

Dinamika Tantangan Penerapan Manajemen Kinerja Sektor Publik di Indonesia

Ayundha Raissa Malika, Hafiya Nuruna, Syahirah Azahra Mumtaz
Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi,
Universitas Indonesia
E-mail: ayundha.raissa@ui.ac.id,
hafiya.nuruna@ui.ac.id, syahirah.azahra@ui.ac.id

Submitted: 12 May 2024

Accepted: 21 May 2024

Published: 22 May 2024

ABSTRAK

Manajemen kinerja pada sektor publik merupakan aspek penting yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki. Manajemen kinerja digunakan untuk mengukur kinerja pegawai baik di tingkat individu maupun kelompok sebagai upaya peningkatan kapasitas organisasi. Namun, penerapan manajemen kinerja sektor publik di Indonesia mengalami berbagai permasalahan yang menyulitkan sektor publik dalam mengelola manajemen kinerja pegawai nya. Studi ini bertujuan untuk menggambarkan berbagai macam permasalahan yang dialami oleh sektor publik di Indonesia dalam menerapkan manajemen kinerja dengan juga membahas tentang contoh kasus pada instansi pemerintahan tertentu dan perkembangan sistem manajemen kinerja di Indonesia. Di dalam penelitian ini ditemukan bahwa beberapa permasalahan yang dihadapi dalam penerapan manajemen kinerja sektor publik di Indonesia adalah kurangnya keterkaitan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi, kekurangan insentif untuk meningkatkan kinerja, dan permasalahan dalam sistem pelatihan dan pengembangan aparatur. Faktor-faktor tersebut harus menjadi perhatian untuk dapat menyempurnakan manajemen kinerja sektor publik di Indonesia. Adapun beberapa upaya sektor publik dalam menghadapi permasalahan tersebut salah satunya menggunakan manajemen talenta da pada Pemerintah Kota Bekasi dan Kementerian Sekretariat Negara adalah dengan penggunaan E-kinerja dan penguatan koordinasi dengan pihak-pihak terkait.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen kinerja, Sektor Publik, Tantangan Manajemen Kinerja

PENDAHULUAN

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah manajemen kinerja. Manajemen kinerja dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kapasitas dan pelayanan organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai baik di level individu maupun kelompok (Listiani, 2011). Melalui manajemen kinerja, organisasi baik sektor publik dan privat dapat melihat kinerja yang dilakukan oleh setiap individu di dalam organisasi sehingga organisasi mampu untuk membuat rencana dengan kapasitas dan kinerja pegawai sekarang apa yang harus dilakukan kedepannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, walaupun manajemen kinerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kapasitas organisasi, manajemen kinerja sejatinya bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan. Ada berbagai macam tantangan yang mempengaruhi penerapan manajemen kinerja sumber daya manusia di suatu organisasi. Sektor publik di Indonesia sendiri pun mengalami berbagai permasalahan dan kesulitan dalam manajemen kinerja nya dimana manajemen kinerja ini memiliki dampak yang sangat besar dalam meningkatkan kapasitas dan kemampuan sektor publik untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan berkualitas lagi kepada

masyarakat. Oleh karena itu, dalam penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran serta menganalisis berbagai macam permasalahan dan hambatan yang ditemui dalam manajemen kinerja sektor publik di Indonesia dan bagaimana berbagai macam pemerintahan berusaha untuk menangani berbagai hambatan tersebut.

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Kinerja

Menurut Daly (2015), Manajemen Kinerja adalah proses sistematis dimana lembaga melibatkan karyawan, baik sebagai individu maupun anggota kelompok, untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai misinya. Sementara, Addabbo et al., (2020) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang memastikan organisasi memiliki proses untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai alat kontrol manajemen yang digunakan oleh manajer untuk memantau dan mengevaluasi pekerjaan pegawai dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik baik secara organisasi, tim, maupun individu. Hal ini juga sejalan dengan apa yang didefinisikan oleh Armstrong (2006) bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Oleh karena itu, memiliki kinerja SDM yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi menjadi penting karena hal tersebut merupakan akumulasi dari kinerja individu dan kelompok. Manajemen kinerja berkembang dari kesadaran akan perlunya pendekatan yang berkesinambungan dan terpadu untuk mengelola dan memberi imbalan bagi kinerja. Konsep ini muncul dari sistem penilaian *merit-rating* dan *management by objectives* (MBO) yang telah lama ada, ini menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih holistik dalam mengelola kinerja.

