

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

(Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat)

A Tiar Wahyu Alan, Rini Rahayu Kurniati, Khoiriyah Trianti

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang Jl.

MT. Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

LPPM Universitas Islam Malang, Jl. MT. Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia.

E-mail : Achmadalan72@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh TQM dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Gramedia Basuki Rahmat Malang dengan pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner yang disebar secara daring. Sampel 70 karyawan berasal dari populasi dengan sampling jenuh, dan analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, TQM memiliki pengaruh lebih dominan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,348 dibandingkan motivasi kerja yang bernilai 0.266. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 45,4% menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan kinerja karyawan, sementara 54,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Diharapkan Gramedia dapat memperkuat program monitoring dan evaluasi dengan membentuk tim khusus yang bertugas melakukan audit kualitas secara rutin untuk meningkatkan TQM dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar meningkatkan motivasi kerja.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, TQM, Motivasi Kerja

ABSTRACT

This study examines the influence of TQM and work motivation on employee performance at Gramedia Basuki Rahmat Malang using a quantitative approach. Data were collected through online questionnaires distributed to a sample of 70 employees, selected using a saturated sampling technique. The data were analyzed using multiple linear regression with SPSS 26. The results indicate that TQM and work motivation simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. Partially, TQM has a more dominant influence, with a Standardized Coefficients Beta value of 0.348, compared to work motivation, which has a value of 0.266. The coefficient of determination (R^2) is 45.4%, meaning that the independent variables explain 45.4% of employee performance, while the remaining 54.6% is influenced by other factors not examined in this study. It is recommended that Gramedia strengthen its monitoring and evaluation programs by forming a dedicated team responsible for conducting regular quality audits to enhance TQM and create a conducive work environment to improve work motivation.

Keywords: *Employee Performance, TQM, Work Motivation*

PENDAHULUAN

Malang memiliki ekosistem bisnis buku yang kompetitif, dengan berbagai toko buku baru dan bekas bersaing menarik minat pembaca melalui strategi masing-masing. Sebagai pemain utama, Gramedia harus mengelola operasionalnya dengan cermat agar tetap bertahan. Setiap karyawan memiliki target yang harus dicapai dalam periode tertentu, tidak hanya dalam aspek penjualan secara keseluruhan, tetapi juga dalam hal pencapaian target spesifik seperti penjualan produk tertentu, perolehan anggota baru, layanan pesan bayar antar, dan penyelenggaraan acara. Target ini menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam mempertahankan daya saing serta memastikan pertumbuhan bisnis tetap terjaga.

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.

Namun, pencapaian target ini tidak selalu berjalan mulus. Data menunjukkan bahwa karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat sering mengalami kesulitan memenuhi target di awal bulan, dan target keseluruhan pada bulan Maret juga belum tercapai secara maksimal. Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap ketidakstabilan pencapaian ini adalah kebijakan yang sering berubah dan tidak berjalan dalam jangka waktu yang konsisten. Aturan-aturan yang diterapkan, seperti sistem punishment bagi karyawan yang tidak mencapai target harian, sering kali hanya diterapkan menjelang akhir bulan ketika tenggat waktu semakin dekat. Ketidakkonsistenan ini menyebabkan fluktuasi dalam performa karyawan.

Menurut Mangkunegara (2018), kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Agar dapat memenuhi kuota produksi, diperlukan tenaga kerja dengan keterampilan tinggi serta motivasi yang kuat. Gramedia sendiri telah menerapkan sistem evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala guna memastikan setiap individu dapat bekerja secara optimal. Evaluasi ini berlangsung setiap hari Selasa

dengan metode berbasis data dan observasi langsung, di mana manajemen menilai produktivitas karyawan, efisiensi layanan, serta kemampuan mereka dalam menghadapi berbagai situasi pelanggan. Dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan konsisten, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat sehingga pencapaian target perusahaan menjadi lebih stabil dan berkelanjutan.

Salah satu determinan kinerja adalah *Total Quality Management* (TQM). Ramlawati (2020) menyatakan bahwa penerapan TQM yang efektif dalam suatu organisasi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan secara keseluruhan. Di Gramedia Basuki Rahmat Malang, TQM diterapkan dengan menekankan pada pencapaian target akhir, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas proses kerja. Dalam industri ritel, keberhasilan TQM bergantung pada bagaimana perusahaan membangun sistem kerja yang efisien, memastikan kepuasan pelanggan, serta memberdayakan karyawan agar lebih produktif.

