

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1) Kualitas

##### a) Pengertian kualitas

Dunia usaha sebagian besar manufaktur maupun jasa, kualitas selalu menjadi hal yang penting diperhatikan karena pelanggan akan melihat segi kualitas yang perusahaan. Kualitas memiliki fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau samar J. and R. B. Heizer (2015). Perusahaan akan saling berkompetisi satu sama lain untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa yang ditunjukkan untuk memuaskan hati para pelanggan. Bisa disimpulkan bahwa produk atau jasa yang baik dapat memuaskan dan memenuhi harapan pelanggan sehingga penting bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kualitasnya.

Dalam perjalanan meningkatkan kualitas perusahaan dari waktu ke waktu perkembangan zaman dalam dunia perusahaan berubah, sebelumnya strategi yang dipakai dalam perusahaan adalah *quality control* atau pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas dalam perusahaan memiliki tujuan untuk menjaga dan mempertahankan kualitas produk jasa yang dihasilkan agar dalam berjalan dengan baik dan sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan, *quality control* bisa disebut juga dengan

pengendalian kualitas merupakan kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan produksi dan operasional perusahaan dapat dilaksanakan dengan apa yang direncanakan dan apabila terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dapat di periksa sehingga apa yang direncanakan bisa tercapai. Sofyan Assasuri (2013).

Jika perusahaan menggunakan *quality control* dengan baik maka perusahaan akan memiliki keuntungan seperti peningkatan dalam kepuasan pelanggan, penggunaan biaya yang serendah-rendahnya dan kegiatan operasional selesai tepat waktu Heizer & Render (2013). Ketika perusahaan menjalankan sistem operasional manajer harus memeriksa atau meneliti (*check*) merujuk pada penetapan apakah pelaksanaan operasional masih di dalam jalur sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan Wualndari & Amelia (2012).

Setelah perusahaan menggunakan strategi *quality control* ada pun strategi seperti *Total Quality Control* (TQC), Perusahaan dalam skala besar harus memiliki manajemen yang berkualitas baik dari sisi sumber daya manusia maupun sisi lainnya. *Total Quality Control* (TQC) berfungsi untuk meningkatkan total performa perusahaan, memberdayakan organisasi perusahaan dari ternaga kerja sampai kepada ceo perusahaan dengan kata lain *Total Quality Control* (TQC) bertanggung jawab penjaminan kualitas terhadap produk atau jasa. *Total Quality Control* (TQC) memiliki berfokus pada penekanan pada proses,

proses ini merupakan suatu pendekatan terintegrasi oleh manajemen untuk memfokuskan semua fungsi.

Setelah itu *Total Quality Control* (TQC) berganti nama menjadi *Total Quality Management* (TQM) menjadi sebuah pendekatan manajemen yang mengabungkan pada organisasi, pelanggan dan konsumen melalui kombinasi guna menciptakan peningkatan yang signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja dalam perusahaan *Total Quality Management* (TQM) memiliki pendekatan dalam menjalankan usaha yang memperbaiki untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui produk, jasa, tenaga kerjam proses dan lingkungannya Nasution (2015)

## 2) *Total Quality Management* (TQM)

### a) Dimensi *Total Quality Management* (TQM)

Dalam sebuah dimensi *Total Quality Management* (TQM), *Total Quality Management* (TQM) akan dicapai bila memperhatikan 10 dimensi. Berikut merupakan dimensi berupa penjelasannya:

#### 1. Fokus Pada Pelanggan

*Total Quality Management* (TQM) berfokus pada keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam *Total Quality Management* (TQM) baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan asset penting perusahaan. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang akan mereka konsumsi, sedangkan pelanggan internal

berperan dalam menentukan kualitas dalam memproses dan menjadikan produk atau jasa. (Ratnaningrum & Nasron, 2014) :

## 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka sehingga kualitas yang diinginkan pelanggan dapat terpenuhi. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif peningkatan kualitas Widjaya & Suryawan (2014)

