

# PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL KELURAHAN (Studi pada Kelurahan di Kecamatan Banyumanik, Tembalang dan Candisari Kota Semarang)

Pandu Atmadi Putra, Retno Hidayati<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*Total Quality Management is a comprehensive managerial activity in the organization aimed at improving or improving the performance of an institution. To improve this, the role of the lurah or manager is important. Especially in the public service sector which requires optimal service (performance) because it deals directly with the public (customers). This research examines how to improve managerial performance (public services) at the lurah in Candisari, Tembalang and Banyumanik sub-districts through the variables of Service Focus, Employee Empowerment, Education and Training and Continuous System Improvement on Managerial Performance. Where the above variables are part of the TQM method.*

*This research method uses quantitative with multiple linear regression test. The results of statistical test analysis using alpha = 0.05. While the results of the study indicate that the variables of Service Focus, Employee Empowerment, Education and Training and Continuous System Improvement have an effect on managerial performance. So that it can be implied that managerial performance is dependent on the above variables.*

*Keywords: Service Focus, Employee Empowerment, Education and Training, Continuous Improvement of Systems, Managerial Performance*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Era reformasi menghadirkan suatu tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara yang baru dimana kedaulatan rakyat ditempatkan pada posisi tertinggi. Adopsi tatanan demokrasi dan keterbukaan tersebut tentu tidak hanya terjadi dalam kehidupan politik melainkan juga pada bidang-bidang kehidupan lainnya seperti di bidang pelayanan publik. Hal ini tidak lain karena kinerja pemerintah salah satunya diukur dari kemampuannya menyediakan layanan publik yang efisien, efektif dan akuntabel bagi seluruh masyarakat.

Ditinjau dari kebutuhan masyarakat, pelayanan publik menjadi hal mendasar yang menjadi tanggungjawab pemerintah. Pelaksanaan pelayanan publik di daerah otonom di tingkat yang paling rendah adalah di kelurahan atau desa. Untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan di perkotaan, dibentuklah kelurahan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat guna menjamin penyelenggaraan pemerintahan tingkat paling bawah. Dengan melihat tugas pokok dan fungsi strategis dari adanya kelurahan tentunya peran dari seorang pemimpin sangatlah penting. Sudah menjadi kewajiban bagi kelurahan untuk menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat.

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang baik tidak terlepas dari perwujudan pemerintahan yang baik, terlebih di wilayah kelurahan yang bersinggungan langsung dengan masyarakat, keluhan-keluhan terhadap buruknya kualitas layanan di kelurahan menunjukkan bahwa belum terwujudnya pemerintahan yang baik dalam skala kelurahan. Kenyataan yang dapat dilihat sekarang bahwa sampai saat ini pun pelaksanaan kehidupan negara, khususnya dalam konteks

---

<sup>1</sup> Corresponding author

pemerintahan daerah di era globalisasi, reformasi, demokratisasi, dan otonomi daerah, justru masih menghadapi berbagai masalah dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya guna mewujudkan pemerintahan yang baik secara utuh.

Kelurahan di kecamatan Banyumanik, Tembalang dan Candisari kota Semarang belum menerapkan adanya sistem manajemen dengan baik yang dapat membantu dalam menjaga mutu kualitas layanan pada masyarakat dan bisa meningkatkan kinerja organisasi, salah satunya yaitu pendekatan dengan praktik Total Quality Management (TQM) yang berfokus pada berbagai aspek. Penerapan Total Quality Management (TQM) yang belum efektif ini dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini perlu mengkaji mengenai hubungan antara Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial di kelurahan. Untuk menghadapi situasi yang demikian, perangkat pemerintah kelurahan pada beberapa kelurahan di kecamatan Banyumanik, Tembalang dan Candisari kota Semarang khususnya dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalitas.

Melihat fenomena yang ada, terdapat dugaan adanya masalah mengenai kinerja manajerial. Peran Kepala kelurahan sebagai manajer atau pemimpin dalam pengambilan keputusan, Peran serta pegawai/karyawan merupakan hal yang penting dalam memperbaiki kinerja manajerial. Hal ini harus segera diatasi, agar masyarakat nyaman dalam mendapatkan pelayanan publik. Fenomena tersebut akan dijadikan sebagai masalah penelitian ini.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (staffing), negoisasi, dan perwakilan/representasi. Manajemen adalah ilmu yang menggunakan orang lain dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan menggunakan fungsi manajemen: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan manajer adalah orang yang menerapkan manajemen dalam mengemban tugas yang diterimanya guna mencapai tujuan perusahaan untuk menghasilkan laba. kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

### **Total Quality Management**

Total Quality Management (TQM) secara harfiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “Total Quality Management” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. Total Quality Management (TQM) disebut juga dengan Manajemen Mutu Terpadu atau Manajemen Kualitas Terpadu adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat.