Menurut Poernomo (2006), TQM merupakan strategi yang berpusat pada *customer satisfaction* dan mengikutsertakan seluruh unsur perusahaan dalam menjaga kualitas produk maupun layanan. Di lingkungan kerja Gramedia, implementasi TQM tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan selaras dengan pengembangan kompetensi karyawan. Hal ini menjadi krusial karena dalam industri ritel, pelayanan berkualitas dan tenaga kerja yang kompeten merupakan faktor utama dalam menjaga loyalitas pelanggan serta memperkuat posisi bisnis. Oleh karena itu, penerapan TQM di Gramedia Basuki Rahmat Malang diharapkan dapat menjadi pendekatan strategis dalam menciptakan peningkatan 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 penciptaan suasana 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.

Hasil kajian empiris dari literatur telah membuktikan bahwa penerapan TQM berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Mughni dan Epi (2023) serta Wildam (2024) menemukan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip TQM mengalami peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja yang signifikan. Temuan mereka mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki sistem kerja berbasis kualitas mampu menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi karyawan untuk berkembang. Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan untuk mengukur sejauh mana TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Gramedia Basuki Rahmat Malang, sekaligus memberikan wawasan mengenai strategi peningkatan kualitas kerja yang dapat diterapkan dalam jangka panjang.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor intrinsik yang mendorong produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Sedarmayanti (2017), motivasi adalah dorongan yang membangkitkan semangat kerja, sementara Sutrisno (2010) mendefinisikannya sebagai determinan yang memberikan dukungan individu untuk

melakukan suatu aktivitas pekerjaan. Mahardika dkk. (2013) menambahkan bahwa semangat kerja merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang muncul karena adanya tujuan tertentu. Dari berbagai definisi ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan semangat yang mendorong perilaku produktif dan performa kerja karyawan. Dalam konteks Gramedia Basuki Rahmat Malang, motivasi kerja dapat berasal dari berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau peluang pengembangan diri.

Novrita (2021) menekankan bahwa kepemimpinan berkontribusi pada kapasitas dalam membangun motivasi dan disiplin kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan apresiasi atas usaha dan pencapaian karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kondusif. Bentuk penghargaan tidak selalu berupa insentif finansial, tetapi juga bisa dalam bentuk pengakuan, kesempatan promosi, atau peningkatan tanggung jawab yang menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kompetensi karyawan. Di Gramedia, sistem evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala dapat menjadi salah satu bentuk apresiasi, di mana karyawan yang menunjukkan performa baik diberikan penghargaan atau kesempatan untuk berkembang lebih lanjut. Dengan adanya kepemimpinan yang mendukung, motivasi karyawan dapat meningkat, sehingga produktivitas dan kualitas kerja pun ikut terdorong.

Berdasarkan kajian empiris, hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi. Desfitriady dan Intan (2023) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa sistem penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Sebaliknya, penelitian oleh Yolanda dan Rani (2023)

serta Mughni dan Epi (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Dalam beberapa kasus, penghargaan yang diberikan justru menyebabkan penurunan performa karena adanya perbedaan dalam kebutuhan dan preferensi karyawan.

Fenomena diatas membuat penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Gramedia Malang Basuki Rahmat”.

RUMUSAN MASALAH

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?

TINJAUAN TEORI

TQM

Total Quality Management (TQM) adalah strategi pengelolaan kualitas yang mencakup seluruh aspek organisasi untuk mencapai hasil terbaik sesuai harapan pelanggan. Ramlawati (2020) menjelaskan bahwa TQM menekankan koordinasi yang tepat dalam setiap proses dan tugas agar setiap individu dapat memberikan kontribusi maksimal dalam menciptakan standar kualitas yang diinginkan. Yamit (2004) menambahkan bahwa konsep ini menitikberatkan pada kepuasan pelanggan melalui pendekatan seperti memastikan pekerjaan benar sejak awal, peningkatan berkelanjutan, serta pemberdayaan karyawan agar lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan internal yang bersifat dinamis dan memberikan energi bagi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Silaen (2021) menjelaskan bahwa