## 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan bagi perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Mulai dari mendesain pekerjaan sampai kepada pengambilan keputusan dan pelaksanaan semua terancang dengan baik. Sehingga dapat memudahkan perusahaan untuk memperbaiki jika ada kesalahan dengan berpatokan pada rencana yang sudah dibuat dan ditentukan di awal. Maka pendekatan ilmiah ini adalah berupa penyusunan data dan dipergunakan untuk menyusun benchmark (patokan), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Dewi (2013)

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

*Total Quality Management* (TQM) merupakan metode yang dalam pelaksanaannya diperlukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus. Oleh karena itu, agar dapat menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan sukses diperlukan komitmen jangka panjang dari seluruh anggota organisasi yang terlibat. Komitmen jangka panjang dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) akan membentuk suatu budaya baru yang baik bagi perbaikan kualitas perusahaan secara terus menerus. Silalahi (2014)

#### 5. Kerja Sama Tim

Organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), diperlukan hubungan yang harmonis antar karyawan, pemasok, lembaga – lembaga pemerintah, maupun masyarakat di sekitarnya. Kerja sama tim sangat dibutuhkan agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berhasil. Dengan kerja sama tim dapat menurunkan tingkat konflik yang sia – sia yang bisa berimplikasi pada penurunan produktivitas antar anggota organisasi maupun elemen – elemen yang terlibat di dalamnya. Tjiptono dan diana (2013)

#### 6. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang baik dihasilkan dari sistem yang baik pula. Agar kualitas terjaga maka diperlukan penyesuaian –

penyesuaian sistem terhadap lingkungan seperti menyesuaikan sistem dengan kemajuan teknologi sehingga sistem terbaru sudah mengadopsi teknologi dan digitalisasi. Alhudri dan Heriyanto (2015)

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang mutlak diperlukan. *Total Quality Management* (TQM) adalah metode yang berkelanjutan dengan perbaikan terus – menerus. Perbaikan maupun inovasi biasanya memerlukan pengetahuan baru maupun kemampuan baru agar pelaksanaannya semakin optimal. Maka SDM yang ada perlu diberikan pendidikan dan pelatihan agar pengetahuannya terus berkembang dan semakin memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. Alhudri dan Said (2015)

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan disini artinya perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul dari karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik Dewi (2013).

## 9. Kesatuan Tujuan

*Total Quality Management* (TQM) dapat berhasil apabila seluruh anggota organisasi memiliki satu tujuan dan visi yang sama. Dengan demikian setiap kebijakan dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun kesatuan tujuan ini tidak berlaku dalam menentukan upah karyawan dan kondisi kerja, karena hal-hal yang mengenai kesanggupan perusahaan dalam memberikan sesuatu yang berbentuk yang perlu pertimbangan – pertimbangan agar perusahaan tidak berlebihan dalam pengeluaran Dewi (2013).

## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan

Dalam *Total Quality Management* (TQM) melibatkan dan memberdayakan karyawan untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini dikarenakan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan dan dibuat, sehingga dalam melaksanakan keputusan tersebut akan dilakukan dengan sungguh – sungguh. Selain itu dengan melibatkan karyawan dapat memperkaya wawasan dan pandangan terhadap suatu masalah dan keputusan yang diambil, karena lebih banyak pihak yang terlibat dalam proses tersebut. Noor dan Achmadi (2016).