Manfaat Manajemen Kinerja

Mengimplementasikan manajemen kinerja dapat melahirkan manfaat terhadap organisasi maupun individu di dalamnya, sebab manajemen kinerja membantu tujuan secara menyeluruh dari suatu organisasi agar dapat terealisasi secara efektif dan efisien sebagaimana mestinya. Pencapaian suatu organisasi dapat menunjukkan bagaimana prestasi/kerja organisasi, yang mana hasil dari kerja organisasi tersebut didapat melalui serangkaian kegiatan yang dilakukan. Kegiatan tersebut dapat berbentuk seperti pengelolaan sumber daya organisasi ataupun proses pelaksanaan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian untuk menjamin agar serangkaian kegiatan tersebut dapat menyokong capaian dalam organisasi maka dibutuhkan upaya manajemen kinerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Oleh karenanya hakikat manajemen kinerja merupakan bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi yang bertujuan untuk menggapai tujuan dari organisasi tersebut sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam dimensi organisasi manajemen kinerja memberikan manfaat untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan tim, membenahi kinerja, memotivasi individu, meningkatkan komitmen, membangun nilai-nilai inti, menyempurnakan proses pengembangan serta pelatihan, mengembangkan keterampilan, memfokuskan pengembangan dan penyempurnaan yang berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir serta mendorong program perubahan budaya. Bagi dimensi individu, manfaat yang diperoleh dari manajemen kinerja antara lain seperti memperjelas tujuan dan peran, mendorong pengembangan kemampuan serta kinerja individu, melahirkan peluang untuk memanfaatkan waktu agar lebih berkualitas, menjadi dasar kejujuran dan objektivitas untuk mengukur kinerja, serta memformulasikan rencana dan tujuan perbalikan dikelola dan diimplementasikan. Dengan demikian manajemen kinerja

membutuhkan kerjasama, saling menghargai satu sama lain serta menciptakan keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja antara lain untuk mengembangkan prestasi karyawan baik secara kelompok maupun individu, melahirkan banyak kesempatan untuk mereka dapat mengolah keterampilannya dengan baik untuk mereka memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian usaha bersama. Dalam hal ini karyawan dan juga atasan dapat menentukan dan menetapkan acuan standar kerja dan prestasi yang perlu dicapai kemudian menilai hasil-hasil yang sebenarnya diperoleh pada kurun waktu yang telah ditetapkan.

Peningkatan prestasi individu karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan, yang tercermin dalam peningkatan produktivitas. Manajemen kinerja juga bertujuan untuk membantu organisasi dapat mengelola program pelatihan serta pengembangan karyawan yang lebih efektif, agar mempunyai pasokan tenaga yang kompeten untuk pengembangan perusahaan di masa depan. Selain itu, tujuan dari manajemen kinerja meliputi penyusunan program suksesi dan kaderisasi, yang membantu mengidentifikasi karyawan berpotensi untuk mengisi jabatan yang lebih besar di masa depan, berdasarkan catatan prestasi kerja yang konsisten atau eratik. Proses manajemen kinerja secara keseluruhan selalu mengaitkan dengan pembinaan karyawan sebab dengan membina karyawan atasan akan mengetahui dan membantu mengatasi hambatan dalam meningkatkan prestasi, baik dalam hal kemampuan maupun kemauan, melalui teguran, konseling, atau bantuan dari penasihat perusahaan. Secara keseluruhan, Manajemen Kinerja adalah bagian integral dari strategi pengembangan SDM dan manajemen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian artikel ini menggunakan metode studi literatur atau kepustakaan. Metode ini melibatkan pencarian data dan informasi serta analisis pada jurnal, berita, artikel, buku, serta sumber-sumber pustaka resmi lainnya dari berbagai platform seperti Google, Google Scholar, Researchgate, portal instansi pemerintahan terkait, serta referensi elektronik lainnya. Pencarian literatur dibatasi dan disesuaikan dengan fokus penelitian dan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Sektor Publik

