

# IMPLEMENTATION OF THE POLICY ON THE INFLUENCE OF PAPUA PROVINCE'S SPECIAL ALLOWANCE ON THE PERFORMANCE OF TNI-AD SOLDIERS/CIVIL SERVANTS IN THE OPERATIONAL AREA

Implementasi Kebijakan Pengaruh Tunjangan Khusus Provinsi Papua Terhadap Kinerja Prajurit/PNS TNI AD Di Daerah Operasi

Eko Setya Budi <sup>1</sup>, Priyanto <sup>2</sup>, Sigit Purwanto <sup>3</sup>

<sup>123</sup>Program Studi Strategi Pertahanan Darat

<sup>1</sup>[ekosetyabudi4@gmail.com](mailto:ekosetyabudi4@gmail.com)

<sup>2</sup>[priyantosuharto@gmail.com](mailto:priyantosuharto@gmail.com),

<sup>3</sup>[sigitpurwanto@uika-bogor.ac.id](mailto:sigitpurwanto@uika-bogor.ac.id)

(\*) Corresponding Author

[ichandra.jaya.maulana@gmail.com](mailto:ichandra.jaya.maulana@gmail.com)

**How to Cite:** Eko Setya Budi, Priyanto, Sigit Purwanto. (2026). Implementation Of The Policy On The Influence Of Papua Province's Special Allowance On The Performance Of TNI AD Soldiers/Civil Servants In The Operational Area. . doi: 10.36526/js.v3i2.6031

<p>Received : 07-08-2025                  Revised : 20-10-2025                  Accepted : 22-11-2025</p> <p><b>Keywords:</b>                  Special Allowance;                  TNI AD;                  Civil Servants;                  Job Satisfaction;                  Organizational Citizenship Behavior (OCB);                  Performance; Papua</p>	<p><b>Abstract</b>                  This research examines the influence of the Papua Province Special Allowance on the performance of TNI AD soldiers and civil servants in the operational area. A quantitative approach was used with a questionnaire survey distributed to respondents in Papua Province. Data were analyzed through linear regression and mediation analysis to assess the direct impact and role of mediating variables such as job satisfaction and <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>. The results show that Special Allowances have a significant positive effect (<math>p &lt; 0.05</math>) on performance by increasing motivation, effectiveness and productivity. In addition, the job satisfaction and OCB variables were proven to be significant as mediators, strengthening the relationship between benefits and performance. Based on these findings, the research recommends periodic evaluation of allowance policies, development of more comprehensive welfare programs, and improvement of operational facilities and ongoing training for soldiers and civil servants in strategic operational areas such as Papua.</p>
--	--

## PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kepulauan dengan keberagaman budaya, bahasa, dan suku bangsa menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas dan keamanan nasional. Salah satu wilayah yang memerlukan perhatian khusus adalah Provinsi Papua. Wilayah ini memiliki karakteristik geografis dan sosial yang unik, dengan kondisi alam yang sulit dijangkau dan dinamika sosial yang kompleks. Dalam konteks ini, kehadiran TNI AD sangat penting untuk menjaga keamanan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tugas TNI AD di Papua menghadapi tantangan besar, baik secara geografis maupun sosial.

Papua terdiri dari pegunungan tinggi, hutan lebat, dan daerah terpencil yang menyulitkan mobilisasi personel maupun peralatan militer. Selain itu, fluktuasi situasi keamanan dan potensi konflik sosial menuntut kesiapan serta dedikasi tinggi dari prajurit dan PNS TNI AD yang bertugas di sana. Sebagai bentuk dukungan pemerintah, diterapkan kebijakan Tunjangan Khusus Provinsi Papua sesuai Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI. Pasal 8 undang-undang ini menegaskan tugas TNI AD, meliputi : menjaga pertahanan matra darat, mengamankan wilayah perbatasan darat, membangun dan mengembangkan kekuatan matra darat dan memberdayakan wilayah pertahanan darat (Undang-Undang RI No 34, 2004). Selain gaji pokok, prajurit dan PNS TNI

AD juga menerima tunjangan sebagai bagian dari sistem remunerasi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 33 Tahun 2017 (Permenhan RI No 33, 2017).