motivasi berperan sebagai penggerak utama yang memandu seseorang dalam bertindak secara terarah. Dorongan ini memengaruhi keputusan dan perilaku karyawan dalam bekerja, membuat mereka lebih antusias menghadapi tantangan dan meningkatkan produktivitas. Rivai (2015) menambahkan bahwa motivasi kerja mencakup sikap dan nilai pribadi yang menentukan seberapa besar usaha yang diberikan. Sikap positif dan nilai yang kuat mendorong ketekunan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Dengan demikian, motivasi kerja bukan sekadar dorongan sesaat, tetapi faktor multidimensional yang melibatkan tujuan, usaha, dan keyakinan individu.

Kinerja Karyawan

Indrasari (2017) mengungkapkan kinerja sebagai pencapaian hasil kerja yang diukur dari mutu dan jumlah hasil, yang harus selaras dengan deskripsi kerja yang diberikan. Judge (2015) menekankan bahwa evaluasi kinerja didasarkan pada sejauh mana individu atau tim menjalankan tugasnya, dengan fokus pada pencapaian target yang dapat diukur sesuai ekspektasi organisasi. Kinerja mencerminkan akuntabilitas yang harus dipenuhi setiap anggota organisasi. Simamora (2014) menambahkan bahwa kinerja yang optimal berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi, di mana pencapaian individu atau tim mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

HIPOTESIS

1. H1 pengaruh X1 terhadap Y
 - a. Ha : TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Ho : TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2. H2 pengaruh X2 terhadap Y
 - a. Ha : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- b. Ho : Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3. H3 pengaruh X1 dan X2 terhadap Y
 - a. Ha : TQM dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Ho : TQM dan motivasi kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yaitu realitas dianggap dapat diukur secara objektif melalui data numerik. Fenomena nyata akan dianalisis dengan menggunakan metode statistik.

Lokasi Penelitian

Penelitian di Gramedia Malang Basuki Rahmat yang bertempat di Jl. Basuki Rahmat 03, Kojen Kota Malang, Jawa Timur.

Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung dari Februari hingga Juli 2024, dengan penyesuaian jadwal berdasarkan jam operasional Gramedia Basuki Rahmat.

Populasi

Dalam penelitian ini, kelompok subjek yang menjadi sasaran terdiri dari 70 karyawan Gramedia Malang Basuki Rahmat

Sampel

Penentuan sampel melalui teknik sampling jenuh yaitu teknik yang digunakan ketika seluruh elemen dalam kelompok utama dilibatkan dalam proses pengumpulan data sebanyak 70 karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik kuesioner digunakan sebagai pengumpulan data tanggapan responden terkait objek penelitian secara serentak dengan bantuan aplikasi gform.

Teknik Analisis Data

Uji asumsi klasik dilakukan agar model regresi memenuhi syarat analisis parametrik. Uji normalitas residual

menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov untuk mengevaluasi apakah distribusi data mengikuti pola normal. Uji multikolinearitas mendeteksi hubungan linier antar variabel bebas melalui nilai Tolerance dan VIF. Uji heteroskedastisitas mengamati pola penyebaran residual dalam scatterplot. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menyusun persamaan regresi. Uji F menilai pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap kinerja karyawan, sementara uji t menguji pengaruh masing-masing faktor secara individu. Uji koefisien determinasi menunjukkan pengukuran pengaruh variabel bebas terhadap variasi kinerja.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Uji Instrumen

Item	r hitung	r tabel	Cronbach's Alpha
X1.1	0.326	0.235	0,642
X1.2	0.366	0.235	
X1.3	0.430	0.235	
X1.4	0.318	0.235	
X1.5	0.554	0.235	
X1.6	0.506	0.235	
X1.7	0.336	0.235	
X1.8	0.538	0.235	
X1.9	0.273	0.235	
X1.10	0.258	0.235	
X2.1	0.545	0.235	0,694
X2.2	0.530	0.235	
X2.3	0.346	0.235	
X2.4	0.376	0.235	
X2.5	0.496	0.235	
X2.6	0.575	0.235	
X2.7	0.249	0.235	
X2.8	0.532	0.235	
X2.9	0.314	0.235	
X2.10	0.565	0.235	
Y.1	0.348	0.235	0,676
Y.2	0.388	0.235	
Y.3	0.418	0.235	
Y.4	0.551	0.235	
Y.5	0.266	0.235	
Y.6	0.359	0.235	
Y.7	0.311	0.235	
Y.8	0.429	0.235	
Y.9	0.523	0.235	
Y.10	0.311	0.235	
Y.11	0.548	0.235	
Y.12	0.411	0.235	