Berikut ini beberapa pengertian Total Quality Management (TQM) dari beberapa sumber dan pakar ekonomi :

- a) Menurut Tjiptono, Total Quality Management dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. (Tjiptono 2003)

- b) Menurut Nasution, Total Quality Management (TQM) adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. (Nasution 2005)
- c) Menurut Gaspersz, Total Quality Management merupakan suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz 2001)
- d) Menurut Simamora, Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional dimana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan. (Simamora 2012)
- e) Menurut Ibrahim, Total Quality Management adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia. (Ibrahim 2000)
- f) Menurut Mowen, Total Quality Management adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan. (Mowen 2000)

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas dan kinerja lain dalam perusahaan. Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan (Tjiptono 2003):

### **Fokus Pelayanan**

Fokus pada pelayanan adalah pemberian perhatian khusus terhadap konsumen baik mengenai keluhan, kepuasan, harga, cacat produk, dan waktu penyerahan barang, serta kerjasama dengan pelanggan (Martono dan Lena, 2012). Fokus pada pelayanan dalam suatu organisasi berarti adanya ketersediaan informasi terhadap keluhan pelanggan untuk manajer dan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk. Kebutuhan pelanggan dan kepuasan mereka harus selalu diingat oleh semua karyawan (Devie 2013).

Adapun menurut Tjiptono lima dimensi dan indikator kualitas pelayanan, meliputi : (Tjiptono, 2006)

1. Keandalan (reliability) yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang disajikan dengan tepat dan terpercaya.
2. Responsive (responsiveness) yaitu keinginan untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin.
3. Keyakinan (assurance) yaitu pengetahuan dan kesopansantunan para pegawai perusahaan serta kemampuan menumbuhkan rasa percaya diri konsumen terhadap perusahaan.
4. Empati (empathy) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
5. Berwujud (tangible) yaitu penampilan fisik, peralatan, personil, dan media komunikasi.

### **Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan dalam suatu proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan tidak sekedar memberi masukan-masukan atau umpan balik tetapi juga dilibatkan dalam mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut. TQM sendiri merupakan konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Tujuan pelibatan

dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan (F. d. Tjiptono 2003).

Pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal yang penting karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan manusia (karyawan) merupakan salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Pemberdayaan karyawan diharapkan dapat meningkatkan moral dan mutu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Keberadaan karyawan di dalam perusahaan menempati posisi penting karena berfungsi mempertahankan kelangsungan pertumbuhan perusahaan (Wibowo 2001).

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan penting suatu pekerjaan yang bisa menentukan dan menghubungkan pengetahuan dengan keahlian berdasarkan kegiatan yang sebenarnya dilakukan pada pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan kebutuhan suatu pekerjaan yang penting untuk memperbaiki pengetahuan dan kemahiran seseorang, sedangkan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin supaya dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan tugasnya (Manullang 2008).

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Notoadmodjo 2009).

Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya (Ambar 2009).