### b) Indikator *Total Quality Management* (TQM)

Dalam sebuah dimensi sepuluh *Total Quality Management* (TQM), adapun penjabaran indikator sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

- a. Keluhan pelanggan digunakan sebagai suatu metode untuk memulai peningkatan dalam proses yang sedang berjalan.
- b. Perusahaan telah menerapkan fokus pada pelanggan selama 1 tahun terakhir.
- c. Hotel secara aktif mencari cara untuk memperbaiki layanan utama agar mencapai kepuasan pelanggan yang lebih besar

2. Obsesi terhadap kualitas

- a. Perusahaan menerapkan manajemen kualitas dalam operasionalnya
- b. Pelanggan sebagai asset
- c. Sumber daya yang mencukupi

3. Pendekatan Ilmiah

- a. Penentuan Solusi masalah dalam operasional diselesaikan berdasarkan teori dan peneliti yang ada
- b. Perusahaan melaksanakan kualitas pelayanan
- c. Perusahaan memantau prestasi karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah ditugaskan



1. Komitmen jangka panjang
  - a. Perusahaan berusaha menerapkan praktek terbaik dalam menjalankan usaha
  - b. Perusahaan menjalankan misi yang telah dibuat
  - c. Perusahaan mencapai visi yang telah ditetapkan
2. Kerja sama tim
  - a. Perusahaan menerapkan kerja sama tim dalam operasionalnya
  - b. Perusahaan melakukan pembagian kerja
  - c. Perusahaan juga menerapkan kerja sama tim dengan komunikasi yang baik
3. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
  - a. Meneliti penyebab terhadap kemungkinan masalah
  - b. Recheck semua data yang mendukung penyebab terjadinya masalah
  - c. Perusahaan mengedepankan kualitas pelayanan
4. Pendidikan dan pelatihan
  - a. Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan telah sesuai prinsip kualitas
  - b. Memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat Keputusan yang baik

- c. Seluruh karyawan diberikan pelatihan keterampilan kerja yang spesifik
- 
- 5. Kebebasan yang terkendali
    - a. Perusahaan memberikan wewenang bagi manajer untuk mengambil Keputusan
    - b. Perusahaan memberikan kebebasan untuk berpendapat
    - c. Perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan aspirasi
  - 6. Kesatuan tujuan
    - a. Karyawan memahami tujuan operasi perusahaan
    - b. Memajukan perusahaan
    - c. Memiliki tujuan yang sama sesuai visi dan misi
  - 7. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
    - a. Melakukan penjadwalan untuk melakukan fokus grup diskusi
    - b. Setiap keputusan dilakukan melalui aspirasi karyawan
    - c. Karyawan diberikan kesempatan melakukan self assesment untuk menilai kinerja dirinya sendiri

## **B. Landasan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini berfungsi untuk mengetahui hasil pada penelitian yang telah dilakukan. penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai refrensi

pendukung dalam sebuah penelitian. Berikut penelitian terdahulu yang terkait dengan obyek dan topik permasalahan.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Rafika Hayati, Christine Dewanti, Dessy Eka Putri (2017)	Untuk mengetahui apa saja penghambat dalam penerapan <i>Total Quality Management</i>	Reduksi Data	Faktor penghambat terhadap TQM berasal dari eksternal berupa keterlambatan pengantaran linen yang berasal dari <i>outside</i> laundry yang dapat menghambat proses operasional <i>room attendant</i>
2	Hadi Irsala, Bahagia Tondang, Narwastu Sinaga (2022)	Apakah <i>worksheet room attendant</i> berpengaruh positif terhadap kelancaran operasional housekeeping	Regresi linear	sumbangan pengaruh <i>worksheet room attendant</i> terhadap kelancaran operasional housekeeping dan sumbangan pengaruh penerapan SOP order taker terhadap kelancaran operasional housekeeping
3	Nurhasana raden Ali Dhanupoyo (2019)	Penerapan <i>Total Quality Management</i> pada housekeeping departemen serta faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya di hotel Grand Q Gorontalo	Trigulasi	Struktur TQM yang ramping memudahkan dalam pengawasan dan pemberian pelatihan secara berkala serta hal tersebut juga memberikan manfaat berupa mudahnya komunikasi dan penghambat dalam penerapan TQM berasal dari faktor eksternal berupa ketersediaan linen bersih dalam menunjang kelancaran operasional dan