Tabel diatas menunjukkan hasil uji instrumen penelitian telah memnuhi kriteria

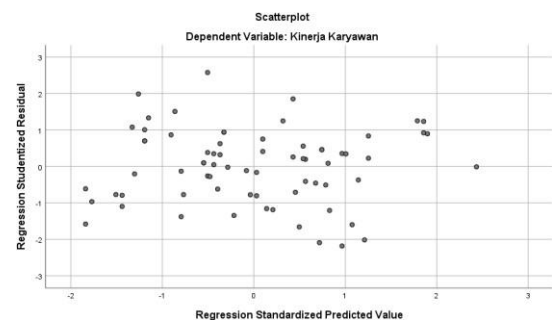
uji validitas yaitu r hitung lebih besar dari ra tabel serta kriteria uji reliabilitas yang menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6.

Tabel 2 Uji normalitas

Tes statistic	0,090
Asymp. Sig. (2-tail)	0,628

Tabel 3 Uji multikolinearitas

Variabel bebas	Tolerances	VIF
TQM	0.893	1.120
Motivasi Kerja	0.893	1.120



Gambar 1. Scatterplot

Hasil uji asumsi klasik pada tabel 2, 3 dan gambar 1 telah memenuhi kriteria pada uji normalitas yaitu sig 0,628 > 5%, dan uji multikolineraitas yang menunjukkan nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10. Scatterplot menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskesdastisitas karena persebaran titik-titik data disekitar titik 0 sumbu X dan sumbu Y tanpa membentuk pola.

Tabel 4 Analisis regresi

Variabel	B	Std. Error
Constans	1,781	0,675
TQM	0,348	0,154
Motivasi Kerja	0,215	0,104

Persamaan regresi:

$$Y = 1,781 + 0,348 X_1 + 0,215X_2 + e$$

Persamaan regresi menunjukkan pengaruh yang positif dari TQM dan motivasi kerja dengan TQM lebih dominan karena nilai 0,348 > 0,215.

Tabel 5 Uji F

Model	F	Sig.
Regression	7,482	0,001

Tabel 6 Uji t

Variabel	t	Sig.
TQM (X1)	2,263	0,027
Motivasi Kerja (X2)	2,068	0,043

Tabel 7 Uji Koefisien determinasi

R	R Squared	Adjusted R Squares
0,674	0,454	0,438

Hasil uji hipotesis pada tabel 5,6, dan 7 menunjukkan pengaruh TQM dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan karena nilai sig < 0,05. Pengaruh kedua variabel adalah 45,4% terhadap kinerja karyawan Gramedia Malang.

PEMBAHASAN

Pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Gramedia Basuki Rahmat Malang menjadi pendekatan strategis dalam menjaga kualitas layanan dan meningkatkan daya saing di industri ritel. Fokus utama dari sistem ini adalah memastikan bahwa setiap proses kerja mengarah pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Dengan menanamkan komitmen jangka panjang terhadap kualitas, manajemen mendorong setiap karyawan untuk memahami bahwa kepuasan pelanggan bukan hanya tanggung jawab lini depan, tetapi merupakan hasil dari sinergi seluruh bagian organisasi. Kesadaran ini diwujudkan melalui evaluasi rutin terhadap kinerja individu dan tim, memastikan bahwa standar layanan yang diberikan selalu relevan dengan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Di lingkungan ritel yang dinamis, membangun keterlibatan karyawan menjadi salah satu elemen krusial dalam implementasi TQM. Gramedia tidak hanya menuntut karyawan untuk mencapai target, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk terlibat dalam proses pengambilan

keputusan dan inovasi. Melalui diskusi terbuka dan program pemberdayaan, karyawan didorong untuk mengidentifikasi tantangan operasional serta memberikan solusi yang lebih efektif.

