



**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *FLEXI TIME* DI KANTOR PELAYANAN
PAJAK MADYA MEDAN**

Rolyfian Harefa

Universitas Terbuka Medan, Indonesia

rolyfianharefa@gmail.com

Diterima:

10 Juli 2021

Direvisi:

6 Agustus

2021

Disetujui:

14 Agustus

2021

Abstrak

Penerapan jam kerja fleksibel, terutama di lingkungan instansi pemerintah, merupakan suatu hal baru sehingga perlu dilakukan penelitian. Kementerian Keuangan sebagai salah satu pelopor implementasi kebijakan tersebut pasti sudah mempertimbangkan dengan matang hal tersebut. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pegawai terhadap kebijakan *flexi time* dan untuk mengetahui implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada pencarian makna secara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian implementasi kebijakan di KPP Madya Medan sudah dijalankan sesuai ketentuan dan berjalan dengan baik. Bahkan sejak pandemi Covid-19, diperkenalkan pengaturan fleksibilitas tempat bekerja atau yang populer dengan sebutan *Work From Home* (WFH) dan presensi *online*. Para pegawai menggunakan fasilitas jam kerja *flexi time* dengan penuh tanggung jawab sesuai kebutuhan masing-masing. Pengawasannya mudah dilakukan karena tersedianya sistem informasi, pemantauan dan pengawasan yang digunakan di KPP Madya Medan.

Kata kunci : Implementasi, Kebijakan, Waktu Fleksibel, WFH, Presensi Online

Abstract

The application of flexible working hours, especially in government agencies, is a new thing so research needs to be done. The Ministry of Finance as one of the pioneers of the implementation of the policy must have considered carefully this. The purpose of this research is to know the understanding and views of employees on flexi time policy and to know the implementation of flexi time policy in KPP Madya Medan. This study uses descriptive qualitative research method to examine the condition of natural objects where researchers are as a key instrument, data collection techniques are done by triangulation, data analysis is inductive and the results of the study emphasize more on the search for meaning in depth. The results showed that the policy implementation research in KPP Madya Medan has been carried out in accordance with the provisions and is running well. Even since the Covid-19 Pandemic, flexibility arrangements have been introduced for workplaces or popularly known as Work From Home (WFH) and online presence. The employees use flexi time working hours facilities with full responsibility according to their needs. Supervision is easy to do because of the availability of information systems, monitoring and supervision used in KPP Madya Medan.

Keywords : Implementation, Policy, Flexi Time, WFH, Online Review

PENDAHULUAN

Berdasarkan rangka harmonisasi dan penyelarasan pengaturan peraturan perundang-undangan serta mempertimbangkan kebutuhan organisasi (Jaelani, 2020) guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Keuangan, pada tanggal 13 Agustus 2018, Menteri Keuangan telah menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93/PMK.01/2018 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin dalam Kaitannya dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan (PMK-93). Salah satu poin penting dalam aturan tersebut adalah ketentuan jam kerja yang fleksibel (*flexi time*) (Neksen et al., 2021) dimana dalam peraturan sebelumnya tidak mengatur hal tersebut (Saraswati, 2013).

Penelitian ini sangat penting karena mengupayakan untuk memahami dan mengetahui secara jelas dan terperinci bagaimana implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan melalui proses konseptualisasi yang menghasilkan pembentukan skema klasifikasi. Kementerian Keuangan sebagai salah satu pelopor implementasi kebijakan tersebut pasti sudah mempertimbangkan dengan matang hal tersebut (Rahmawati, 2015). Oleh karena itu, peneliti menganggap penting untuk mengetahui bagaimana pemahaman dan pandangan para ASN terhadap kebijakan *flexi time* (Rosyadi & Indoahono, 2020) serta memaknai secara mendalam bagaimana implementasinya di lapangan dan memahami interaksi sosial di dalamnya (Akbar, 2020).