Tunjangan ini dirancang untuk memberikan insentif finansial, meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Dengan adanya tunjangan tersebut, diharapkan personel TNI AD dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien, terutama di daerah dengan tantangan tinggi seperti Papua. Namun dihadapkan prajurit dan PNS TNI AD yang bertugas di Papua menghadapi tantangan berat, terutama terkait kehidupan keluarga. Akses transportasi yang sulit, biaya perjalanan mahal dan tingginya biaya hidup membuat mereka sulit bertemu keluarga. Kondisi ini dapat memengaruhi psikologis prajurit, istri, dan anak serta menimbulkan rasa ketidakadilan sosial dibandingkan dengan rekan mereka yang bertugas di wilayah dengan akses lebih mudah.

Tingginya biaya hidup di wilayah Papua juga menjadi beban tambahan yang memengaruhi kesejahteraan mereka. Dalam hal ini, tunjangan khusus bagi prajurit dan PNS TNI yang bertugas di Papua tidak mengalami peningkatan selama 22 tahun, meskipun kebutuhan hidup terus naik. Hal ini berdampak langsung pada kesejahteraan dan kinerja mereka dalam menjalankan tugas negara. Sehingga dalam hal ini, pemerintah perlu memberikan perhatian lebih agar kesejahteraan prajurit di wilayah terpencil dapat ditingkatkan, sehingga mereka dapat bertugas dengan lebih baik tanpa beban ekonomi yang berat.

Selanjutnya menggunakan beberapa teori yang digunakan untuk menganalisa permasalahan yang ada, seperti Teori Motivasi, teori ini mengemukakan bahwa insentif finansial, seperti tunjangan, dapat berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa insentif ini tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga dapat memicu motivasi intrinsik mereka. Dalam konteks ini, insentif finansial berfungsi sebagai pendorong eksternal yang membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Insentif tersebut dapat memenuhi kebutuhan dasar, seperti keamanan finansial, yang pada gilirannya memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan meningkatkan komitmen terhadap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, tunjangan seperti Tunjangan Khusus Provinsi Papua dapat menjadi faktor yang efektif dalam memotivasi prajurit dan PNS TNI AD untuk bekerja dengan lebih baik, terutama dalam menghadapi kondisi yang penuh tantangan.

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja tercipta dari persepsi karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pribadi. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi, kualitas lingkungan kerja, hubungan sosial dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk pengembangan karier. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan terkait dengan emosi serta evaluasi pribadi (Locke, E. A., 1976). Locke juga menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti gaji, tetapi juga aspek intrinsik, seperti rasa dihargai, makna dalam pekerjaan, dan peluang pengembangan diri. Perspektif ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyoroti peran kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi dalam menentukan kepuasan serta kinerja. Dalam hal ini, tunjangan yang diterima oleh prajurit dan PNS TNI AD di Papua dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka, karena tunjangan tersebut mengakui kesulitan operasional yang mereka hadapi dan memenuhi sebagian kebutuhan dasar mereka. Tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi dinilai dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka, yang pada akhirnya berpotensi memperbaiki kinerja di lapangan.

Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* sebagai tindakan sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi, yang meskipun tidak diakui oleh sistem penghargaan formal, tetap memiliki dampak besar dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. OCB meliputi berbagai perilaku, seperti membantu rekan kerja, bertindak secara proaktif untuk menyelesaikan masalah, berinisiatif memperbaiki proses kerja dan menonjolkan komitmen tinggi terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi (Greenberg, J. &