Pembentukan tim kerja yang solid menjadi faktor penting dalam menjaga efisiensi operasional. Gramedia mengembangkan budaya kerja berbasis kolaborasi dengan menekankan pentingnya sinergi antarbagian. Program pelatihan rutin yang diberikan kepada karyawan akan berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, penguatan komunikasi dan kerja sama tim. Dengan demikian, karyawan lebih siap menghadapi tantangan di lapangan, baik dalam melayani pelanggan maupun dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih sistematis dan minim kesalahan.

Keberlanjutan TQM tidak hanya bergantung pada sistem yang diterapkan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Meski kerja lembur menjadi salah satu strategi dalam memenuhi target jangka pendek, perusahaan perlu memastikan bahwa praktik ini tidak mengorbankan efektivitas kerja dalam jangka panjang. Kebijakan yang mendorong keseimbangan antara beban kerja dan pengembangan individu akan menciptakan tenaga kerja yang lebih tangguh dan berorientasi pada solusi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung dalam pengembangan karier mereka, motivasi kerja meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kualitas layanan dan pertumbuhan bisnis.

Di tengah persaingan industri ritel yang semakin ketat, menjaga standar layanan menjadi tantangan yang terus berkembang. Dengan mengedepankan perbaikan yang berkelanjutan, Gramedia tidak hanya berupaya mempertahankan loyalitas pelanggan, tetapi juga membangun reputasi sebagai perusahaan yang konsisten dalam memberikan pengalaman berbelanja yang lebih baik. Dalam jangka panjang,

keberhasilan TQM tidak diukur dari peningkatan angka penjualan semata, tetapi juga dari bagaimana sistem ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keunggulan layanan.

Menurut Siagian (2004), motivasi adalah kekuatan yang mendorong anggota organisasi untuk bersedia dan berkomitmen dalam menggunakan keahlian, tenaga, dan waktunya untuk menjalankan tugas serta memenuhi tanggung jawab demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan Desfitriady dan Intan (2023).

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja menjadi faktor utama dalam membentuk produktivitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Di Gramedia Malang Basuki Rahmat, dorongan ini tidak hanya bersumber dari aspek finansial, tetapi juga dari rasa aman dalam bekerja, hubungan sosial yang harmonis, serta peluang untuk mengembangkan potensi diri. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka memberikan manfaat lebih dari sekadar penghasilan cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan tempat mereka bekerja. Mereka tidak sekadar berusaha memenuhi target, tetapi juga menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka. Lingkungan kerja yang stabil dan kebijakan perusahaan yang berpihak pada kesejahteraan karyawan menjadi elemen penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Salah satu pendorong utama semangat kerja karyawan di sektor ritel adalah sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan. Di Gramedia Malang Basuki Rahmat, apresiasi terhadap karyawan hadir dalam berbagai bentuk, mulai dari insentif finansial bagi mereka yang mencapai target hingga pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Bentuk penghargaan nonmateri, seperti kesempatan promosi atau

peningkatan tanggung jawab, sering kali memiliki dampak lebih besar dibandingkan bonus atau insentif sesaat. Penghargaan yang diberikan secara konsisten dan relevan dengan usaha yang dilakukan karyawan akan meningkatkan motivasi mereka untuk terus berkontribusi secara maksimal.

Di sisi lain, rasa aman dalam bekerja juga menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Kejelasan sistem kompensasi untuk kerja lembur, jaminan kecelakaan kerja yang sesuai dengan standar operasional, serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil. Ketika karyawan tidak dibebani oleh kekhawatiran akan kondisi kerja yang tidak menentu, mereka bisa lebih fokus dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan maksimal. Stabilitas ini berperan besar dalam membangun loyalitas karyawan, mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja, dan memperkuat keterikatan antara individu dengan perusahaan.

Di Gramedia Basuki Rahmat Malang, penerapan prosedur K3 yang ketat tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan loyalitas dan semangat kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang terlindungi akan lebih nyaman dalam menjalankan tugas, sehingga produktivitas dapat meningkat secara signifikan. Selain itu, investasi dalam keselamatan kerja dapat meminimalkan potensi gangguan operasional akibat insiden di tempat kerja, memastikan kelancaran aktivitas bisnis dalam jangka panjang.