Dalam sektor publik Indonesia, terdapat berbagai permasalahan manajemen kinerja sumber daya manusia yang menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan strategis organisasi dan perwujudan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam penulisan ini, kami menganalisis tiga permasalahan utama yang menjadi permasalahan dalam manajemen kinerja sektor publik di Indonesia :

- a) **Kurangnya keterkaitan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi.** Sebagai contoh konkret, seorang pegawai di sebuah kantor pemerintah mungkin hanya fokus pada penyelesaian tugas-tugas rutin tanpa memperhatikan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis lembaga tersebut, seperti meningkatkan pelayanan publik atau efisiensi penggunaan anggaran. Kekurangan ini terdokumentasi dalam berbagai penelitian dan laporan, termasuk studi oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) Indonesia, yang menemukan bahwa implementasi manajemen kinerja di berbagai instansi pemerintah seringkali tidak mengarah pada peningkatan kinerja yang signifikan. Pegawai cenderung terjebak dalam rutinitas administratif tanpa memiliki

pemahaman yang jelas tentang bagaimana kinerja mereka berdampak pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

b) Masalah dalam pelatihan dan pengembangan aparatur

Salah satu tujuan manajemen kinerja adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia maka dari itu pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan salah satu hal terbaik yang dapat dilakukan. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Pelatihan dan pengembangan pegawai sektor publik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian (Pratiwi et al., 2022). Program pelatihan dan pengembangan, seperti yang dilansir dari Lembaga Administrasi Negara, merupakan faktor kunci keberhasilan pembangunan nasional. Namun, program *training and development* di Indonesia, dalam implementasinya, menemukan berbagai permasalahan. Salah satunya adalah **kurangnya minat dan motivasi aparatur dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan**. Hal tersebut dapat dipicu karena tidak terdapat sistem penghargaan dan sanksi jelas yang diberikan kepada aparatur yang mengikuti dan tidak mengikuti program pelatihan dan pengembangan (Diklat Lembaga Pengembangan dan Konsultasi Nasional, 2023) sehingga sebagian besar aparatur menganggap “remeh” program pelatihan dan pengembangan ini. Tidak sedikit berbagai instansi pemerintahan dan perangkat daerah juga tidak memprioritaskan program ini dengan mengurangi bahkan menghilangkan anggaran yang seharusnya dikeluarkan untuk pelatihan dan pengembangan aparatur.

Selain itu, walaupun pelatihan dan pengembangan pada pegawai ini sangat sering ditekankan dan dibicarakan namun pada kenyataannya **pelatihan dan pengembangan seringkali tidak diprioritaskan terutama pada anggaran yang diberikan**. Dalam mewujudkan program pelatihan yang berkualitas dengan materi dan substansi yang berbobot maka semakin besar pula biaya yang harus dikeluarkan. Namun, anggaran yang dikeluarkan untuk program pelatihan aparatur di Indonesia sangat terbatas sehingga banyak pemerintahan baik di pusat maupun daerah kesulitan untuk menyesuaikan dana dengan program pelatihan yang harus dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas aparatur dan juga sebagai tolak ukur kinerja ASN.

c) Kurangnya insentif untuk meningkatkan kinerja

Hal ini juga harus menjadi perhatian utama. Sistem penghargaan dan promosi di sektor publik seringkali tidak transparan dan tidak memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Contohnya, adanya kecenderungan bahwa promosi atau penghargaan didasarkan pada kriteria senioritas atau hubungan politik daripada pencapaian kinerja yang nyata. Praktik ini dapat ditemukan di berbagai lembaga pemerintah di seluruh Indonesia, yang mengakibatkan kurangnya insentif bagi pegawai untuk bekerja dengan optimal.

