

# Strategi SDM

## di Sektor Publik: Teori, Praktik, dan Kebijakan

Dr. H. Mursyid, S.IP., M.M., M.Si.  
Hj. Widati, S.A.P., M.A.P.  
Rina Pujihastuti, S.P., S.I.P., M.A.P.





# **Strategi SDM di Sektor Publik: Teori, Praktik, dan Kebijakan**

**Dr. H. Mursyid, S.IP., M.M., M.Si.**

**Hj. Widati, S.A.P., M.A.P.**

**Rina Pujiastuti, S.P., S.I.P., M.A.P.**



**PT YAPINDO JAYA ABADI**

**Anggota IKAPI: No. 627/DKI/2023**

# Strategi SDM di Sektor Publik: Teori, Praktik, dan Kebijakan

Penulis : Dr. H. Mursyid, S.IP., M.M., M.Si., Hj. Widati,  
S.A.P., M.A.P., dan Rina Pujihastuti, S.P., S.I.P.,  
M.A.P.  
ISBN : 978-634-7789-77-8 (PDF)  
Penyunting Naskah : Lia Anggreani Napitupulu, S.S.  
Tata Letak : Lia Anggreani Napitupulu, S.S.  
Desain Sampul : Novikean Keysah Sanisri

## Penerbit

PT Yapindo Jaya Abadi

Jl. Tanjung Duren Raya No. 89 C RT 06/RW 05, Kelurahan Tanjung Duren  
Selatan, Kecamatan Grogol Petamburan, Kota Jakarta Barat, Daerah  
Khusus Ibukota Jakarta 11470

E-Mail : yapjadi@gmail.com

Website : yapindo.co.id

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali  
dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran  
Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan  
sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1)  
dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling  
singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00  
(satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun  
dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar  
rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan,  
memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu Ciptaan  
atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait  
sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara  
paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak  
Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

# KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku referensi berjudul Strategi SDM di Sektor Publik: Teori, Praktik, dan Kebijakan dapat hadir sebagai bacaan yang membahas pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkungan pelayanan publik yang terus berkembang.

Dalam dinamika sektor publik yang semakin kompleks, kebutuhan akan pengelolaan SDM yang lebih terarah, efektif, dan responsif menjadi semakin penting. Melalui buku ini, pembaca diajak memahami berbagai pendekatan dalam pengelolaan tenaga kerja di institusi publik, serta bagaimana penerapannya dapat mendukung terciptanya pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

Buku ini diharapkan dapat menjadi bacaan yang membuka wawasan tentang pentingnya strategi pengelolaan SDM dalam mendukung kinerja sektor publik. Dengan penyajian yang sederhana dan mudah dipahami, buku ini memberikan dorongan agar pengembangan SDM dapat terus diarahkan untuk menciptakan pelayanan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Jakarta, Juli 2026

Tim Penyusun

# DAFTAR ISI

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b> | <b>iii</b> |
|----------------------------|------------|

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR ISI.....</b> | <b>iv</b> |
|------------------------|-----------|

|                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Bab 1: Landasan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik .....</b> | <b>1</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| 1.1 Konsep SDM dalam Sektor Publik ..... | 1 |
|------------------------------------------|---|

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| 1.2 Perbedaan SDM Publik dan Privat ..... | 5 |
|-------------------------------------------|---|

|                                                       |   |
|-------------------------------------------------------|---|
| 1.3 Peran Strategis SDM dalam Organisasi Publik ..... | 9 |
|-------------------------------------------------------|---|

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 1.4 Karakteristik Birokrasi Publik ..... | 12 |
|------------------------------------------|----|

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1.5 Tantangan Pengelolaan SDM Publik ..... | 16 |
|--------------------------------------------|----|

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bab 2: Teori dan Pendekatan Manajemen SDM .....</b> | <b>20</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------|

