

Analisis Kebijakan Kompensasi dalam Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Ditjen Kuathan Kemhan RI

Andi Sutrisno¹, Cecep Usman Akbar Askanta², Py Deni Hermawan³

^{1,2,3} Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

e-mail: andi.sutrisno@ui.ac.id¹, cecep.usman@ui.ac.id², yuniarko29@gmail.com³

Abstrak

Permasalahan yang terjadi saat ini adalah dalam pemberian tunjangan kinerja belum berdasarkan kompetensi dan capaian kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini untuk merekomendasikan bahwa sistem tunjangan kinerja dapat menjadikan reward atau bonus yang diberikan dalam rangka memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai bagi yang berprestasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian ini adalah Ditjen Kuathan Kemhan RI masih menggunakan kelas jabatan dalam menentukan nilai Tunjangan Kinerja kemudian perancangan penerapan sistem merit dalam pemberian Tunjangan Kinerja. Dengan menerapkan Sistem merit maka akan tercipta sistem kompensasi yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan kepada pegawai yang dikaitkan dengan kinerja secara individu.

Kata kunci: *Kompensasi, Tunjangan Kinerja, Merit Sistem*

Abstract

The problem that occurs at this time is that the provision of performance allowances is not based on employee competence and performance achievements. The purpose of this research is to recommend that the performance allowance system can make a reward or bonus given in order to motivate to improve the performance and welfare of employees for those who excel. This research uses a qualitative approach with the data collection methods used are documentation and interviews. The results of this study are the Directorate General of Defense of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia still uses the position class in determining the value of the Performance Allowance and then designing the application of the merit system in providing Performance Allowances. By implementing a merit system, a compensation system that is rational and oriented towards creating a sense of justice for employees associated with individual performance will be created.

Keywords : *Compensation, Performance Allowance, Merit System*

PENDAHULUAN

Kompensasi merupakan bentuk imbalan bagi pegawai dan berasal dari pekerjaan pegawai itu sendiri. Ada dua komponen utama yaitu pembayaran keuangan langsung (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (seperti asuransi dan liburan). Pada dasarnya terdapat dua cara untuk melakukan pembayaran keuangan langsung kepada karyawan yaitu pada penambahan waktu kerja dan kinerja pegawai itu sendiri. (Garry Dasleer et al., 2016)

Penetapan kompensasi dengan cara mempertimbangkan prestasi kerja para pegawai itu penting. Sebaiknya pegawai yang kreatif dan rajin mendapatkan kompensasi lebih banyak dari pegawai yang kurang kreatif dan malas, sebab jika pegawai yang kreatif dan rajin mendapat kompensasinya sama dengan pegawai yang kurang kreatif akan mengakibatkan terjadinya iri hati bagi pegawai yang kreatif yang pada gilirannya akan

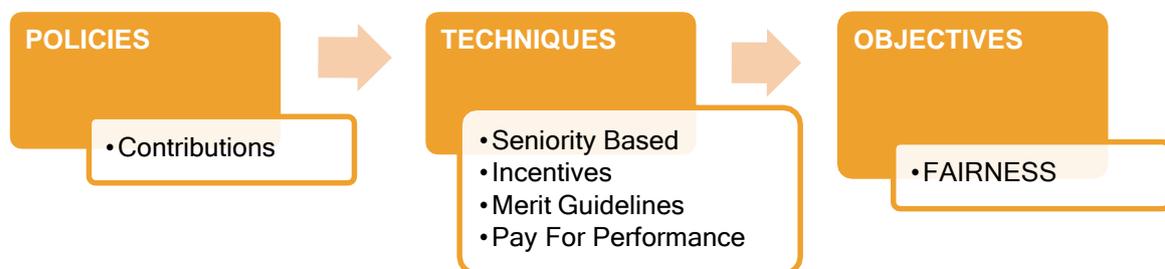
berpengaruh pada penurunan semangat kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. (Wirman Syafri et al., 2014)

Kompensasi adalah faktor terpenting yang menjadi pertimbangan banyak organisasi ketika mencoba meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Berbagai organisasi bersaing untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi karena keterampilan yang melekat pada sumber daya manusia menentukan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Karena alasan ini, banyak organisasi yang memberikan banyak uang untuk membantu sumber daya manusia berkembang sehingga mereka dapat memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Kebijakan kompensasi yang kuat dan jelas memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi kerja atau upah didasarkan pada evaluasi kinerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepedulian konsumen, dan tujuan kontribusi ekonomi (Sara et al., 2020).