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Medan merupakan salah satu unit kerja vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan (Rachmawati & Andayani, 2018), otomatis juga menerapkan kebijakan *flexi time* sebagaimana diatur dalam PMK-93 tersebut (Sridadi, 2016). Menurut level Provinsi Sumatera Utara, KPP Madya Medan adalah Kantor Pelayanan Pajak dengan target penerimaan terbesar (Gunawan, 2016) diantara KPP-KPP lainnya karena menangani perusahaan-perusahaan besar di wilayah Sumatera Utara (Bastian, 2011). Oleh karena itu, para pegawai di KPP Madya Medan diisi oleh pegawai-pegawai terbaik sehingga dapat dijadikan model penelitian untuk mengetahui bagaimana implementasi dari kebijakan *flexi time*. Kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan sendiri mulai diberlakukan sejak tanggal 13 Agustus 2018. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pemahaman dan pandangan pegawai terhadap kebijakan *flexi time* dan untuk mengetahui implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan. Manfaat dari penelitian yang dilakukan dapat dijelaskan secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan ilmiah tentang pengaturan jam kerja pada umumnya dan tentang implementasi kebijakan *flexi time* pada KPP Madya Medan pada khususnya dan memberikan masukan pada setiap pembaca sebagai referensi/tambahan bahan bacaan dan sumber data dalam penulisan implementasi kebijakan *flexi time*. Manfaat secara praktis atau aplikasi penelitian ini bermanfaat memberikan informasi kepada masyarakat dan pihak terkait, yaitu KPP Madya Medan, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Kementerian Keuangan, terkait implementasi kebijakan *flexi time* pada KPP Madya Medan, memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada program studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka dan memberikan sumbangan terhadap penelitian selanjutnya, khususnya terkait implementasi kebijakan *flexi time* di instansi pemerintah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Subjek penelitian adalah orang yang dijadikan sebagai sumber data atau sumber informasi oleh peneliti untuk riset yang dilakukannya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah orang, yaitu pegawai KPP Madya Medan, dokumen berupa data absensi dan dokumen yang terkait lainnya, kegiatan dan tempat. Data yang digunakan dalam penelitian kualitatif meliputi 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah para pegawai KPP Madya Medan.

Jika ingin mendapatkan hasil penelitian yang komprehensif terkait implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan, dipilih 15 orang pegawai sebagai responden wawancara. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk melengkapi kebutuhan penelitian ini yaitu pedoman observasi, pedoman wawancara, dokumen dan audio visual. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *content analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemahaman dan Pandangan Pegawai Terhadap Kebijakan *Flexi Time*

Seluruh pegawai KPP Madya Medan telah mendapatkan sosialisasi mengenai *flexi time* sebagaimana diatur dalam PMK-93 begitu aturan tersebut mulai diberlakukan, yaitu sejak tanggal 13 Agustus 2018, sehingga pemahaman setiap pegawai terhadap kebijakan tersebut sudah cukup baik. Sub Bagian Umum dan Kepatulan Internal (SUKI) adalah seksi/bagian yang menjadi administrator kebijakan *flexi time*, bertanggung jawab memberi penjelasan atas pertanyaan pegawai yang terkadang melakukan klarifikasi terkait data presensi yang tersedia di aplikasi SIKKA sekaligus melakukan pemantauan dan pengawasan atas pelaksanaan aturan *flexi time* di KPP Madya Medan, sudah melaksanakan tugas dengan baik. Terbukti dari hasil observasi dan wawancara, para pegawai merasa puas dan nyaman atas pelayanan yang diberikan oleh SUKI.

Pandangan para pegawai KPP Madya Medan terhadap kebijakan *flexi time* sangat baik (Putra & Fitri, 2021) dan disambut positif karena berguna untuk hal-hal yang bersifat insidental (Rumondang et al., 2020), seperti terjebak kemacetan, ban motor pecah, kondisi cuaca, banjir dan lain sebagainya. Menurut kebijakan tersebut, pegawai memiliki opsi untuk menggunakan *flexi time*. Pegawai di KPP Madya Medan merasa nyaman dan kepuasan kerja meningkat sehingga lebih produktif dalam bekerja karena merasa terbantu dengan fasilitas *flexi time* dan mayoritas pegawai memiliki rasa tanggung jawab untuk bekerja bahkan sampai lembur hingga malam hari jika ada tugas yang mesti segera diselesaikan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Pandiangan, 2018) dengan judul "*Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online di Kota Yogyakarta*" yang menemukan bahwa penerapan jam kerja fleksibel sangat efektif membuat para *driver* merasa nyaman dan menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga menjadi lebih produktif, bersemangat dan termotivasi dalam bekerja dan level kepuasan kerja akuntan publik yang bekerja dengan jam kerja fleksibel lebih besar daripada yang bekerja pada jam kerja standar.