No	Nama Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				kelengkapan fasilitas kamar
4	Siska Purnama, Imas Maesaroh (2021)	Untuk mengetahui konsep dan implementasi <i>Total Quality Management</i> dalam manajemen operasional	Kualitatif deskriptif	Impelmentasi <i>Total Quality Management</i> mempunyai tiga fase: persiapan, perencanaan dan pelaksanaan.
5	Bhineka Swastika Ratu, Erai Unggul Sedyu Utami, Dewi Kartika (2019)	Untuk mengetahui pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap kepuasan pelanggan	Regresi linear	Penerapan TQM sangat berpengaruh pada Penerapan fokus pada pelanggan, Penerapan obsesi terhadap kualitas dan penarapan kerja sama tim terhadap kepuasan pelanggan
6	Indah Puspa Sari, Wayan Sumetri, Kusuma Dewi (2021)	Untuk mengetahui Penerapan TQM pada Room Attendant Housekeeping dalam meningkatkan kepuasan pelanggan	Analisis linier sederhana	<i>TQM</i> merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan secara positif. Semakin tinggi penerapan TQM maka semakin meningkat kepuasan dari pelanggan hotel
7	Justicia Rian Putri, Amie Kusumawardhani (2017)	Untuk mengetahui apakah pendekatan <i>Total Quality Management</i> bisa menimbulkan konsistensi terhadap kinerja manajerial	Regresi linier berganda	Fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
8	Nur Anisa, Gunawan dan Makmur Kambolong	Untuk Mengetahui signifikasi Pengaruh Penerapan <i>Total</i>	Regresi linier	Variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini

No	Nama Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	(2013)	<i>Quality Management</i>		dibuktikan dengan membandingkan nilai thitung dan tabel. Nilai thitung = 12,471 dengan signifikan $t = 0,000$ sedangkan $t_{tabel} = 1,68595$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ . Nilai thitung (12,471) > tabel (1,68595).
9	Iman Niyati (2014)	Untuk mengetahui bagaimana pengaruh <i>Total Quality Management</i> sistem pengukuran kerja dan sistem penghargaan kinerja manajerial	Regresi linier	<i>Total Quality Management</i> (TQM), Pengukuran kinerja, sistem penghargaan sangat berpengaruh terhadap kelancaran industri perhotelan
10	Muhammad Fauzan robbani (2019)	Untuk mengetahui dan menganalisis klasifikasi guest house berdasarkan implementasi <i>Total Quality Management</i>	Analisis Klaster	Guest house dengan penerapan TQM yang didirikan dengan kerjasama tim kelompok yang kuat dan komitmen jangka panjang untuk menerapkannya.

Sumber: (Putri & Kusumawardhani, 2017), (Darmawan, 2020), (Swastika, 2019), (Purnama & Maesaroh, 2021), (Ali Dhanupoyo, 2019), (Anisa et al., 2016), (Brier & lia dwi jayanti, 2020), (Hayati, 2018), (Luh et al., 2022), (Fauzan, 2019), diolah

Pada tabel 2.1 terdapat persamaan dan perbedaan, adapun persamaannya pada penelitian Rafika dan Dewanti (2017), Hadi dan Narwastu (2022), Nurhasan raden (2019), Siska dan Imas (2021) Bhineka Swastika et al (2019), Anisa dan Makmur (2013), Iman Niyati (2014), Mohammad fauzan (2019). Persamaan pada penelitian diatas membahas tentang berfokus pada *room attendant* pada hotel. Sedangkan penelitian Wayan (2021), Rian dan Amie (2017), ditemukannya