Dengan demikian Kompensasi dapat dikatakan sesuatu hal yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi seseorang dapat menjadi pegawai dari suatu instansi atau lembaga tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah tambahan pendapatan diluar gaji pokok yang diterima pegawai yang bekerja atas dasar keterampilan profesional dibidang tertentu (Susanto et al., 2021).

Sesuai regulasi dalam Peraturan Menteri Pertahanan RI Nomor 22 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan, menyebutkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai Kemenhan RI selain gaji juga diberikan tunjangan kinerja. Tunjangan Kinerja yaitu penghasilan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kelas jabatan secara *on top* berdasarkan kompetensi dan kinerja.

Sesuai Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 bahwa tunjangan kinerja adalah tambahan pendapatan diluar gaji yang besarnya setara dengan satu kali gaji pokok pegawai pada tingkat, masa kerja dan kualifikasi yang sama yang dialokasikan dari dana APBN atau APBD. Oleh karena itu, landasan teori yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan model pembayaran menurut (Milkovich et al., 2014), sebagai berikut :



Gambar 1. The Pay Model

Model pembayaran yang ditunjukkan pada Gambar 1 diatas berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengkaji sistem pembayaran tunjangan kinerja saat ini. Terdiri dari tiga landasan dasar antara lain tujuan kompensasi, kebijakan yang menjadi landasan sistem kompensasi, dan teknik yang membentuk sistem kompensasi. Tujuan kompensasi ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas serta memastikan perlakuan yang keadilan bagi seluruh pegawai dengan mengakui kontribusi dengan pembayaran tunjangan yang lebih tinggi sesuai kinerja yang dilakukan (Milkovich et al.,2014).

Menurut Jaluanto & Yuhanni (2014), *merit* berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan sistem diartikan gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, yang akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya. Sehingga konsep dari meritisistem ini merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja

karyawan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan dihitung berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap pegawai. Hasil penilaian tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Ali (2010), terdapat syarat-syarat yang diperlukan untuk menerapkan sistem merit antara lain, sebagai berikut :

1. Pengaruh kenaikan gaji bagi karyawan
2. Keinginan karyawan untuk meningkatkan prestasi
3. Pengetahuan dan pemahaman karyawan
4. Kebenaran alat pengukuran prestasi kerja
5. Jumlah kenaikan gaji yang ditawarkan
6. Penetapan tujuan yang jelas
7. Dorongan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi
8. Ketepatan penilaian prestasi

Berikut ini adalah jumlah besaran tunjangan kinerja per kelas jabatan yang diterima oleh pegawai pada Kementerian Pertahan :

Tabel 1. Tunjangan Kinerja Kemhan RI

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja (Rp)
1.	17	29.085.000
2.	16	20.695.000
3.	15	14.721.000
4.	14	11.670.000
5.	13	8.562.000
6.	12	7.271.000
7.	11	5.183.000
8.	10	4.551.000
9.	9	3.781.000
10.	8	3.319.000
11.	7	2.928.000
12.	6	2.702.000
13.	5	2.493.000
14.	4	2.350.000
15.	3	2.216.000
16.	2	2.089.000
17.	1	1.968.000

Sumber : Permenhan RI Nomor 22 Tahun 2018

Tabel 2. Lampiran IV Tunjangan Kinerja Kemhan RI

FORMULIR DAFTAR HADIR APABILA REKAM
 KEHADIRAN SECARA ELEKTRONIK TIDAK ADA
 KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA

DAFTAR HADIR

Nama :
 Pangkat/Gol :
 NIP/NRP :
 Satker :

No.	Tanggal	Kedatangan		Kepulangan		Keterangan
		Jam	Tanda Tangan	Jam	Tanda Tangan	
1	2	3	4	5	6	7