2. Implementasi Kebijakan *Flexi Time* di KPP Madya Medan

Implementasi kebijakan *flexi time* di KPP Madya Medan merupakan wujud penyesuaian kondisi lingkungan kerja dimana di kota-kota besar sering terjadi kemacetan lalu lintas pada jam masuk kerja, sehingga perlu diberikan kelonggaran jam masuk kerja bagi pegawai. Kebijakan *flexi time* adalah fasilitas, dipakai sesuai kebutuhan pada kondisi-kondisi tertentu dan manfaat dirasakan semua pegawai yang memanfaatkan fasilitas tersebut, terutama di pagi hari dan juga menghindari risiko terjadinya kecelakaan karena terburu-buru mengejar presensi masuk kantor.

Keberhasilan dalam implementasi kebijakan *flexi time* tidak lepas dari tersedianya sistem informasi, pemantauan dan pengawasan yang digunakan di KPP Madya Medan. Adapun dalam implementasinya, terdapat rambu-rambu yang harus dipatuhi oleh pegawai, antara lain jam kerja normal adalah pukul 07.30 sampai dengan 17.00. *Flexi* maju adalah fleksibilitas presensi lebih cepat 30 menit dan diperbolehkan pulang lebih cepat 30 menit, sedangkan *Flexi* mundur adalah fleksibilitas presensi paling lambat 30 menit dan diwajibkan pulang lebih lama 30 menit dan pelaksanaan presensi manual menggunakan mesin *fingerprnt* sebelum penetapan pandemi oleh pemerintah, pelaksanaan presensi *online* menggunakan Aplikasi *Logbook* dan pengisian SAK setelah penetapan pandemi oleh pemerintah dan dikenakan pemotongan tunjangan kinerja pegawai yang melanggar kebijakan *flexi time*.

Flexible working time sebagai alternatif kondisi kerja yang perlu dipertimbangkan mengingat pesatnya perubahan lingkungan strategis (Hastuti et al., 2020) dan perkembangan teknologi informasi sehingga model *flexible working time* dalam instansi pemerintahan dapat dipilih sebagai terobosan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja (Simarmata et al., 2020), baik bagi organisasi dan maupun pegawai.

Berdasarkan Teori Edward III yang dijadikan kerangka berpikir oleh peneliti, dapat dijelaskan hal-hal yaitu komunikasi terkait kebijakan *flexi time* sudah dijalankan dengan baik sesuai ketentuan. Jika dilihat dari dimensi Transmisi (*trasmision*), kebijakan *flexi time* sudah disampaikan kepada pelaksana kebijakan, yakni seluruh pegawai KPP Madya Medan melalui kegiatan sosialisasi di kantor dan penggunaan saluran komunikasi melalui Grup *WhatsApp* kantor yang memfasilitasi penyampaian setiap data dan informasi yang penting untuk diketahui seluruh pegawai. Grup *WhatsApp* kantor merupakan saluran komunikasi yang paling efektif dalam mentransmisikan informasi dengan cepat dan tepat sasaran. Dimensi kejelasan (*clarity*), para pegawai sudah mengetahui dan memahami dengan jelas seluk-beluk ketentuan kebijakan *flexi time* berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan. SUKI sebagai administrator kebijakan *flexi time* juga sudah cukup sigap dan aktif memberikan pelayanan bagi para pegawai yang membutuhkan informasi tambahan ataupun sekedar meminta jawaban atau klarifikasi atas pemotongan tunjangan kinerja apabila terjadi pelanggaran ketentuan presensi. Dimensi konsistensi (*consistency*), ketentuan terkait kebijakan *flexi time* telah dijalankan dengan konsisten. Terbukti dari peraturan-peraturan yang dikeluarkan terkait kebijakan *flexi time*, tidak ada yang saling bertentangan.