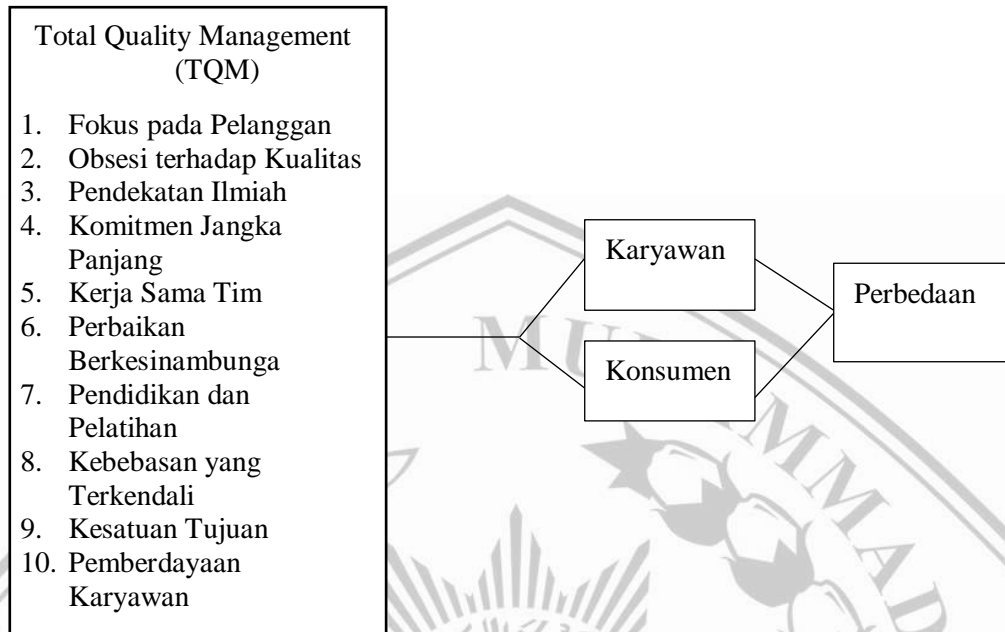
persamaan penelitian ini berfokus pada bagaimana meningkatkan karyawan dengan standar Standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku pada perusahaan jasa yakni hotel

Pada penelitian ini akan berfokus pada perbedaan pandangan antara karyawan hotel Rayz UMM dan konsumen yang menginap di hotel Rayz UMM, yang dimana pada peneltiian terdahulu sama-sama meneliti penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada bidang jasa, Pada penelitian diatas, dari sepuluh peneliniat terdahulu sama-sama membahas *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan jasa.

### **C. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir digunakan oleh peneliti sebagai acuan penelitian agar sesuai dengan tujuan penelitiannya dan bagaimana variabel dalam sebuah peneliti harus saling berhubungan dalam penelitian ini. Kerangka pikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang di teliti, kerangka pikir merupakan model konseptual tentang teori yang akan saling berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai masalah yang penting Sugiyono (2012). Berikut model kerangka pikir *Total Quality Management* (TQM).

**Tabel 2.2 kerangka Pikir Penelitian Total Quality Management (TQM)**



Sumber: Heizer & Render (2016) & Labdhagati (2017), diolah

*Total Quality Management* (TQM) manajemen kualitas yang pengelolaan dari keseluruhan organisasi sehingga unggul di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya Nasution (2015). konsep *Total Quality Management* (TQM) memiliki sepuluh dimensi yang meliputi fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan pemberdayaan karyawan

Perusahaan ingin mengetahui apakah sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan mereka, dan ingin mengetahui ketika menerapkan sepuluh dimensi *Total Quality Management* (TQM) bagaimana sudut pandang karyawan dan konsumen terhadap sepuluh *Total Quality Management* (TQM).