Baron, 2008). Dalam konteks prajurit dan PNS TNI AD di Papua, OCB dapat terlihat dalam perilaku mereka yang melebihi kewajiban formal, seperti saling mendukung dalam situasi operasional yang sulit atau berkontribusi pada kesejahteraan tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, OCB dapat menjadi indikator penting dalam menilai seberapa besar pengaruh tunjangan terhadap kinerja individu dan kolektif di lapangan, di mana tunjangan berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan kesediaan individu untuk berperilaku lebih dari yang diharapkan demi kepentingan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013), kinerja sebagai hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kemampuan individu, motivasi dan dukungan lingkungan kerja. Motivasi, khususnya, berperan penting dalam meningkatkan kinerja, di mana insentif finansial seperti tunjangan dapat menjadi salah satu pendorong utama. Insentif ini tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks pengaruh tunjangan khusus di Provinsi Papua terhadap kinerja Prajurit/PNS TNI AD, Robbins dan Judge menekankan bahwa insentif finansial, seperti tunjangan, tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga memengaruhi motivasi kerja. Tunjangan ini memberikan rasa penghargaan kepada individu sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap tugas. Di wilayah operasi khusus seperti Papua, di mana kondisi kerja penuh tantangan (biaya hidup tinggi, akses terbatas, dan tekanan psikologis), tunjangan khusus menjadi faktor signifikan dalam menjaga kinerja. Sementara merujuk pada Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, dimana kebutuhan dasar (seperti keamanan finansial) harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang dapat fokus pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri dan kinerja optimal. Lebih lanjut, konsep ini sejalan dengan studi kinerja yang menekankan pentingnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan individu di lokasi kerja yang sulit. Dalam hal ini, tidak adanya peningkatan tunjangan selama lebih dari 22 tahun dapat menurunkan motivasi dan menghambat kemampuan prajurit untuk bekerja secara efektif.

Penelitian dilakukan untuk mengukur efektivitas Tunjangan Khusus Provinsi Papua dengan cara mempertimbangkan peran kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator. Kepuasan kerja meningkatkan komitmen, sementara OCB mencerminkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan survei dan analisis regresi untuk mengevaluasi hubungan antara Tunjangan Khusus Provinsi Papua, kepuasan kerja, OCB dan kinerja.

Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman tentang dampak Tunjangan Khusus Provinsi Papua serta rekomendasi strategis seperti pelatihan keterampilan, dukungan psikologis dan fasilitas kerja untuk mendukung kesejahteraan. Kebijakan ini diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi finansial, tetapi juga alat strategis meningkatkan efisiensi operasional TNI AD di Papua. Temuan ini diharapkan membantu pemerintah merancang kebijakan responsif bagi personel di wilayah dengan tantangan tinggi, mendukung tugas menjaga kedaulatan dan stabilitas NKRI. Berdasarkan data, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Pertama, sejauhmana pengaruh Tunjangan Khusus Provinsi Papua terhadap kinerja prajurit/PNS TNI AD? Kedua, apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara tunjangan khusus dan kinerja? Ketiga, bagaimana peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh tunjangan terhadap kinerja?

## METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara Tunjangan Khusus Provinsi Papua dan kinerja prajurit serta PNS TNI AD, dengan memperhitungkan peran kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* sebagai variabel mediator dalam hubungan tersebut. Data diperoleh melalui kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya, melibatkan empat variabel utama: tunjangan, kepuasan kerja, OCB, dan kinerja. Analisis dilakukan dengan teknik regresi. Penelitian dilaksanakan di satuan TNI AD di Papua antara Juni hingga

Agustus 2024, dengan fokus pada prajurit dan PNS yang menerima TKPP dan menghadapi tantangan operasional di wilayah tersebut.

Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas untuk mengumpulkan data terkait Tunjangan Khusus Provinsi Papua, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* /OCB, serta kinerja prajurit dan PNS TNI AD. Wawancara mendalam juga dilakukan dengan responden terpilih untuk mendapatkan informasi tambahan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS, dengan teknik regresi linier untuk menilai hubungan langsung antara TKPP dan kinerja. Analisis mediasi digunakan untuk mengeksplorasi peran kepuasan kerja dan OCB, serta uji hipotesis untuk mengukuri signifikansi hubungan antarvariabel.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang berarti data dikumpulkan dan diorganisir dalam bentuk teks dari wawancara, observasi, memo, catatan lapangan, dan sebagainya. Individu yang memiliki wawasan mendalam tentang subjek penelitian disebut sebagai informan kunci atau narasumber. Mereka tidak hanya memiliki pengetahuan umum tentang masyarakat atau fenomena yang diteliti, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam tentang topik yang menjadi fokus penelitian. Pemilihan informan kunci didasarkan pada unit analisis yang menjadi perhatian peneliti.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian, karena tujuan utamanya adalah mendapatkan data penelitian. Sutrisno Hadi memberikan pendapat wawancara atau observasi adalah proses yang melibatkan berbagai aspek biologis dan psikologis. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara partisipatif aktif untuk mengumpulkan data (Sugiyono, 2011). Penelitian ini melibatkan pengumpulan data melalui observasi terfokus di lokasi Rindam Jaya dari topik yang diteliti. Data yang terkumpul berupa percakapan atau interaksi yang terjadi secara alami dan lisan di lingkungan penelitian. Meskipun pengumpulan data dilakukan secara langsung, peneliti menggunakan beberapa teknologi seperti handphone, perekam suara atau lainnya, yang berfungsi untuk merekam semua yang terlihat, terdengar, atau dapat dijadikan bukti melakukan penelitian. Data kemudian ditranskripsikan dan dianalisis untuk mencapai hasil akhir dan kesimpulan yang tepat.