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Teori Klasik dan Modern Sumber Daya Manusia ..... | 20 |
|-------------------------------------------------------|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.2 Pendekatan Strategis SDM ..... | 24 |
|------------------------------------|----|

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2.3 Human Capital dalam Sektor Publik ..... | 27 |
|---------------------------------------------|----|

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 2.3 Human Capital dalam Sektor Publik ..... | 31 |
|---------------------------------------------|----|

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 2.4 Model Manajemen SDM ..... | 35 |
|-------------------------------|----|

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5 Relevansi Teori dalam Sektor Publik.....              | 38        |
| <b>Bab 3: Perencanaan SDM di Sektor Publik .....</b>      | <b>42</b> |
| 3.1 Analisis Kebutuhan SDM.....                           | 42        |
| 3.2 Perencanaan Tenaga Kerja .....                        | 47        |
| 3.3 Proyeksi Kebutuhan SDM.....                           | 52        |
| 3.4 Penempatan dan Distribusi Pegawai .....               | 55        |
| 3.5 Evaluasi Perencanaan SDM .....                        | 59        |
| <b>Bab 4: Rekrutmen dan Seleksi Aparatur Publik .....</b> | <b>64</b> |
| 4.1 Sistem Rekrutmen Sektor Publik .....                  | 64        |
| 4.2 Prinsip Merit System .....                            | 69        |
| 4.3 Proses Seleksi Pegawai .....                          | 73        |
| 4.4 Transparansi dan Akuntabilitas .....                  | 78        |
| 4.5 Tantangan Rekrutmen Modern.....                       | 81        |
| <b>Bab 5: Pengembangan dan Kompetensi SDM .....</b>       | <b>86</b> |
| 5.1 Konsep Pengembangan SDM.....                          | 86        |
| 5.2 Pendidikan dan Pelatihan .....                        | 91        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3 Pengembangan Kompetensi .....                               | 96         |
| 5.4 Manajemen Karier .....                                      | 99         |
| 5.5 Evaluasi Pengembangan SDM .....                             | 103        |
| <b>Bab 6: Kinerja dan Penilaian SDM Publik .....</b>            | <b>109</b> |
| 6.1 Konsep Kinerja Pegawai .....                                | 109        |
| 6.2 Sistem Penilaian Kinerja .....                              | 115        |
| 6.3 Indikator Kinerja .....                                     | 119        |
| 6.4 Evaluasi Kinerja Organisasi .....                           | 123        |
| 6.5 Peningkatan Produktivitas .....                             | 127        |
| <b>Bab 7: Motivasi dan Kepemimpinan dalam Sektor Publik ...</b> | <b>132</b> |
| 7.1 Teori Motivasi Kerja .....                                  | 132        |
| 7.2 Kepemimpinan dalam Organisasi Publik .....                  | 137        |
| 7.3 Gaya Kepemimpinan .....                                     | 142        |
| 7.4 Budaya Organisasi .....                                     | 145        |
| 7.5 Peningkatan Kinerja melalui Motivasi .....                  | 149        |
| <b>Bab 8: Kebijakan SDM dalam Sektor Publik .....</b>           | <b>155</b> |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.1 Konsep Kebijakan Publik.....                                   | 155        |
| 8.2 Kebijakan SDM Pemerintah.....                                  | 161        |
| 8.3 Reformasi Birokrasi .....                                      | 166        |
| 8.4 Regulasi Kepegawaian .....                                     | 170        |
| 8.5 Implementasi Kebijakan SDM .....                               | 174        |
| <b>Bab 9: Etika, Integritas, dan Profesionalisme Aparatur.....</b> | <b>179</b> |
| 9.1 Etika dalam Pelayanan Publik.....                              | 179        |
| 9.2 Integritas Aparatur.....                                       | 184        |
| 9.3 Profesionalisme SDM .....                                      | 189        |
| 9.4 Pencegahan Korupsi .....                                       | 192        |
| <b>Bab 10: Transformasi dan Strategi SDM Publik Modern .....</b>   | <b>198</b> |
| 10.1 Digitalisasi Manajemen SDM .....                              | 198        |
| 10.2 Inovasi dalam Sektor Publik.....                              | 203        |
| 10.3 Adaptasi terhadap Perubahan Global .....                      | 208        |
| 10.4 Strategi Peningkatan Kualitas SDM.....                        | 212        |
| 10.5 Pengembangan Berkelanjutan .....                              | 218        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Daftar Pustaka.....</b>  | <b>224</b> |
| <b>Profil Penulis .....</b> | <b>234</b> |