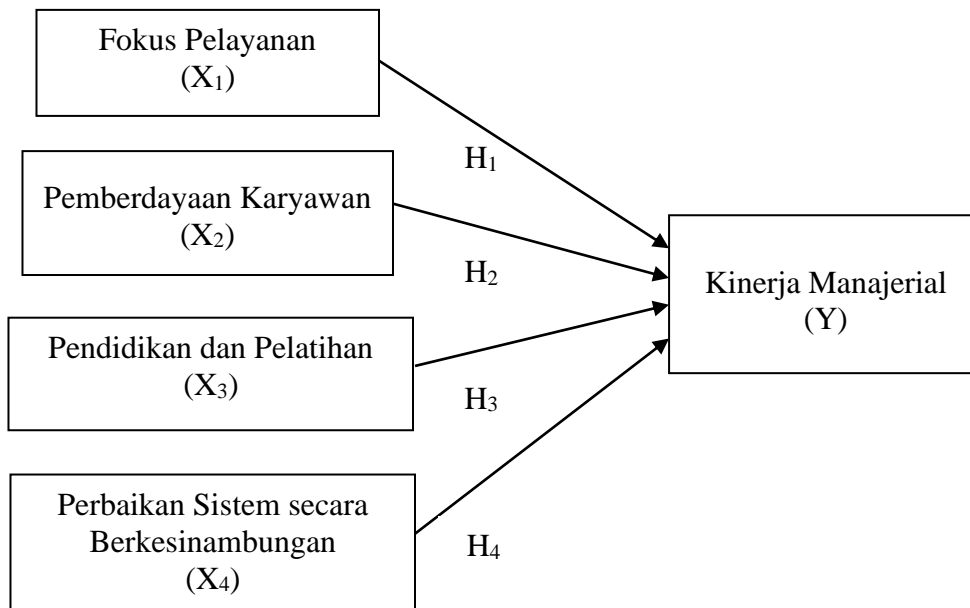
### **Perbaikan Sistem Berkesinambungan**

Salah satu unsur paling fundamentalis dari TQM adalah perbaikan berkesinambungan, atau dalam istilah Jepang dikenal dengan nama Kaizen. Pokok strategi Kaizen adalah menyadari bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba. Penyempurnaan dalam bidang mutu, biaya, dan penjadualan (untuk memenuhi kebutuhan akan volume barang dan hasil produksi) sangat penting. Titik awal perbaikan ialah menyadari akan adanya masalah. Bila tidak menyadari akan adanya masalah, maka tidak akan menyadari pula adanya kebutuhan akan perbaikan. Perasaan cept puas atas apa yang telah tercapai merupakan musuh besar dari perbaikan ini.

Menurut Prajogo dan Dermott (2005) bahwa: "The organizational practices embody six criteria, namely leadership, strategy and planning, customer focus, information and analysis, people management, TQM and organizational culture and process management". Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Dermott 2005).

TQM berfokus pada perbaikan proses yang berkesinambungan dalam organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Perbaikan terus-menerus berarti penilaian berkelanjutan dari proses manajerial dan teknis untuk mencari cara yang berbeda. Perbaikan yang terus menerus (continuous improvemen), yaitu memberikan tekanan pada perspektif yang sematik, terpadu, konsisten, dan mencakup operasi seluruh organisasi perusahaan. Perbaikan secara terus-menerus atau berkesinambungan akan meningkatkan produk dan proses kualitas perusahaan. Perbaikan secara terus-menerus mendorong perubahan dalam cara kerja yang dilakukan dan berpikir kreatif. Keterlibatan dan kerjasama tim juga cukup besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Amrik 2001).

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber : Goetsch dan Davis (Tjiptono, 2013)

## **METODE PENELITIAN**

Riset ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode studi khusus untuk menjabarkan hasil riset secara tersuktur. Studi yang diriset merupakan penelitian untuk mengetahui pengaruh fokus pelayanan, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja manajerial pada Kantor kelurahan di kecamatan Banyumanik, Tembalang dan Candisari kota Semarang.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber datanya oleh peneliti (Siyoto & Sodik, 2015). Data primer dalam penelitian ini bersumber dari kuesioner yang disebar kepada 30 responden yaitu seluruh Kepala kelurahan di kecamatan Tembalang, Banyumanik, dan Candisari. Dari kuisisioner tersebut diperoleh data primer yang berupa penilaian responden untuk pernyataan-pernyataan terkait dengan variabel penelitian.

Selanjutnya Metode pengumpulan data pada riset ini ialah Studi Pustaka, Observasi dan Metode Angket. Kemudian dilaksanakan Uji Semantik untuk mendalami mengenai istilah makna. Makna selalu melekat kepada tatanan kata ataupun kalimat. Uji semantik differential merupakan instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur perasaan sosial dan sikap secara mendalam untuk metodologi penelitian ilmu social Selanjutnya data diolah menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil analisis pengujian statistik menggunakan alpha  $\alpha = 0,05$ .