Pengolahan data dilakukan secara sistematis dengan mengorganisasi data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian yang relevan dengan penelitian. Data ini kemudian dianalisis menggunakan tiga pendekatan utama untuk menghasilkan kesimpulan yang mendalam dan terukur. Pendekatan pertama adalah analisis deduktif, yang mengaitkan temuan lapangan dengan teori atau konsep terkait, seperti pentingnya pelatihan berkelanjutan dalam penguasaan teknologi drone. Proses ini membantu menjawab rumusan masalah penelitian dari perspektif teoritis dan operasional. Selanjutnya, pendekatan analisis induktif digunakan untuk mengidentifikasi pola praktik di lapangan, seperti penerapan teknologi drone oleh personel. Temuan ini dirumuskan menjadi teori operasional yang relevan. Terakhir, metode komparatif digunakan untuk membandingkan data lapangan dengan literatur atau pendapat ahli guna mengevaluasi efektivitas strategi pemberdayaan SDM dalam mendukung tugas militer.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Variabel X (Tunjangan Khusus). Pada penelitian ini, variabel X (variabel bebas) yang dianalisis adalah "Tunjangan Khusus Provinsi Papua". Hasil analisis menunjukkan bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD yang bertugas di daerah operasi. Berikut adalah ringkasan hasil analisis untuk variabel bebas tersebut : Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung. Kompensasi (variabel X1) dan Kepuasan Kerja (variable X2) dimana keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Z) prajurit dan PNS TNI AD yang melaksanakan tugas di Provinsi Papua.

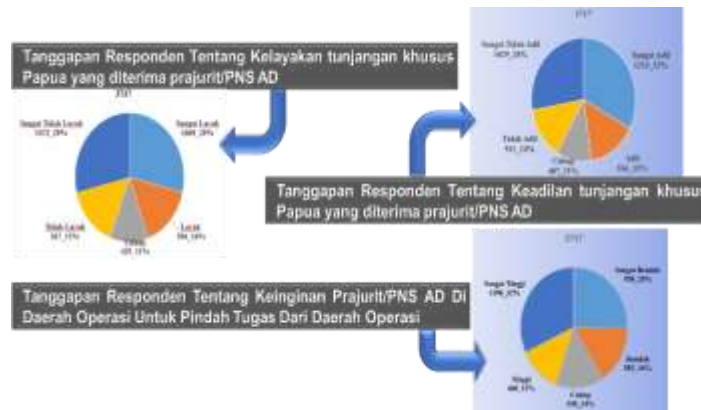
Pengaruh langsung dari kompensasi (variabel X1) terhadap kinerja sebesar 0.171, sementara pengaruh tidak langsung melalui Y (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) sebesar 0.031, menghasilkan pengaruh total sebesar 0.20 satuan. Sementara itu, pengaruh langsung Kepuasan Kerja (variabel X2) terhadap kinerja adalah 0.520, dengan pengaruh tidak langsung melalui Y (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) sebesar 0.208, menghasilkan pengaruh total sebesar 0.728 satuan.