# Daftar Pustaka

---

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). *Critical review of recruitment and selection methods: Understanding the current practices*. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52.
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434.
- AlMansour, J. (2022). *The impact of digital transformation on talent management*. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122122.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Backhaus, L., Vogel, R., & Knies, E. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1005.

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bewinda, R. N., Fauzy, R., & Daud, R. (2023). Sejarah sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1).
- Bindra, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537.
- Borrey, E. L., DeHart-Davis, L., Kaufman, H., Merritt, C. C., Mohr, Z., Tummers, L., & Walker, R. M. (2022). Theories and theorizing in public administration. *Public Administration Review*, 82(6), 1051–1056.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). *A Human Resource Management Review on Public Management and Public Administration Research: Stop Right There... Before We Go Any Further....* *Public Management Review*, 23(4), 483–500.
- Bovens, M. (2020). *Accountability and public governance*. Oxford University Press.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Red Globe Press.

- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2022). Generative AI at work. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*.
- Cappelli, P. (2021). *Talent: On demand: Managing talent in an age of uncertainty* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2022). *Applied psychology in human resource management* (9th ed.). Sage Publications.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2022). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1378–1382.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2022). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resource management and the management of human resources. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1–13.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2023). Building sustainable workplaces through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100978.
- Criado, J. I., Guevara-Gómez, A., & Villodre, J. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Discover Sustainability*, 3(1).

- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2020). 25 years of transparency research: Evidence and future directions. *Public Administration Review*, 80(1), 32–44.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2021). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103656.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2021). *The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature*. Perspectives on Public Management and Governance, 4(3), 159–176.
- Denhardt, J. V., Denhardt, R. B., Blanc, T. A., & Aristigueta, M. P. (2020). *Public Administration: An Action Orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2024). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 1–17.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119.
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of COVID-19 on the technology and

- innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1758.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2021). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review Press*.
- Haider, H. (2024). *Merit-based Recruitment in the Public Sector: Effectiveness and Challenges*. Institute of Development Studies.
- Howlett, M., & Mukherjee, I. (2022). *The Routledge Handbook of Policy Design*. Routledge.
- Huberts, L. W. J. C. (2022). *Integrity: What It Is and Why It Is Important*. *Public Integrity*, 24(1), 18–32.
- Kamalakaran, S. (2024). The impact of digitalization on human resource management practices. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 15–21.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2020). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Knies, E., Borst, R., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector human resource management: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799–825.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2022). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4301–4323.

- Llorens, J. J., Getha-Taylor, H., & Lewis, G. B. (2024). *Public personnel management: Contexts and strategies* (8th ed.). Routledge.
- Mahfudz, M., Sudirman, I., Siswanto, J., & Prihartono, B. (2022). Evaluasi Model Pengukuran dan Manajemen Kinerja Pegawai pada Sektor Publik: Studi Kasus di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*.
- Mahyudin, M., Ibrahim, A., Abdullah, M. T., & Lambali, S. (2024). Meritocracy in the Placement of Civil Servants in Indonesia: A Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2023). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–31.
- Meidiaputri, R. D., Sopiah, S., & Syihabudhin, S. (2025). *Recruitment, selection and training on employee performance: A systematic literature review*. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(1).
- Menzel, D. C. (2021). *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity* (4th ed.). Routledge.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165.