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian dilakukan dengan melakukan interviu terlebih dahulu kepada narasumber kemudian hasil wawancara diolah dalam bentuk tabulasi. Kemudian dilakukan analisis serta reduksi dat, sehingga dapat disajikan dalam bentuk teks naratif. Berikut akan dijabarkan terkait hasil penelitian yang sudah dilakukan di lapangan

### **Variabel Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil riset angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 56%, dengan perolehan angka indeks setiap indikatornya yaitu kemampuan merencanakan sebesar 51%, kemampuan akses informasi

sebesar 60%, kemampuan bekerjasama sebesar 56%, mampu mengukur hasil kinerja sebesar 58% dan kemampuan melaksanakan pengawasan sebesar 57%. dari hasil tersebut berdasarkan three box method dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap kinerja manajerial adalah cukup baik.

### **Variabel Fokus Pelayanan**

Berdasarkan hasil penelitian angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap fokus pelayanan adalah sebesar 54%, dengan perolehan angka indeks setiap indikatornya yaitu memberikan perhatian sepenuhnya 51%, kepastian pelayanan 55%, ketepatan waktu pelayanan sebesar 57%, mampu tanggung jawab sepenuhnya kepada pelayanan sebesar 52%. dari hasil tersebut berdasarkan three box method dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap fokus pelayanan adalah Cukup baik.

### **Variabel Pemberdayaan Karyawan**

Berdasarkan hasil riset angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pemberdayaan karyawan adalah sebesar 59%, dengan perolehan angka indeks setiap indikatornya yaitu karyawan studi banding sebesar 58%, mengadakan zero defectd sebesar 59%, karyawan memahami tujuan inspeksi sebesar 59%. dari hasil tersebut berdasarkan three box method dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap pemberdayaan karyawan adalah cukup baik.

### **Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 56%, dengan perolehan angka indeks setiap indikatornya yaitu mengikuti diklat administrasi sebesar 56%, mengikuti diklat kepemimpinan sebesar 55%, mengikuti diklat kepegawaian sebesar 59%, mengikuti diklat organisasi sebesar 53%. dari hasil tersebut berdasarkan three box method dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap pendidikan dan pelatihan adalah cukup baik.

### **Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden terhadap perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah sebesar 56%, dengan perolehan angka indeks setiap indikatornya yaitu memperbaiki konsep sistem kerja sebesar 58%, meningkatkan kualitas SDM sebesar 54%, meningkatkan kualitas sistem kerja sebesar 56%, meningkatkan produktivitas sistem kerja sebesar 56%, dari hasil tersebut berdasarkan three box method dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah cukup baik.

## **PEMBAHASAN**

### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Regresi linear digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independen*), yaitu fokus pelayanan (X1), pemberdayaan karyawan (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), dan perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap variabel terikat (*dependen*) yaitu kinerja manajerial (Y).

Dari berbagai uji asumsi klasik diatas diketahui memenuhi semua kriteria-kriteria dalam pengujian. Sehingga dapat dilanjutkan ke analisis regresi berganda. Berikut merupakan hasil uji regresi berganda menggunakan program SPSS:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,534	3,800		2,246	,034
	Fokus Pelayanan	-,592	,205	,370	-2,887	,008
	Pemberdayaan Karyawan	-,580	,262	,297	-2,211	,036
	Pendidikan dan Pelatihan	1,119	,240	,726	4,655	,000
	Perbaikan Sistem	,635	,190	,459	3,345	,003

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas, maka persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Manajerial} = -0,370 \text{ Fokus Pelayanan} - 0,297 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + 0,726 \text{ Pendidikan dan Pelatihan} + 0,459 \text{ Perbaikan Sistem}$$

Adapun penjelasan Persamaan model regresi di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Fokus pelayanan mempunyai koefisien regresi sebesar -0,370. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan nilai variable fokus pelayanan sebesar 1% maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan -0,370 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sedangkan tanda negatif menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak searah.
2. Pemberdayaan karyawan mempunyai koefisien regresi sebesar -0,297. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel pemberdayaan karyawan sebesar 1% maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan sebesar 0,297 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sedangkan tanda negatif menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak searah.
3. Pendidikan dan pelatihan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,726. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel Pendidikan dan pelatihan sebesar 1% maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,726 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sedangkan tanda positif menunjukkan bahwa arahnya yang searah.
4. Perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,459. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan nilai variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan sebesar 1% maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,459 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sedangkan tanda positif menunjukkan bahwa arahnya yang searah.

### Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan uji parameter individual, dengan nama lain uji statistik t. Untuk itu hipotesis penelitian perlu di transfer ke dalam hipotesis statistik.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji T**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,534	3,800		2,246	,034
	Fokus Pelayanan	,592	,205	,370	-2,887	,008
	Pemberdayaan Karyawan	,580	,262	,297	-2,211	,036
	Pendidikan dan Pelatihan	1,119	,240	,726	4,655	,000
	Perbaikan Sistem	,635	,190	,459	3,345	,003

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pada tabel 4.18 hasil uji T di atas, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji regresi berganda, pada variabel fokus pelayanan diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,008. Nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 dan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  gagal diterima. demikian dapat disimpulkan bahwa fokus pelayanan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Berdasarkan uji regresi berganda, pada variabel pemberdayaan karyawan diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,036. Nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 dan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  gagal diterima. demikian dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Berdasarkan uji regresi berganda, pada variabel pendidikan dan pelatihan diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 dan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Berdasarkan uji regresi berganda, pada variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 dan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. demikian dapat disimpulkan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Dari studi yang dilakukan dengan judul “Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Kelurahan pada Kecamatan Banyumanik, Candisari dan Tembalang”, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Melalui pengujian hipotesis 1 diketahui bahwa fokus pelayanan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan pada indikator memberikan perhatian sepenuhnya, kepastian pelayanan, ketepatan waktu pelayanan, dan tanggung jawab sepenuhnya kepada pelayanan. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila fokus pelayanan yang diberikan maka naik maka kinerja manajerial lurah akan mengalami penurunan.
2. Melalui pengujian hipotesis 2 diketahui bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang negative dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan pada indikator karyawan studi banding, mengadakan zero defects, dan karyawan memahami tujuan inspeksi. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan yang diberikan maka semakin menurun kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan.
3. Melalui pengujian hipotesis 3 diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan



pada indikator mengikuti diklat administrasi, mengikuti diklat kepemimpinan, mengikuti diklat kepegawaian, dan mengikuti diklat organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin baik pendidikan dan pelatihan yang diberikan maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan.

4. Melalui pengujian hipotesis 3 diketahui bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan pada indikator memperbaiki konsep sistem kerja, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kualitas sistem kerja, dan meningkatkan produktivitas kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin baik perbaikan sistem secara berkesinambungan yang diberikan maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diimplikasikan pada penelitian ini bahwa variabel yang berpengaruh signifikan dan positif untuk menunjang kinerja manajerial pada kelurahan Banyumanik, Candisari dan Tembalang adalah pendidikan dan pelatihan serta perbaikan sistem secara berkesinambungan. Sementara variabel fokus pelayanan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh negatif. Sehingga peneliti mengimplikasikan bahwa pelayanan dan pemberdayaan tanpa dilalui oleh Pendidikan dan perbaikan system tidak akan membawa dampak positif pada Kinerja manajerial Kelurahan, khususnya pada kelurahan Banyumanik, Candisari dan Tembalang.

### **Keterbatasan**

Melalui analisa yang telah dilakukan pada penelitian ini, ditemukan beberapa keterbatasan pada proses pelaksanaannya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan saran bagi penelitian mendatang, sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel di wilayah kecamatan Banyumanik, Candisari dan Tembalang. Pada penelitian berikutnya diharapkan untuk dapat menambah jumlah sampel sehingga mendapatkan hasil yang lebih representatif sehingga mampu memberikan gambaran kondisi populasi yang sebenarnya. Selain itu, pada penelitian mendatang akan lebih baik untuk memperluas cakupan wilayah penelitian.
2. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yang tersebar di beberapa tempat, sehingga dalam proses menyebar kuesioner membutuhkan waktu yang relatif lama untuk memenuhi syarat jumlah responden minimum. Disarankan untuk penelitian yang akan datang, dapat menggunakan objek penelitian yang mudah dijangkau dan berdekatan.
3. Penulis meneliti hubungan antara variabel fokus pelayanan, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, serta perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial. Tiap variabel memiliki nilai R square kurang dari 100%, berarti masih memiliki kemungkinan variabel lain yang mempengaruhi variabel kinerja manajerial secara positif. Pada penelitian mendatang, disarankan bila peneliti melakukan modifikasi dengan cara mengubah dan/atau menambahkan variabel bebas lain yang mungkin memiliki potensi seperti variabel fasilitas pelayanan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Yanru Chen et al, 2018. Sehingga bisa mendapatkan variasi hasil penelitian dan memberikan solusi bagi seluruh perusahaan agar mampu meningkatkan kinerja manajerial di kelurahan.