Uji Signifikansi. Berdasarkan uji Sobel dimana *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (variabel Y ) berperan sebagai mediator yang signifikan dalam memediasi pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja (variabel X) terhadap Kinerja (variabel Z). Hal ini menegaskan peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja prajurit dan PNS TNI AD. Sementara berdasarkan hasil Uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Z) sebesar 5.612, lebih besar dari t-tabel yaitu 1.960. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB memediasi pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kinerja. Demikian pula halnya nilai t-hitung terhadap pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z) sebesar 2.164, yang lebih besar dari t-tabel 1.960, hal tersebut mengonfirmasi bahwa OCB berperan sebagai mediator dalam pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

Model regresi mengungkapkan bahwa Kompensasi (variabel X1) dan Kepuasan Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (variabel Z), baik secara langsung maupun melalui pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD yang bertugas di Papua, dengan pengaruh yang cukup besar. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua yang diberikan kepada prajurit dan PNS TNI AD memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka di daerah operasi.

Pengaruh ini tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui jalur tidak langsung, di mana kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Dengan kata lain, Tunjangan Khusus Provinsi Papua tidak hanya meningkatkan motivasi dan kesejahteraan prajurit dan PNS TNI AD, tetapi juga memperbaiki hubungan mereka dengan rekan kerja serta meningkatkan perilaku positif yang mendukung efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan khusus dapat berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkomitmen, terutama di daerah yang penuh tantangan seperti Papua.





Gambar 2. Tanggapan Responden

Efektivitas pemberian Tunjangan Khusus Provinsi Papua terbukti meningkatkan efektivitas kinerja dengan memotivasi prajurit untuk bekerja lebih optimal. Kompensasi yang sesuai dengan beban tugas meningkatkan fokus, komitmen, dan kualitas dalam menyelesaikan tugas, meskipun dihadapkan pada tekanan. Efisiensi. Tunjangan Khusus Provinsi Papua meningkatkan efisiensi dengan mengurangi kekhawatiran prajurit mengenai kesejahteraan pribadi, memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada tugas. Hal ini menciptakan suasana kerja yang terorganisir, mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Produktivitas. Pemberian tunjangan juga berdampak positif pada produktivitas, dengan prajurit mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang sama. Tunjangan ini memotivasi prajurit untuk bekerja lebih keras, meningkatkan semangat dan komitmen mereka terhadap tugas, sehingga mendukung pencapaian tujuan operasional secara lebih efisien dan tepat waktu.

Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y. Penelitian ini mengungkapkan bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja prajurit dan PNS TNI AD yang bertugas di daerah operasi, dengan kontribusi yang terlihat jelas dalam efektivitas dan produktivitas pelaksanaan tugas mereka. Tunjangan ini berfungsi sebagai pendorong yang meningkatkan motivasi, komitmen, dan dedikasi personel dalam menjalankan tugas. Dengan merasa dihargai, mereka menjadi lebih fokus dan optimal dalam bekerja meskipun dihadapkan pada kondisi yang penuh risiko. Selain itu, tunjangan ini juga meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja, karena kesejahteraan yang terjamin mengurangi kekhawatiran pribadi yang dapat mengganggu konsentrasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD, meningkatkan motivasi dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas di daerah operasi.

Pengaruh Langsung. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD. Semakin besar tunjangan yang diterima, semakin baik pula kinerja mereka. Tunjangan ini berfungsi sebagai dorongan motivasional yang meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam pelaksanaan tugas, terutama di wilayah Papua yang penuh tantangan. Uji statistik menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sangat rendah ( $p < 0.001$ ), mengonfirmasi bahwa pengaruh tunjangan terhadap kinerja adalah nyata dan konsisten.

Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB*. Dari hasil penelitian menemukan bahwa pengaruh tidak langsung dari Tunjangan Khusus Provinsi Papua terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD melalui dua variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB*. Dalam hal ini, peningkatan kepuasan kerja akibat tunjangan yang lebih besar dapat mendorong prajurit/PNS TNI AD untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior/OCB* yang lebih baik, seperti membantu rekan kerja dan berkomitmen pada keberhasilan tim, yang menciptakan iklim kerja yang lebih baik dan