- Minbaeva, D. (2024). Strategic human resource management in the era of analytics and digitalization. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100987.
- Moynihan, D. P. (2021). *Performance management in public service organizations*. Cambridge University Press.
- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2024). *Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions*. arXiv.
- Mungiu-Pippidi, A. (2020). *The Rise and Fall of Good Governance: The European Union, Anti-Corruption and the Politics of Reform*. Edward Elgar Publishing.
- Nawaz, M., Jones, E. C., & White, K. P. (2025). *Workforce planning: A review of methodologies*. *Annals of Operations Research*.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2023). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 247–275.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugraha, A. R., & Pramesti, D. A. (2022). *Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Talenta*.

- pada Organisasi Publik. Jurnal Governance and Administrative Reform*, 3(2), 85–96.
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2021). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. *Routledge*.
- Peters, B. G. (2021). *Policy Problems and Policy Design*. Edward Elgar Publishing.
- Pillans, G., Hirsh, W., & Foley, J. (2021). *Strategic workforce planning: Unlocking future capabilities to drive business success*. Corporate Research Forum.
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2022). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from public organizations. *Public Performance & Management Review*, 45(2), 243–267.
- Pratama, A., & Kurniawan, H. (2024). Penerapan manajemen sumber daya manusia strategis dalam meningkatkan kinerja sektor publik di Indonesia. *Jurnal Perspektif Manajemen dan Bisnis*, 3(3).
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai: Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543.
- Puspita, S., & Nurhalim, A. D. (2021). Importance of training needs analysis for human resources development in organizations. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 22(2), 151–160.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rofik, M. N., Munjin, & Wiyani, N. A. (2025). Human resource development through education and training: Literature review and applications in organizations. *International Journal of Scientific Research and Management*, 13(5), 2266–2278.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Teece, D. J. (2023). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. *California Management Review*, 65(3), 77–102.
- Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2023). *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward*. *Administration & Society*, 55(4), 627–655.
- Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. G. (2021). Macro talent management in the new world of work. *Journal of World Business*, 56(2), 101263.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 1019–1045.
- Vargas, R., Moreno, A., & Pérez, J. (2022). Workforce planning and organizational sustainability: A strategic human resource management perspective. *Human Resource Development International*, 25(4), 421–437.

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Virtanen, P., Jalonon, H., & Tammeaid, M. (2022). *Public sector leadership: A human-centred approach*. Routledge.
- Widowati, L., Setyowati, K., & Suharto, D. G. (2023). Dynamic governance as perspective in Indonesian bureaucracy reform: Qualitative analysis of Indonesian bureaucracy reform based on dynamic governance. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 403–415.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- Zamzani, R., Hayat, & Kurniati, R. R. (2025). Bureaucratic transformation in realizing responsive and accountable public services. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik (JISoP)*, 7(2), 219–228.

Buku referensi berjudul **Strategi SDM di Sektor Publik: Teori, Praktik, dan Kebijakan** mengulas secara komprehensif pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkungan pemerintahan dan pelayanan publik yang terus berkembang. Pembaca diajak memahami bagaimana strategi pengelolaan SDM berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat serta mendukung terciptanya tata kelola yang efektif dan profesional.

Berbagai aspek penting dibahas secara mendalam, mulai dari konsep dasar manajemen SDM di sektor publik, penerapan strategi pengembangan kompetensi aparatur, hingga kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja dan integritas. Buku ini juga menyoroti tantangan dalam reformasi birokrasi serta pentingnya inovasi dalam pengelolaan pegawai publik agar lebih adaptif terhadap perubahan zaman.

Ditujukan untuk masyarakat umum, buku ini memberikan wawasan yang mudah dipahami tentang bagaimana pengelolaan SDM di sektor publik dilakukan, sekaligus mengajak pembaca untuk lebih mengenal peran penting aparatur dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.