### **Implikasi Teoritis**

Penelitian ini dilaksanakan sebagai salah satu studi yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian sebelumnya yang memiliki tujuan untuk menjelaskan kembali hubungan antar variabel yang diteliti pada penelitian sebelumnya. Maka dari itu, hasil dari penelitian ini akan memiliki hubungan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang dipakai sebagai rujukan. Hasil yang ditemukan antara lain:

**Tabel 3**  
**Implikasi Teoritis**

<i>No</i>	<i>Hasil Temuan</i>	<i>Implikasi Teoritis</i>
1	Semakin baik fokus pelayanan yang diberikan maka akan berpengaruh pada kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan	Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian terdahulu oleh Brian R. Lamato (2017) dan Alghamdi (2018) yang menyatakan bahwa fokus pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kualitas manajerial kelurahan
2	Semakin baik pemberdayaan karyawan yang diberikan, maka akan berpengaruh pada kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan	Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian terdahulu oleh Bigliardi (2014) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas manajerial kelurahan
3	Semakin baik pendidikan dan pelatihan yang diberikan, maka akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan	Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian terdahulu oleh Cetinderea (2014) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kualitas manajerial kelurahan
4	Semakin baik perbaikan sistem secara berkesinambungan yang diberikan, maka akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial yang dilakukan oleh kelurahan	Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian terdahulu oleh Lamato (2017) yang menyatakan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kualitas manajerial kelurahan

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian, beberapa implikasi manajerial mengenai fokus pelayanan, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, serta perbaikan sistem secara berkesinambungan yang mana variabel-variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial kelurahan Banyumanik, Candisari dan Tembalang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Implikasi Manajerial**

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Saran</i>
Kinerja Manajerial	Kemampuan Merencanakan	Dapat merencanakan prosedur kerja dengan baik
	Kemampuan Akses Informasi	Mengetahui sumber-sumber informasi dalam pelayanan
	Kemampuan Bekerjasama	Memiliki hubungan yang baik dengan siapapun agar terjalin kerjasama
	Kemampuan Mengukur Hasil Kinerja	Mengetahui ukuran kapasitas kinerja karyawannya
	Kemampuan Melaksanakan Pengawasan	Meningkatkan pengawasan kinerja karyawan untuk meminimalisir kesalahan pada pegawai

Pendidikan dan Pelatihan	Mengikuti Diklat Administrasi	Meningkatkan keefektifan dalam pembelajaran keadministrasian
	Mengikuti Diklat Kepemimpinan	Meningkatkan keefektifan dalam pembelajaran kepemimpinan
	Mengikuti Diklat Kepegawaian	Meningkatkan keefektifan dalam pembelajaran kepegawaian
	Mengikuti Diklat Organisasi	Meningkatkan keefektifan dalam pembelajaran keorganisasian
Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan	Memperbarui Konsep Sistem Kerja	Meningkatkan sistem kerja dengan konsep yang jelas
	Meningkatkan Kualitas SDM	Memperhatikan kualitas Sumber daya manusianya
	Meningkatkan Kualitas Sistem Kerja	Sistem kerja yang dijalankan harus sesuai dengan proses pemberian pelayanan yang baik
	Meningkatkan Produktivitas Kerja	Melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

## REFERENSI

- Al-qahtani, N. D., Sa, S., & Aziz, A. A. (2015). *The impact of Total Quality Management on Organizational Performance. Eutopean Journal of Business and Management*, 7(36), 119–127. <https://doi.org/2222-2839>
- Alghamdi, F. (2018). *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–200. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
- Ambar Teguh, S., & Rosidah. (2009). *MSDM Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu. Yogyakarta.*
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas. Pustaka Belajar. Yogyakarta.*
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2014). *The implementation of TQM in R&D environments. Journal of technology management & innovation*, 9, 157–171. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000200012>
- Bungin, B. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.*
- Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). *The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1376–1382. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00366-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00366-4)
- Estiwinengku, D., & Soebyakto, B. B. (2019). *The Influence Of Human Resource Training And Work Culture Company Of The Performance Of An Employee Of PT PP London Sumatra Indonesia ( Lonsum ) Musi Banyuasin - South Sumatera. International Journal of Management and Humanities*, 3(12), 24–29. <https://doi.org/10.35940/ijmh.l0332.0831219>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Ferdinand, A. (2014). *Metodologi pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS.*

- Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 19, 113.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, edisi ke 8.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. M. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness (Merrill's international series in engineering technology)*. Merrill's international series in engineering technology).
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-pokok materi metodologi penelitian & aplikasinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen SDM*. Bumi Aksara (13 ed., Vol. 13). Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibrahim, B. (2000). *TQM (Total Quality Management): panduan untuk menghadapi persaingan global*. Jakarta: Djambatan.
- Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi (12 ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Juergensen, T. (2000). *Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results*. The Juergensen Consulting Group, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Program*. Prentice Hall International, Inc.
- Lamato, B. R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt . Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab . Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 5(2), 423–432.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1882>
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (Illustrate)*. Information Age Publishing.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati : South-western Publication.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. (2012). *Dasar Dasar Manajemen bagi Perusahaan*. Jakarta: Gajah Mada Press.
- Marhadi, L. S. dan A. N. (2014). Analisis Pengaruh Kreativitas Iklan, Daya Tarik Iklan Dan Kredibilitas Endorser Terhadap Brand Attitude. *SSRN Electronic Journal*, 22(564), 1–19.
- Martono, C., & Ellitan, L. (2012). Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan Manufaktur Menengah dan Besar di Jawa Timur: Komitmen Manajemen Sebagai Moderator. *Jurnal Media Mahardika*, 10(2), 67–104.
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2013). *Human Resource Management*, 14th ed. Harvard Business Review (Vol. 13). South-Western College Pub. Diambil dari <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>
- Meindl, J. R., Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2001). Charismatic Leadership in Organizations. *Administrative Science Quarterly* (Vol. 46). <https://doi.org/10.2307/2667134>
- Motwani, J., & Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management in education. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/09513549710164023>
- Mowen, J. C., & Minor, M. (2001). *Perilaku Konsumen (Edisi ke 5)*. Jakarta: Erlangga.
- Nastiti, A. D. (2013). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kualitas Penyajian Informasi Akuntansi (Studi Kasus pada PT Bank

- Rakyat Indonesia di Kota Magelang). *E-Jurnal Akutansi Universitas Dian Nuswantoro*, 1–14.
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality. Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). *The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance*. *American Journal of Management*, 15(4), 69–85.
- Nilda Tri, P., & Yusof, S. M. (2008). *A review of quality engineering tools and techniques practices in Malaysia's and Indonesia's automotive industries and an agenda for future research*. *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT*, 449–456. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2008.4654407>
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pateda, M. (2001). *Semantik Klasikal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prajogo, D., & Brown, A. (2004). *The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs*. *Quality Management Journal*, 11, 31–42.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). *The relationship between total quality management practices and organizational culture*. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101–1122. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>
- Prayhoego, C. A., & Devie. (2013). *Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra*, 1(2), 1–11.
- Rianto, A. (2005). *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). *The Effects of Total Quality Management Practices on Performance*. *Laboratory Management Information Systems: Current Requirements and Future Perspectives*, 2014(5), 996–1027. Diambil dari <http://scopus.daneshgostar.org/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84946734444&doi=10.4018%2F978-1-4666-6320-6.ch001&partnerID=40&md5=cf28c6d863f108d6d3bacb81159a52fb%0Ahttp://scopus.daneshgostar.org/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85041680520&doi=10.4018%2F978-1-5>
- Santoso, S. (2014). *Panduan Lengkap SPSS versi 20 (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Adiatma.
- Sekaran, U., & B, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Research Methods for Business. 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simomora, B. (2013). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Portiftable (1 ed.)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. *Dasar Metodologi Penelitian*. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Karakter*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2008). *Statistik Teori dan Aplikasi (7 ed.)*. Jakarta: Erlangga.
- Tandelilin, E. (2004). *Employee Empowerment Based on Competency*. *Journal of Management and Business*. <https://doi.org/10.24123/jmb.v3i1.75>
- Tjiptono, Fandy. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2011). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima (2 ed.)*. Yogyakarta: ANDI.
- Veithzal, R. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.pdf*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja (3 ed.)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yeremias, K. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gavamedia.