Jakarta,.....
 Kepala Satker/Kepala Subsatker

.....
 MENTERI PERTAHANAN
 REPUBLIK INDONESIA,

ttd

RYAMIZARD RYACUDU

Sumber : Permenhan RI Nomor 22 Tahun 2018

Didalam Permenhan RI Nomor 22 Tahun 2018 sebagaimana ditunjukkan tabel satu dan dua menunjukkan bahwa tunjangan kinerja pegawai yang ada di Kemhan RI hanya berdasarkan kelas jabatan tidak sesuai beban kerja yang diemban, namun masih menggunakan kehadiran dan capaian kinerja organisasi yang berdasar penyerapan anggaran sebagai acuan pemberian tunjangan kinerja. Padahal kehadiran bukan merupakan bagian dari capaian kinerja individu tetapi kewajiban sebagai pegawai dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Sebagaimana juga capain kinerja organisasi memang merupakan tujuan organisasi. Pada Bab 1 Pasal dua memang permenhan RI Nomor 22 Tahun 2018 menyebutkan salah satu tunjangan kinerja berdasar kinerja individu, namun di permenhan tersebut tidak ada kejelasan tugas dan deskripsi pekerjaannya baik di lampiran ataupun hal lainnya yang menunjukkan deskripsi pekerjaan setiap kelas jabatan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang terjadi saat ini adalah dalam pemberian tunjangan kinerja belum berdasarkan kompetensi dan capaian kinerja pegawai di Kementerian Pertahanan RI

Penulis dalam penelitian ini merancang dalam menghadapi permasalahan di atas, dengan diberikannya gaji yang adil dan layak akan mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarga Pegawai Negeri tersebut, salah satu komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh pegawai yaitu pemberian tunjangan kinerja yang bisa dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja bagi pegawai sesuai dengan penilaian capaian prestasi. Sehingga Pegawai dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang diembannya (Sumual et al., 2021).

Tujuan dari penelitian ini untuk merekomendasikan bahwa sistem tunjangan kinerja dapat menjadikan reward atau bonus yang diberikan dalam rangka memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai bagi yang berprestasi.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena. Metode deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan objek yang diteliti tanpa mempersoalkan hubungan antara variabel sebagai upaya eksplorasi dan kenyataan yang ada (Creswell, 2012).

Metode pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur secara mendalam yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diamati atau tidak dapat diperoleh dengan alat lain. Dalam menganalisis data hasil penelitian menggunakan metode Triangulasi dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu dengan teknik pengujian kredibilitas data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi maupun referensi sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Murdiyanto, 2020). Pengumpulan data dengan metode studi kajian literatur dimana berfungsi sebagai basis data mengenai produk hukum yang menaungi kebijakan penggajian aparatur negara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bahwa pemberian tunjangan kinerja di Kementerian Pertahanan RI belum berdasarkan beban kerja pada tiap-tiap pegawainya untuk mencapai kinerja institusi yang berdasar kegiatan program kerja untuk dilakukan penyerapan anggaran yang dilaksanakan tiap tahunnya tidak berpengaruh kepada jumlah tunjangan kinerja yang didapatkan oleh pegawai karena masih tetap berpedoman pada kelas jabatan yang diberikan sebagaimana yang tertuang pada Permenhan Nomor 22 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti, terdapat pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik yang didapat melalui pendidikan formal bila dibandingkan pegawai lain yang hanya memiliki kualifikasi pendidikan lebih rendah tetap hanya memperoleh tunjangan kinerja sesuai dengan kelas jabatan yang dimiliki, Sebagaimana merujuk Permenhan, tunjangan kinerja hanya dibedakan berdasarkan kelas jabatan. Oleh karena hal tersebut, berimplikasi terhadap pemberian tunjangan kinerja yang mengabaikan penilaian atas pencapaian kinerja pegawai. dijelaskan sesuai tabel klasifikasi pendidikan sesuai kelas jabatan data dibawah ini :

Tabel 3. Klasifikasi Jenjang Pendidikan Pegawai

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	KELAS JABATAN
1	SMA	32	8
2		1	7
3	D3	1	5
4		1	9
5		4	8
6		1	6
7	S1	9	8
8		2	7
9		4	6
10		9	11
11	S2	9	11
12		12	9
13		1	8
14		1	7