#### D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menentukan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2016). Berikut definisi operasional variabel

**Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel**

NO	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Fokus pada Pelanggan  Ratnaningrum & Nasron (2014)	Keinginan Dan Kebutuhan Pelanggan Yang Berbeda- Beda Sebisa Mungkin Menjadi Masukan Untuk Membuat Atau Mengembangkan Produk Dan Jasa Yang Dapat Memuaskan Pelanggan.	a) Keluhan pelanggan digunakan sebagai suatu metode untuk memulai peningkatan dalam proses yang sedang berjalan b) Menerapkan fokus pada pelanggan selama 1 tahun terakhir c) Hotel secara aktif mencari cara untuk memperbaiki pelayanan agar mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal
2	Obsesi Terhadap Kualitas  Widjaya dan Suryawan (2014)	Keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda sebisa mungkin menjadi masukan untuk membuat atau	a) Perusahaan menerapkan manajemen kualitas dalam operasional perusahaan b) Pelanggan digunakan sebagai asset perusahaan



NO	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
		mengembangkan produk dan jasa yang dapat memuaskan pelanggan	c) Sumber daya karyawan yang mencukupi
3	Pendekatan Ilmiah Dewi (2013)	Pendekatan ilmiah digunakan perusahaan untuk menerapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM) mulai dari mendesai pekerjaan sampai kepada pengambilan keputusan	a) Menentukan solusi masalah dalam operasional perusahaan b) Perusahaan melaksanakan kualitas pelayanan c) Memantau prestasi karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah dikerjakan
4	Komitmen Jangka Panjang Silalahi (2014)	<i>Total Quality Management</i> (TQM) merupakan metode yang dalam pelaksanaannya diperlukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus	a) Menerapkan praktek terbaik dalam menjalankan usaha b) Menjalankan misi yang dibuat oleh perusahaan c) Mencapai visi yang telah ditetapkan
5	Kerja Sama Tim Tjiptono dan Diana (2013)	Perusahaan yang menerapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM) diperlukannya kerja sama antar karyawan, pemasok perusahaan, dan masyarakat sekitarnya	a) Perusahaan menerapkan kerja sama tim dalam operasional b) Perusahaan melakukan pembagian kerja c) Menerapkan kerja sama tim dengan komunikasi yang baik
6	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Alhudri dan Heriyanto (2015)	Jika perusahaan ingin memiliki kualitas yang baik maka perusahaan diperlukannya penyesuaian sistem teknologi	a) Mencari penyebab terjadinya masalah b) Recheck semua data yang mendukung terjadinya masalah c) Mengedepankan kualitas pelayanan
7	Pendidikan dan Pelatihan Ilhudri dan Said (2015)	Karyawan di beri pelatihan dan pendidikan agar pengetahuan karyawan terus berkembang	a) Pengelolaan program dan pelatihan telah sesuai dengan prinsip kualitas b) Memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik c) Semua karyawan diberikan pelatihan kerja yang spesifik

<b>NO</b>	<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>
8	Kebebasan Terkendali  Widjaya dan Suryawan (2014)	Kebebasan memiliki arti sebagai karyawan diberikan kebebasan di saat bekerja guna mengambil keputusan yang baik	a) Memberikan wewenang bagi manager untuk mengambil keputusan b) kebebasan untuk berpendapat c) memberikan kebebasan menyampaikan aspirasi
9	Kesatuan Tujuan  Dewi (2013)	Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dikatakan berhasil jika seluruh anggota perusahaan memiliki satu tujuan dan visi yang sama	a) Karyawan memahami tujuan operasional perusahaan b) Memajukan perusahaan c) Memiliki tujuan yang sama sesuai visi dan misi perusahaan
10	Adannya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan  Noor dan Achmadi (2016)	Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	a) Melakukan penjadwalan untuk melakukan grup diskusi b) Setiap pengambilan keputusan melalui aspirasi karyawan c) Karyawan diberikan kesempatan melakukan self assessment untuk menilai kinerja dirinya sendiri

Sumber : Ratnaningrum & Nasron (2014), Dewi ( 2013), Tjiptono dan Diana (2013), Silalahi (2014), Widjaya & Suryawan (2014), Alhudri dan Said (2015), Noor dan Achmadi (2016) tahun (2021),diolah

Pada tabel 2.3 bahwa ada 10 variabel *Total Quality Management* (TQM), lalu indikator yang digunakan dari penelitian terdahulu yang menggunakan variabel tersebut.