Sumber daya yang terdiri dari Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Anggaran, Sumber Daya Peralatan dan Kewenangan sudah tersedia secara memadai dan digunakan dengan baik dalam menunjang implementasi kebijakan *flexi time*. Jika dilihat dari Sumber Daya Manusia, pegawai yang dimiliki memiliki dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja, terbukti dari hasil wawancara yang menyebutkan para pegawai rela lembur sampai malam apabila diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai KPP Madya Medan juga cukup berkualitas karena merupakan pegawai pilihan dan memiliki jenjang pendidikan minimal Diploma I. Penunjukan pegawai yang ditempatkan untuk

bertugas di KPP Madya Medan dilakukan secara selektif berdasarkan prestasi. Dari hasil observasi, setiap pegawai menunjukkan kualitas tersebut. Sumber Daya Anggaran dapat dikatakan telah tersedia dengan cukup karena berasal dari pengalokasian dari APBN, yang terdiri dari anggaran pembayaran untuk gaji dan tunjangan kinerja pegawai serta anggaran yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Sumber Daya Peralatan berupa sarana dan prasana yang merupakan fasilitas fisik penunjang implementasi kebijakan sudah tersedia lengkap, termasuk sistem informasi yang memadai, sehingga pegawai dapat melaksanakan kebijakan dengan baik dan bertanggung jawab. Kondisi kantor nyaman dan segala sarana dan prasana tersedia lengkap, seperti kubikel yang berisi komputer, meja kerja dan kursi bagi setiap pegawai. Setiap bagian kantor disusun sesuai fungsi dan dilengkapi CCTV untuk pemantauan dan pengawasan keberadaan pegawai dan juga dipakai sebagai alat bukti jika pegawai terlambat/lupa presensi padahal sudah tiba di kantor.

Disposisi, atau disebut juga sikap birokrasi, dilihat dari pimpinan unit organisasi, yakni Kepala Kantor, berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan mendukung penuh kebijakan *flexi time*, mengetahui dengan pasti hal-hal yang dibutuhkan untuk menjalankannya dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Kepala Kantor juga memiliki kemauan dan komitmen untuk menjalankan implementasi kebijakan sesuai aturan yang berlaku, baik dari pengangkatan birokrasi, penempatan pegawai pada posisi atau bagian sesuai dengan fungsinya. Pegawai pada Bagian Kepegawaian yang mengurus kebijakan *flexi time* adalah orang-orang yang memiliki dedikasi dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan sehingga tidak ada komplain dari pegawai berkaitan dengan kinerja mereka. Secara umum didapati bahwa para pegawai memiliki etos kerja dan komitmen yang tinggi dalam bekerja sesuai ketentuan yang berlaku di KPP Madya Medan dan memiliki sikap yang profesional dalam bekerja sehingga patuh terhadap kebijakan *flexi time* yang dibuktikan dengan pemakaian *flexi time* yang tidak berlebihan dan sesuai kebutuhan sesuai hasil penelitian yang ditemukan.

Insentif, dimana telah diberikan tunjangan kinerja bagi setiap pegawai dengan konsekuensi apabila melanggar ketentuan, maka dilakukan pemotongan tunjangan kinerja. Setiap pegawai sudah memahami aturan main dari *kebijakan flexi time* tersebut dengan baik. Jika melanggar, mereka sudah menyadari konsekuensi adanya pemotongan tunjangan kinerja.

Struktur Birokrasi KPP Madya Medan cukup sederhana dan dibentuk berdasarkan tugas dan fungsi, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsi setiap seksi/bagian tidak tumpang tindih. Dapat dikatakan bahwa struktur birokrasi KPP Madya Medan cukup efisien dan baik sehingga efektif dalam menjalankan implementasi kebijakan *flexi time*. Pengawasan mudah dilakukan karena dibantu juga dengan sistem informasi yang memadai. Prosedur birokrasi tidak rumit dan para pegawai cenderung punya sikap ramah, terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti, data yang dibutuhkan disediakan selama telah memenuhi ketentuan penyediaan data dan telah didokumentasikan dalam permohonan *e-Riset*, sistem aplikasi yang dipakai di DJP apabila ada mahasiswa yang ingin melakukan penelitian. Struktur organisasi sederhana dan berdasarkan fungsi menjadikan aktivitas organisasi fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan dan sistem kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu pemahaman dan pandangan pegawai terhadap kebijakan *flexi time* sangat baik dan disambut positif karena bermanfaat bagi setiap pegawai.