memperkuat hubungan antar individu. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* memperkuat pengaruh tunjangan terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* menciptakan suasana kerja yang lebih produktif. Kedua variabel ini memperkuat dampak positif tunjangan terhadap kinerja, menjadikan pengaruh total tunjangan lebih besar dan signifikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Tunjangan Khusus Provinsi Papua memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja prajurit dan PNS TNI AD. Tunjangan tersebut disamping berpengaruh langsung terhadap kinerja, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB*, yang pada gilirannya dapat menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kolaboratif. Peningkatan tunjangan memperkuat motivasi, keterlibatan, dan komitmen personel, serta mendukung pencapaian kinerja optimal dalam menghadapi tantangan operasional yang ada. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik, dimana data dari kedua Kodam yang menjadi sampel penelitian menunjukkan valid dan tidak mengandung masalah signifikan yang dapat mempengaruhi analisis. Dari keseluruhan hasil pengujian baik uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, memastikan tidak ada bias yang mengganggu hasil penelitian. Atas dasar hal tersebut, maka data yang digunakan dalam penelitian ini layak dianalisis lebih lanjut dan memiliki kredibilitas yang tinggi.

**Tabel 1.** Hasil Uji Asumsi Klasik

No	Kodam	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Normalitas	Heteroskedastisitas	Multikolinieritas
1	Kodam XVIII/KSR	√	√	√
2	Kodam XVII/CEN	√	√	√

### Kodam XVIII/KSR.

Hasil Analisis Regresi (Path Analysis). Hasil analisis regresi (path analysis) menunjukkan pengaruh dari Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y) terhadap Kinerja (Z) Prajurit dan PNS TNI AD. Dalam hal ini, koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur sejauh mana kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja. Hasil ini memberikan gambaran jelas tentang hubungan antar variabel, tingkat kecocokan model yang digunakan, dan kemampuan model dalam memprediksi perubahan kinerja berdasarkan pengaruh variabel-variabel tersebut. Atas dasar hal tersebut, maka pedoman untuk menginterpretasikan koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.** Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Determinasi

INTERVAL KOEFISIEN	TINGKAT PENGARUH
<4,9%	Pengaruh Sangat Minim
5% - 16,99%	Pengaruh Rendah namun Konsisten
17% - 49,99%	Pengaruh Signifikan
50% - 80,99%	Pengaruh Kuat
>81%	Pengaruh Sangat Signifikan

**Tabel 3.** Model Summary X1 dan X2 Terhadap Z

Model	R	R-Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.681 <sup>a</sup>	.464	0.461	4.27863

Hasil analisis dengan SPSS menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,464, yang berarti bahwa 46,4% pengaruh dari Kompensasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z) Prajurit dan PNS TNI AD di Kodam XVIII/KSR. Hal ini menunjukkan dimana kedua variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Prajurit dan PNS TNI AD. Namun, 53,6% dari variasi kinerja masih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

**Tabel 4.** Model Summary X1 dan X2 Terhadap Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.929 <sup>a</sup>	0.862	0.862	2.83149

Hasil analisis menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,862, yang menunjukkan bahwa 86,2% dari variasi kinerja Prajurit dan PNS TNI AD di Kodam XVIII/KSR dipengaruhi oleh variabel Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y). Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang sangat signifikan dari faktor-faktor tersebut terhadap kinerja Prajurit dan PNS TNI AD. Namun, 13,8% dari variasi kinerja Prajurit dan PNS TNI AD masih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

**Tabel 5.** Coefficient X1 dan X2 Terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std Error			
1	(Constant)	11.414	0.956		11.933	<0,001
	Kompensasi	0.055	0.047	0.060	1.173	0.242
	Kepuasan Kerja	0.651	0.052	0.635	12.437	<0,001

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Z) dengan nilai signifikansi 0,242 yaitu lebih besar dari 0,05, sementara Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,001 yaitu lebih kecil dari 0,05. Pengaruh langsung Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Z) sebesar 0,060 satuan, yang menunjukkan pengaruh kecil. Sementara pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z) sebesar 0,635, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang lebih besar dan signifikan.

**Tabel 6.** Coefficient X1, X2 dan Y Terhadap Z

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3.369	0.724	-	4.652	<,001
	Kompensasi	0.031	0.031	0.026	1.011	0.313
	Kepuasan Kerja	0.352	0.040	0.263	8.790	<,001
	Kinerja	0.930	0.031	0.712	30.174	<,001



Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi (X1) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 1.011 yang lebih besar dari 0.05. Sementara itu, Kepuasan Kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z), dengan nilai signifikansi 0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Pengaruh langsung Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Z) tercatat sebesar 0.060, sementara pengaruh tidak langsung melalui Kinerja (Y) adalah 0.018. Secara keseluruhan, total pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja (Z) adalah 0.078, dengan pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, hal ini menandakan bahwa Kompensasi (X1) memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Kinerja (Z).