Upaya Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Kinerja ASN

Manajemen kinerja ASN masih terus dihadapkan pada sejumlah hambatan dan permasalahan yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Hal ini tentu memerlukan peranan aktif oleh manajemen talenta yang merupakan pendekatan strategis yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang memiliki bakat dan potensi tinggi. Yang tujuannya untuk memastikan bahwa pegawai yang berkinerja tinggi dan berpotensi besar mendapatkan dukungan dan peluang untuk berkembang, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi. Selain dengan

menerapkan manajemen talenta untuk mengatasi tantangan dalam manajemen kinerja ASN, pemerintah telah aktif melakukan berbagai upaya guna meningkatkan kualitas manajemen kinerja ASN. Contoh konkret dari upaya ini dapat dilihat melalui berbagai inisiatif yang dilakukan oleh berbagai instansi, termasuk diantaranya adalah Pemerintah Kota Bekasi. Pemerintah Kota Bekasi menghadapi sejumlah permasalahan dalam penilaian kinerja pegawainya yang berhasil diatasi melalui penerapan sistem e-Kinerja. Penilaian kinerja pegawai di Pemerintah Kota Bekasi sebelum penerapan e-Kinerja diwarnai dengan beberapa permasalahan, seperti kurangnya objektivitas, keterbatasan sistem manual, dan disparitas gaji. Kurangnya objektivitas penilaian kinerja terjadi karena sistem lama hanya mengandalkan input pekerjaan harian tanpa verifikasi ulang yang memadai. Proses presensi dan pencatatan kinerja yang dilakukan secara manual juga menyebabkan inefisiensi dan kurangnya transparansi dalam penilaian kinerja pegawai. Selain itu, terdapat masalah disparitas tunjangan di mana tunjangan tambahan tidak selalu didasarkan pada prestasi kerja, sehingga pegawai dengan kinerja baik dan kurang baik mendapatkan bayaran yang sama.

Penerapan e-Kinerja hadir sebagai solusi untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Sistem ini memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif dengan mengukur produktivitas kerja berdasarkan input dan output yang jelas. Melalui e-Kinerja, ASN dapat memasukkan data kerja harian mereka, yang kemudian dievaluasi untuk menentukan tunjangan dan penghasilan tambahan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab, mendorong ASN untuk bekerja dengan standar yang lebih tinggi dan lebih efisien. Selain itu, sistem ini juga mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan, karena hasil kinerja ASN dapat dipantau secara real-time. Dengan demikian, e-Kinerja berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN secara keseluruhan dimana sistem ini terbukti efektif dalam mendisiplinkan pegawai, meningkatkan transparansi penilaian kinerja serta memfasilitasi pemberian tunjangan dan penghasilan tambahan yang adil berdasarkan kinerja pegawai yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang disediakan oleh Pemerintah Kota Bekasi (Latifah et al., 2023)

Selain di Pemerintah Kota Bekasi, upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas manajemen kinerja ASN juga tercermin dalam Laporan Kinerja Kementerian Sekretariat Negara tahun 2022. Laporan tersebut menggambarkan sejumlah permasalahan yang muncul dalam mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU), yang digunakan sebagai pengukuran untuk menilai apakah sasaran strategis Kementerian Sekretariat Negara tercapai atau tidak, serta upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sebagai contoh, pada sasaran penyelenggaraan hubungan kelembagaan dan pemberian analisis kebijakan kepada Presiden dan/atau Wakil Presiden yang berkualitas, terdapat permasalahan dalam mencapai target IKU terkait indeks kualitas analisis hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan kepada Presiden dan/atau Wakil Presiden. Salah satu permasalahan tersebut antara lain adalah adanya kegiatan yang pelaksanaannya ditunda atau dilaksanakan secara daring sehingga berdampak terhadap ketidaksesuaian rencana kegiatan maka upaya Kementerian Sekretariat Negara dalam mengatasi hal ini adalah dengan meningkatkan dan memperkuat koordinasi dengan mitra terkait. Selain itu pemerintah juga telah menerapkan manajemen talenta menjadi bagian dari strategi untuk meningkatkan kinerja ASN. Yang mencakup berbagai aspek, antara lain:

1. Identifikasi Talenta dengan menetapkan kriteria dan proses untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi tinggi dan kinerja unggul.
2. Pengembangan Karir dengan menyediakan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai.
3. Rotasi dan Promosi dengan meingplementasikan rotasi pekerjaan dan promosi berbasis kinerja untuk memastikan pegawai berbakat mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka.