Implementasi kebijakan *flexi time* sudah dilaksanakan dengan baik ditinjau dari variabel komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi serta telah dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku. Sudah diterapkannya sistem kerja yang disebut *Flexible Working Space* atau fleksibilitas tempat bekerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk di KPP Madya Medan, guna menghadapi kondisi perubahan zaman dan tantangan di era teknologi informasi saat ini yang menuntut efektivitas, fleksibilitas dan mobilitas kerja yang tinggi. Ada hikmah dibalik kondisi pandemi Covid-19, yaitu mendorong percepatan implementasi pemanfaatan penggunaan teknologi informasi, seperti penerapan fleksibilitas tempat bekerja, presensi *online*, sistem informasi dan aplikasi pendukung yang dapat diakses secara *online* dimana dan kapan saja. Dasar kerja dari sistem kerja WFH/WFO adalah komitmen dan tanggung jawab.

BIBLIOGRAFI

- Akbar, T. R. (2020). *Interaksi Sosial Masyarakat Tionghoa dengan Masyarakat Pribumi (Studi Kasus Masyarakat Cina Benteng di Kelurahan Sukasari, Kecamatan Tangerang, Kota Tangerang)*. Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Bastian, H. (2011). *Kajian Yuridis Ketentuan Perpajakan Mengenai Penggunaan Nilai Buku dalam Penggabungan Perseroan Terbatas (Studi Kasus Putusan Pengadilan Pajak Nomor Put. 14730/Pp/M. Ix/99/2008)*. Diponegoro University.
- Gunawan, A. (2016). Pengaruh Persepsi Tax Amnesty, Pertumbuhan Ekonomi dan Transformasi Kelembagaan Direktorat Jenderal Pajak Pada Penerimaan Pajak Tahun Pajak 2015 di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Utara. In *Universitas Udayana: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*. Universitas Udayana.
- Hastuti, P., Nurofik, A., Purnomo, A., Hasibuan, A., Aribowo, H., Faried, A. I., Tasnim, T., Sudarso, A., Soetijono, I. K., & Saputra, D. H. (2020). *Kewirausahaan dan UMKM*. Yayasan Kita Menulis.
- Jaelani, J. (2020). *Kewenangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam Proses Harmonisasi Rancangan Peraturan Daerah*. Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Neksen, A., Wadud, M., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatera. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 105–112.
- Pandiangan, H. (2018). Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya terhadap Work-Life Balance pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online Di Kota Yogyakarta. *Yogyakarta: Tesis Universitas Sanata Dharma*.
- Putra, R. B., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen dan Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 485–512.
- Rachmawati, E. K., & Andayani, A. (2018). Penerapan E-Reporting dalam Penyampaian Laporan Penempatan Harta Tambahan Pasca Tax Amnesty. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 7(12).
- Rahmawati, R. (2015). Menakar Kebijakan Perdagangan Bebas Asean-China (Acfta). *JURNAL POLINTER: KAJIAN POLITIK DAN HUBUNGAN INTERNASIONAL*, 1(1), 4–32.
- Rosyadi, S., & Indoahono, D. (2020). Administrasi Publik New Normal. In *Banyumas: SIP Publishing*. SIP Publishing.
- Rumondang, A., Sudirman, A., Sitorus, S., Kusuma, A. H. P., Manuhutu, M., Sudarso, A., Simarmata, J., Hasdiana, D., Tasnim, T., & Arif, N. F. (2020). *Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen*. Yayasan Kita Menulis.

- Saraswati, R. (2013). Problematika Hukum Undang-Undang No. 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan. *Jurnal Yustisia*, 2(3), 97–103.
- Simarmata, J., Romindo, R., Putra, S. H., Prasetyo, A., Siregar, M. N. H., Ardiana, D. P. Y., Chamidah, D., Purba, B., & Jamaludin, J. (2020). *Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Sridadi, A. R. (2016). *Pedoman Perjanjian Kerja Bersama: Perjanjian Kerja Bersama Antara Pengus dan Serikat Pekerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. EMPAT DUA MEDIA (CV. CITA INTRANS SELARAS).



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)