Sumber : Sub Bag Minpeg Kuathan Kemhan Tahun 2023

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dalam penelitian ini dapat memberikan deskripsi bahwa tidak semua pegawai yang menerima tunjangan kinerja memiliki dorongan

untuk meningkatkan kompetensinya terutama meningkatkan pendidikan formalnya. Mayoritas pegawai menyatakan bahwa tingkat pendidikan yang dimilikinya sudah cukup memadai dalam menunjang pekerjaannya, apalagi bidang keilmuan pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kondisi seperti ini terjadi dikarenakan tunjangan kinerja yang diterimanya, digunakan untuk pemenuhan kebutuhan pokok dirinya dan keluarganya. Peningkatan kesejahteraan pegawai diwujudkan dalam bentuk pemberian Tunjangan Kinerja (Tunjin). Mekanisme pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di lingkungan Kemhan RI hanya didasarkan pada beberapa faktor-faktor, diantaranya :

Pertama, terdapat ketidakadilan pegawai Ditjen Kuathan Kemhan RI yang bekerja sesuai jam kerja dibandingkan dengan yang bekerja lembur (*over time*), kondisi ini menunjukkan bahwa dalam pemberian kompensasi atas beban kerja diberikan kepada Pegawai yang dibebani dengan pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal tetap sehingga terdapat kesenjangan dalam mendapatkan tunjangan kinerja yang hanya mengacu dengan kelas jabatan. Berdasarkan beban kerja yang tidak merata, maka untuk efisiensi dan efektifitas kerja di Ditjen Kuathan, Biro Kepegawaian harus membagi pekerjaan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan dan beban kerja secara tepat pada tiap bagian sesuai kelas jabatan pegawai tersebut dengan memperhatikan prosentase pemberian bobot kinerja.

Kedua, faktor kedisiplinan dengan memperhitungkan tingkat kehadiran masuk kerja apabila tidak hadir tanpa maka dikurangi sebesar 1% untuk tiap satu hari tidak masuk kerja, sehingga belum menilai dari hasil penilaian kinerja dan kompetensi pegawai.

Ketiga, faktor deskripsi pekerjaan di tiap-tiap kelas jabatan belum tertuang. Dimana deskripsi pekerjaan tiap-tiap jabatan belum dijabarkan dan diberikan klasifikasi bobot beban kerja. Deskripsi jabatan juga belum menjadi bahan acuan dalam pemberian tunjangan kinerja.

Dalam menyelesaikan permasalahan sistem kompensasi pegawai, peneliti merekomendasikan kepada Kemhan RI agar pertama mengevaluasi Permenhan Nomor 22 Tahun 2018 dengan menyempurnakan untuk menerapkan **merit system** pada pemberian tunjangan kinerja sebagai upaya menciptakan sistem yang lebih ideal dan adil serta sesuai dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Kedua agar didalam permenhan tersebut memasukan secara detail job description atau deskripsi jabatan pada kelas-kelas jabatan yang ada. Selanjutnya memperbaiki kualitas sumber daya pegawai agar memiliki kompetensi yang memadai untuk memajukan pemerintahan untuk mencapai *good governance*. Sehingga dalam penerapan kompensasi berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Gita, P.S. et al., 2014).

Untuk memperbaiki sistem pemberian tunjangan kinerja dapat berdasarkan hasil analisis dan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode **Point System**. Metode ini terdiri dari pemberian nilai angka untuk faktor-faktor jabatan mulai dari pengetahuan dan keterampilan, usaha, tanggung jawab dan kondisi kerja, yang terdiri dari keterampilan komunikasi, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan melakukan koordinasi tugas, keterampilan menggunakan peralatan kerja, keterampilan berhitung, pendidikan formal, pelatihan, pengalaman dan lama bekerja. Pemberian nilai angka menunjukkan berapa banyak lebih tinggi nilainya itu yang berguna untuk menjelaskan hasil penilaian kepada para pengawas dan karyawan. Metode ini adalah untuk mengevaluasi jabatan maupun pekerjaan yang diberikan bobot langsung atas dasar standar penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya (Simatupang & Kartikasari, 2017).