4. Kompensasi dan Penghargaan dengan memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai untuk memotivasi pegawai berbakat agar tetap berkomitmen dan produktif.

Dengan menerapkan manajemen talenta yang efektif, pemerintah dapat memastikan bahwa ASN yang memiliki kinerja tinggi dan potensi besar mendapatkan dukungan dan kesempatan untuk berkembang. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kontribusi keseluruhan terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan publik.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis kami, didapatkan bahwa manajemen kinerja ASN di sektor publik Indonesia masih menghadapi beberapa permasalahan seperti masih kurangnya keterkaitan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi, terdapat masalah dalam pelatihan dan pengembangan aparatur, dan kurangnya insentif untuk meningkatkan kinerja. Meskipun upaya telah dilakukan oleh pemerintah melalui inisiatif seperti sistem e-Kinerja dan manajemen talenta, masalah ini masih perlu penanganan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mencapai pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien, diperlukan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan organisasi serta pelatihan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan kompetensi pegawai. Selain itu, penting untuk menerapkan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas, serta insentif yang memotivasi untuk mendorong kinerja optimal. Pemanfaatan teknologi seperti e-Kinerja dan evaluasi berkala juga krusial untuk memastikan adanya peningkatan berkelanjutan dalam manajemen kinerja ASN yang pada akhirnya akan menghasilkan pelayanan publik yang lebih berkualitas dan dapat memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Addabbo, T., Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., & Senatori, I. (2020). *Performance Appraisal in Modern Employment Relations*. Springer International Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (M. Armstrong, Ed.). Kogan Page.
- BKPSDM Tanah Bumbu (2022). SOSIALISASI PERMENPAN RB NOMOR 6 TAHUN 2022 TENTANG PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA. https://bkpsdm.tanahbumbukab.go.id/detail_berita/186702710c5049b2ba889e8352a8f8b7
- Daly, H. (2015). Pengaruh kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja pegawai badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana daerah provinsi sulawesi tengah. *Katalogis*, 3(1).
- Daulay, A. (2023). Menuju Digitalisasi Sistem Informasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/menuju-digitalisasi-sistem-informasi-pengelolaan-kinerja-pegawai-asn>
- Diklat Lembaga Pengembangan dan Konsultasi Nasional. (2023, April 27). *Mengoptimalkan Kinerja Pegawai ASN melalui Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi*. Retrieved May 18, 2024, from <https://diklatlpkn.id/2023/04/27/mengoptimalkan-kinerja-pegawai-asn-melalui-pelatihan-dan-pengembangan-kompetensi/>
- Kementerian Sekretariat Negara. (2022). Laporan Kinerja 2022: Sekretariat Negara. KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA. Retrieved May 13, 2024, from https://www.setneg.go.id/baca/index/laporan_kinerja_2022
- Latifah, L., Fatmawati, F., Ilham, I., & Gafur, A. (2023). PENERAPAN SISTEM KINERJA BERBASIS E-KINERJA PADA PEMERINTAHAN KOTA BEKASI. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(1), 1-19.

- Listiani, T. (2011, Desember). *MANAJEMEN KINERJA, KINERJA ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK*, 8.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management* Vol.2, No.2 Oktober 2017, Hal 167-175
- Pratama, M. R. (2021). *TANTANGAN MEMBANGUN MANAJEMEN DAN PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA*, 05.
- Pratiwi, S., Faradila, N., & Iashania, Y. (2022). *PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK*, 1.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publishing.