Di sisi lain, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karier masih menjadi tantangan, sebagaimana terlihat dari rendahnya skor rata-rata pada indikator aktualisasi diri. Beban kerja yang tinggi serta keterbatasan akses terhadap program pengembangan dapat membuat sebagian karyawan merasa terhambat dalam meningkatkan kompetensi mereka. Jika tidak diatasi, kondisi ini berisiko menurunkan motivasi kerja dan

menghambat inovasi di lingkungan perusahaan. Untuk itu, Gramedia perlu memperluas peluang pelatihan dan pengembangan keterampilan yang lebih merata di semua lini, serta menciptakan mekanisme yang memungkinkan karyawan lebih aktif berpartisipasi dalam merancang jalur karier mereka.

Selain faktor eksternal seperti penghargaan dan jaminan kesejahteraan, dorongan internal dalam diri karyawan juga berperan dalam menentukan seberapa besar usaha yang mereka berikan dalam pekerjaannya. Aktualisasi diri menjadi salah satu motivasi utama, terutama bagi generasi muda yang ingin mengembangkan karier mereka. Kesempatan untuk mengasah keterampilan, mendapatkan tanggung jawab lebih besar, atau mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan menjadi faktor yang mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas kerja. Ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang, mereka akan lebih bersemangat dalam menghadapi tantangan dan berkontribusi secara lebih optimal.

Sebagai industri ritel Gramedia Malang Basuki Rahmat sering menghadapi tantangan berupa rotasi karyawan yang tinggi, sehingga aspek psikologis seperti penghargaan, rasa aman, dan kesempatan pengembangan diri berperan dalam meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Tantangan terbesar dalam industri ritel adalah menjaga semangat kerja karyawan di tengah rutinitas yang padat dan tuntutan layanan pelanggan yang tinggi. Jika motivasi tidak terpelihara dengan baik, kejenuhan bisa muncul, menyebabkan penurunan produktivitas serta kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan faktor-faktor yang dapat mempertahankan semangat karyawan. Ketika individu dalam organisasi merasa dihargai, mendapatkan perlakuan yang adil, serta memiliki ruang untuk berkembang, mereka tidak hanya sekadar bekerja untuk

memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjadi bagian dari perjalanan panjang perusahaan dalam mencapai keberlanjutan bisnis.

Hal ini sejalan dengan konsep *Total Quality Management* (TQM) yang dikemukakan oleh Heizer J & Render B (2015) yaitu TQM adalah cara mengelola bisnis dengan menekankan peningkatan berkelanjutan di berbagai aspek, mulai dari kualitas produk dan layanan, pengembangan karyawan, efisiensi proses kerja, hingga kondisi lingkungan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk membuat perusahaan lebih unggul dalam persaingan dengan memastikan setiap elemen dalam organisasi selalu mengalami perbaikan dan berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Mughni dan Epi (2033); Wildam (2024).

Pengaruh TQM dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Peningkatan efektivitas dalam penggunaan sumber daya perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas dan sistem yang baik, tetapi juga oleh sejauh mana tenaga kerja mampu mengoptimalkan peran mereka dalam proses operasional. Kompetensi dan dedikasi menjadi faktor utama yang mendorong produktivitas, di mana hasil kerja yang maksimal tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan untuk bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, serta menyelesaikan tugas dengan presisi. Dengan membangun pola kerja yang efisien dan menanamkan kesadaran akan pentingnya kontribusi individu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

Kedisiplinan dalam menjalankan tugas, terutama dalam aspek ketepatan waktu, menjadi salah satu indikator profesionalisme yang sangat dihargai di lingkungan kerja. Konsistensi dalam memulai hari kerja sesuai jadwal tidak

hanya berdampak pada efektivitas individu dalam menata prioritas, tetapi juga meningkatkan kelancaran koordinasi tim. Kebiasaan ini mencerminkan komitmen terhadap tanggung jawab yang diemban dan membantu menciptakan ritme kerja yang lebih produktif. Karyawan yang terbiasa mempersiapkan diri lebih awal memiliki peluang lebih besar untuk mengelola pekerjaan dengan lebih sistematis dan mengantisipasi potensi kendala yang mungkin muncul.