Sistem merit dilakukan dengan mengisi form penilaian dan menentukan bobot kinerja. Hasil dari bobot kinerja menentukan *merit increase* yang diperoleh pegawai. Jika kinerja pegawai memenuhi persyaratan maka gaji yang diperoleh akan lebih tinggi. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja setiap bulannya (Jaluanto & Yuhanni, 2014).

Terkait pada implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai sesuai dengan kinerja maka perlu dilakukan analisis, evaluasi jabatan dan evaluasi kinerja agar mendapatkan kejelasan dan kepastian bagi pegawai. Sedangkan analisis dan evaluasi

jabatan bertujuan untuk mengetahui bobot tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang dapat ditetapkan sebagai dasar untuk menentukan besaran kompensasi yang diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kebijakan kompensasi di lingkungan Ditjen Kuathan dalam pemberian tunjangan kinerja tidak hanya berdasarkan kelas jabatan yang tertuang di Permenhan Nomor 22 Tahun 2023, belum bisa dijalankan secara optimal dengan cara perhitungan berdasarkan penetapan bobot kinerja, prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai. Sehingga diharapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin, meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat.

Saran dari peneliti agar Kemhan RI melakukan evaluasi, penyesuaian dan bertransformasi regulasi terhadap mekanisme pemberian tunjangan kinerja dengan menerapkan berdasarkan *merit system* karena dinilai memiliki urgensi yang harus ditindak lanjuti pada pemberian perhitungan Tunjin sesuai beban kerja dan spesifikasi pekerja suatu jabatan untuk peningkatan kesejahteraan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2013. *Human resource management*. Prentice Hall.
- Gita, P.S., Imam R. & John C.E.N. 2023. *Konsep dan Terapan Sistem Penggajian/Kompensasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Sektor Publik*. Jakarta: Ekobis. 108–118.
- Jaluanto, & Yuhanni, N. H. 2014. *Pemanfaatan Sistem Merit pada Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian (Studi Kasus pada PT Murba Jaya Abadi Semarang)*. Semarang : Jurnal Ilmiah Serat Acitya.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. 2014. *Compensation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Muhamad Ali bin Embi. 2010. *Cabaran Penerapan Sistem Penggajian Berasaskan Merit di Sektor Publik: Analisis Sistem Saraan Baru (SSB) di Malaysia*. TINGKAP Vol. VI No. 2
- Muhlis, I. 2018. *Analisis Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Civil Service.
- Mulia Pradana, A., Rosewati, T., Muafiq, F., & Pusmanu, P. 2020. *Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Dafam Kota Pekalongan*. *Jurnal Sekretaris Dan Manajemen*.
- Murdiyanto, E. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Bandung: Rosda Karya.
- Peraturan Menteri Pertahanan RI Nomor 22 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan.
- Roza, N., Sufyarma, M., Syahril, & Irsyad. 2021. *Penerapan Sistem Merit ASN untuk Mewujudkan Good Governance pada Kabupaten Pasaman Barat*. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 7342–7350.
- Sara, S., Hidayat, M., & Astuti, Y. S. 2020. *Analisis Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*,
- Simatupang, B. S. B., & Kartikasari, D. 2017. *Tingkat Gaji Karyawan (Studi Pada PT. Nok Precision Component Batam)*. Batam : *Journal of Applied Business Administration*, 1(1), 74–81.
- Sumual, J., Dilapanga, A., & Dame, J. 2021. *Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Minahasa Utara*. *Jurnal Administro : Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara*, 2(2), 13–20.
- Susanto, A., Fachruzzaman, F., & Abdullah, A. 2021. *Implementasi Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Provinsi Bengkulu*. *Jurnal Fairness*, 10(1), 43–52. <https://doi.org/10.33369/fairness.v10i1.15233>
- Tangkere, E. G., Pertanian, D., & Minahasa, K. 2018. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap*

*Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa Agri Manado: Sosio
Ekonomi Unsrat : 14, 11–24.*
Wirman Syafri, D. H., Alwi, Ms. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi
Publik*. Bandung : Perpustakaan Nasional RI . IPDN PRESS.