenjangan komitmen dari manajemen puncak, fokus perhatian yang salah dalam implementasi, kurangnya ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, serta ketergantungan pada pelatihan tanpa adanya strategi yang jelas. Selain itu, harapan untuk memperoleh hasil instan serta pemaksaan penggunaan metode yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan juga dapat menjadi penghambat dalam keberhasilan penerapan TQM. Oleh karena itu, agar TQM dapat berjalan dengan efektif, organisasi harus memastikan bahwa

penerapannya dilakukan dengan strategi yang tepat dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

Selain Total Quality Management (TQM), kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya dan cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Motivasi yang kuat dapat membantu karyawan tetap bertahan dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki dorongan tinggi akan lebih berinisiatif dalam mencari solusi saat menghadapi kesulitan serta berusaha mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan adanya motivasi, mereka juga akan lebih terbuka terhadap peluang pengembangan diri, baik melalui pelatihan maupun pengalaman kerja yang didapatkan sehari-hari.

Beberapa ahli telah mendefinisikan motivasi dalam berbagai perspektif. Menurut Sedarmayanti (2017), motivasi kerja adalah dorongan yang membangkitkan semangat kerja seseorang. Sutrisno (2010) mendefinisikan motivasi sebagai faktor yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Sementara itu, Mahardika dkk. (2013) menjelaskan bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang muncul karena adanya tujuan tertentu. Motivasi memiliki tiga unsur utama, yaitu upaya yang dilakukan individu, tujuan organisasi yang ingin dicapai, dan kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh individu tersebut. Motivasi pada dasarnya muncul dari dalam diri seseorang sebagai respons terhadap kebutuhan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami karakteristik dan kebutuhan karyawan agar dapat memberikan motivasi yang sesuai. Dengan memberikan

insentif, penghargaan, lingkungan kerja yang nyaman, serta peluang pengembangan karier, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Menurut Novrita (2021), motivasi dan disiplin kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu memberikan apresiasi atas usaha dan pencapaian mereka. Pemimpin yang menghargai kerja keras karyawan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Penghargaan ini tidak hanya dalam bentuk materi, tetapi juga bisa berupa pengakuan, kesempatan pengembangan, atau peningkatan tanggung jawab yang menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kompetensi karyawan. Dalam mencapai kinerja profesional, perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia cukup dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karyawan yang didukung dengan fasilitas, pelatihan, serta lingkungan kerja yang memadai akan lebih mudah mengoptimalkan potensinya. Faktor ini menjadi krusial dalam industri yang mengandalkan keahlian spesifik, di mana kurangnya dukungan dapat menghambat produktivitas dan mengurangi kualitas layanan atau produk yang dihasilkan.

Efektivitas dan efisiensi kerja tidak hanya bergantung pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada keterampilan dan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki pemahaman mendalam terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih cepat dalam menyelesaikan tugas dan lebih mampu menghadapi tantangan di tempat kerja. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan menjadi strategi penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya saingnya. Selain itu, pemberian balas jasa atau penghargaan atas kontribusi karyawan

berperan besar dalam meningkatkan semangat kerja. Insentif yang adil dan proporsional terhadap hasil kerja dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan produktivitasnya. Perusahaan yang menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja akan lebih mudah menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan inovatif, di mana setiap individu merasa memiliki nilai dalam perkembangan organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti. Motivasi kerja merupakan faktor internal yang berperan penting dalam menentukan sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja secara optimal dalam suatu organisasi. Namun, temuan dari berbagai penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desfitriady dan Intan (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya penghargaan, baik dalam bentuk insentif finansial maupun apresiasi non-finansial, karyawan merasa dihargai atas usaha dan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Hal ini pada akhirnya mendorong mereka untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Yolanda dan Rani (2023) serta Mughni dan Epi (2023) menunjukkan hasil yang berbeda. Mereka menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahkan, dalam beberapa kasus, peningkatan penghargaan justru menyebabkan penurunan kinerja. Hal ini disebabkan oleh perbedaan kebutuhan dan motivasi setiap individu, di mana tidak semua karyawan merespons penghargaan dengan cara yang sama. Beberapa karyawan mungkin merasa puas

setelah mendapatkan penghargaan, sehingga mereka menjadi kurang termotivasi untuk bekerja lebih keras. Dengan adanya perbedaan temuan dalam penelitian, perusahaan perlu lebih cermat dalam merancang program motivasi kerja agar lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Strategi pemberian penghargaan harus disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu agar dapat memberikan dampak positif yang maksimal. Evaluasi terhadap program motivasi yang telah diterapkan juga penting dilakukan secara berkala guna memastikan bahwa metode yang digunakan benar-benar mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan ditemukan bahwa ketidakpastian peraturan dalam perusahaan berdampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Perubahan aturan yang tidak menentu menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian dalam bekerja, sehingga karyawan merasa kurang termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal, sehingga mempengaruhi produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat)”**

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

3. Apakah Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris bahwa:.

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Manfaat Penelitian

a. Bagi peneliti

Memahami pengetahuan tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi tentang pengaruh interaksi antara *TQM* dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian.

Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas lima bab, masing-masing uraian yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan pendahuluan yang materinya sebagian besar menyempurnakan usulan penelitian yang berisikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, tinjauan teori, hubungan antar variabel, kerangka konseptual, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang jenis penelitian, definisi operasional variabel dan skala pengukurannya, populasi dan sampel, sumber dan pengumpulan data, juga teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA PERUSAHAAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan mengenai gambaran penelitian, hasil analisis data penelitian, dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Berisikan tentang kesimpulan dari serangkaian pembahasan skripsi berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada obyek penelitian atau bagi penelitian selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis pada penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Total Quality Management (TQM)* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Gamedia Basuki Rahmat Malang.
2. *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Gamedia Basuki Rahmat Malang.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Gamedia Basuki Rahmat Malang

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan, antara lain:

1. Diharapkan Gamedia dapat memperkuat program monitoring dan evaluasi dengan membentuk tim khusus yang bertugas melakukan audit kualitas secara rutin untuk meningkatkan TQM. Penggunaan teknologi dalam pemantauan data real-time juga dapat membantu dalam menilai pencapaian target dan efektivitas pelayanan. Selain itu, umpan balik yang diberikan secara langsung kepada karyawan berdasarkan hasil evaluasi akan membantu mereka memahami langkah konkret untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan bagi karyawan dalam memahami SOP serta penguatan peran manajer cabang dalam implementasi TQM akan membantu menjaga standar kualitas yang sama di seluruh

cabang. Selain aspek internal, Gramedia juga perlu meningkatkan fokus pada kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang ramah, responsif, serta menawarkan produk dan layanan berkualitas tinggi sesuai kebutuhan pasar.

2. Diharapkan Gramedia dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman yaitu memberikan jaminan keselamatan dan kompensasi yang layak bagi karyawan jika terjadi kecelakaan kerja sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Kemudian, Gramedia sebaiknya menyediakan pelatihan yang merata bagi semua lini manajemen dan membangun lingkungan kerja yang positif agar karyawan lebih produktif. Selain itu, perusahaan dapat mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan dengan mengaitkan kompensasi serta pengakuan prestasi dengan pencapaian spesifik. Pengakuan personal atas kinerja individu maupun tim juga dapat meningkatkan semangat kerja. Pendekatan bottom-up juga dapat diterapkan untuk mendorong kreativitas dan inovasi, misalnya dengan mengumpulkan ide dari karyawan secara anonim, memberikan tanggapan langsung dari manajemen, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang relevan dengan operasional perusahaan.
3. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan variabel independen guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi variabel dependen. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 45,4%, masih terdapat 54,6% variabilitas yang dipengaruhi oleh faktor lain yang belum dianalisis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, menambahkan variabel seperti insentif, kompensasi, reward, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan jenjang karir dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika yang berkontribusi terhadap hasil penelitian. Dengan pendekatan ini, studi mendatang dapat menghasilkan



temuan yang lebih akurat serta relevan untuk pengambilan keputusan dalam konteks penelitian yang serupa.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Desfitriady dan Intan Pandini. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Didimax Berjangka Kota Bandung (Studi Kasus pada Bagian Marketing)." *REMIK: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer* 7.1: 211-221.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, Jay and Render Barry, 2015, *Manajemen Operasi: Manajemen. Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, edisi 11, Salemba Empat: Jakarta.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indo Pustaka.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Edisi Revisi. Cetakan Ke V. Pekanbaru: UR Press
- Jalaludin, J. 2021. "Upaya Menumbuhkan Budaya Literasi Di Kalangan Mahasiswa. *Jurnal Literasiologi*", UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi , Vol 7 No (1), 556585.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mahardhika, Rangga. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)*. Diss. Brawijaya University, 2013.
- Mangkunegara. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 9–25.
- Mardiyati dan Prabowo, 2015. "Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Paradigma* Vol. 12, Agustus 2014 – Januari 2015. ISSN : 1693-0827
- Maulida, S. (2019). *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Motivasi Kerja, dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).

- Mughni, Mochammad Shalfa, and Epi Fitriah. 2023. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial." *Jurnal Riset Akuntansi* : 49-56.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Noe, Raymond A. et al. 2006. *Human Resource Management. Gaining Competitive Advantage*. Boston: Mc-Graw Hill.
- Novrita, Putri. 2021. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pencarian Dan Pertolongan (Basarnas) Pekanbaru*. Diss. Universitas Islam Riau.
- Poernomo, Eddy. 2006. Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 6 (2): 102-108.
- Pramandhika, Ananto. 2011. *Motivasi Kerja Dalam Islam*. Skripsi Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Semarang
- Priyatno, Duwi. 2016. *Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate dengan SPSS*. Yogyakarta : Gava Media. UPN "VETERAN" JAKARTA
- Putri, R. A., & Suzan, L. (2019). Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) TERHADAP Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Bandung). *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, 20(9), 1–7.
- Ramlawati. 2020. *Total Quality Management*. Makassar: Nas media Pustaka Anggota IKAPI.
- Riani, Asri Laksmi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohman, S. 2017. "Membangun Budaya Membaca Pada Anak Melalui Program Gerakan Literasi Sekolah". *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 4(1), 151–174.
- Sedamaryanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa.
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siregar, Fauzan Ahmad. 2018. Produktivitas Penerapan *Total Quality Management*. *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*. Vol. 02 No. 02.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuabtitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 33. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edy, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama. Cetakan kedua, Jakarta: Prenada Media Group
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2013. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi Offset
- Wildam, Andi Arwinda. 2024. "Analisis Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Kantor Pln Persero Wilayah Sulselrabar) Analisis Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kiner." *Economics and Digital Business Review* 5.2 : 43-51.
- Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Ekonesia: Y
- Yolanda, Lola, dan Rani Kurniasari. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPSDMP Kementerian Pertanian Jakarta." *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen* 1.2:212-226.