Total Quality Management (TQM) berperan sebagai sistem yang memberikan arah dan standar dalam menjalankan operasional perusahaan. Ketika diterapkan secara efektif, TQM tidak hanya memastikan bahwa prosedur kerja berjalan sesuai standar, tetapi juga menciptakan disiplin dalam menjalankan tugas sehari-hari. Namun, sistem yang baik perlu diimbangi dengan motivasi kerja yang kuat. Tanpa dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, karyawan cenderung menjalankan tugas sebatas memenuhi kewajiban, tanpa semangat untuk berinovasi atau meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun lingkungan yang mendukung keseimbangan antara penerapan sistem dan motivasi karyawan agar produktivitas dapat terus meningkat.

Di Gramedia Malang Basuki Rahmat, sinergi antara TQM dan motivasi kerja menjadi elemen kunci dalam mempertahankan kualitas layanan dan meningkatkan penjualan. Pelatihan rutin memberikan pemahaman yang lebih baik kepada karyawan mengenai kebutuhan pelanggan dan cara memberikan rekomendasi produk yang relevan. Di sisi lain, motivasi yang terjaga melalui sistem insentif dan pengakuan atas pencapaian individu mendorong semangat kerja yang lebih tinggi. Dalam praktiknya, kombinasi ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya memahami standar kerja yang harus dipenuhi, tetapi juga memiliki keinginan untuk terus memberikan pelayanan yang lebih baik.

Dalam menghadapi persaingan di industri ritel buku yang semakin ketat, Gramedia perlu mempertahankan keseimbangan antara efisiensi operasional dan keterlibatan karyawan. Penerapan TQM yang konsisten membantu menciptakan proses kerja yang lebih efektif, sementara motivasi yang dikelola dengan baik memastikan bahwa karyawan tetap berkomitmen dalam memberikan pengalaman belanja yang positif bagi pelanggan. Dengan demikian, interaksi antara sistem manajemen dan semangat kerja individu menjadi landasan utama dalam menjaga keberlanjutan bisnis serta memperkuat posisi Gramedia di pasar.

Total Quality Management (TQM) adalah sistem yang dapat diterapkan sebagai pendekatan dalam menjalankan bisnis dengan tujuan meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan dalam kualitas produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungan kerja. Sementara itu, motivasi kerja dalam perusahaan juga berkaitan erat dengan disiplin kerja, yang didorong oleh peran pemimpin dalam memberikan motivasi serta apresiasi kepada karyawannya.

Sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dari PT Gramedia Asri Media yang menekankan untuk Penguasaan tugas pokok dan kualitas hasil kerja, pengetahuan bisnis proses unit, kepedulian terhadap sesama karyawan dan lingkungan kerja, kedisiplinan, komitmen, integritas, terampil, tuntas, ketelitian, keinginan untuk maju, mau belajar, kreativitas, orientasi kepada konsumen, pelayanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, Gramedia Basuki Rahmat Malang harus memaksimalkan dan mengamalkan nilai-nilai perusahaan yang sudah ditetapkan agar terjalin kerjasama yang baik untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Karena setiap perubahan dalam *Total Quality Management (TQM)* dan motivasi kerja saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini

selaras dengan penelitian Mughni dan Epi (2023)

Kesimpulan

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

Saran

1. Bagi Perusahaan

Sebaiknya Gamedia memperkuat program monitoring dan evaluasi dengan membentuk tim khusus yang bertugas melakukan audit kualitas secara rutin untuk meningkatkan TQM. Selain itu, Gamedia dapat mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan dengan mengaitkan kompensasi serta pengakuan prestasi dengan pencapaian spesifik. Pengakuan personal atas kinerja individu maupun tim dapat meningkatkan motivasi kerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan variabel independen guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian dapat menambahkan variabel seperti insentif, kompensasi, reward, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan jenjang karir yang memberikan wawasan lebih mendalam mengenai dinamika yang berkontribusi terhadap hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- 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.
- 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.
- 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.
- Mughni, Mochammad Shalfa, and Epi Fitriah. 2023. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial." *Jurnal Riset Akuntansi* : 49-56.
- 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.
- Ramlawati. 2020. *Total Quality Management*.

Makassar: Nas media Pustaka Anggota
IKAPI.

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.
- 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
- 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.