Hasil Uji Sobel. Uji Sobel digunakan untuk mengetahui apakah variabel *Organizational Citizenship Behavior/OCB* mampu memediasi pengaruh antara Kompensasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z). Hasil dari pengujian ini menghitung efek mediasi antara variabel independen (X1 dan X2) dan variabel dependen (Z) melalui variabel mediasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). Hasil uji Sobel dianalisis dengan membandingkan nilai t-hitung terhadap t-tabel pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Jika t-hitung melebihi t-tabel, maka *Organizational Citizenship Behavior/OCB* berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara X1, X2, dan Z. Namun, jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel, maka *Organizational Citizenship Behavior/OCB* tidak memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan tersebut.

Tabel 7. Sebagai Intevening X1

	Kompensasi	Test Statistic	P-Value
a	0.055		
b	0.930	1.169	0.242
Sa	0.047		
Sb	0.031		

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 1.169 lebih kecil dari ttabel 1.960, yang berarti variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi pengaruh antara Kompensasi (X1) dan Kinerja (Z). Dengan kata lain, pengaruh langsung antara X1 dan Z tidak dipengaruhi secara signifikan oleh OCB sebagai mediator.

Tabel 8. Sebagai Intevening X2

	Kepuasan Kerja	Test Statistic	P-Value
a	0.651		
b	0.930	11.553	0.00
Sa	0.052		
Sb	0.031		

Hasil uji Sobel menunjukkan dimana nilai t-hitung sebesar 11.553 jauh lebih besar daripada t-tabel 1.960, yang mengonfirmasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior/OCB* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) dan Kinerja (Z). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja prajurit/PNS TNI AD diperkuat oleh peran *Organizational Citizenship Behavior/OCB*, dengan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku positif yang mencerminkan komitmen dan tanggung jawab terhadap tugas.

### **Pembahasan**

Pengaruh Tunjangan Khusus terhadap Kinerja. Merujuk pada hasil peneliiian menunjukkan bahwa Tunjangan Khusus Papua berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara tunjangan dan kinerja. Hasil regresi menunjukkan koefisien positif dengan nilai  $p < 0.05$ , mengindikasikan dampak positif tunjangan terhadap kinerja. Analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* memperkuat pengaruh tunjangan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa Tunjangan Khusus tidak hanya berpengaruh langsung tetapi juga meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui kedua faktor tersebut, memberikan dasar yang kuat untuk kebijakan kesejahteraan yang lebih efektif di daerah dengan tantangan operasional.

Pengaruh Tunjangan Khusus terhadap Kepuasan Kerja. Pemberian Tunjangan Khusus terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja prajurit dan PNS TNI AD. Tunjangan yang memadai membuat mereka merasa dihargai, mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan, meningkatkan komitmen, dan mengurangi stres. Kepuasan kerja yang meningkat memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja tim. Tunjangan Khusus tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial, tetapi juga sebagai pengakuan terhadap kontribusi mereka, sehingga berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, terutama di lingkungan yang penuh tantangan.

Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* berperan sangat signifikan terhadap hubungan antara pemberian tunjangan khusus dan peningkatan kinerja prajurit serta PNS TNI AD. Dalam hal ini, Tunjangan yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pada gilirannya akan mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior/OCB* mulaidari membantu rekan kerja dan berpartisipasi lebih dalam kegiatan organisasi. Perilaku tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis, sehingga mampu meningkatkan kinerja tim dan satuan. Disamping itu, *Organizational Citizenship Behavior/OCB* memperkuat pengaruh positif tunjangan terhadap kinerja, mendukung hubungan yang solid dalam organisasi dan meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Atas dasar hal tersebut, maka penelitian ini menunjukkan bahwa tunjangan khusus memberikan dampak positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, terutama di lingkungan dengan tantangan geografis dan operasional.

Strategi / Prosedur Pemecahan Masalah. Strategi pemecahan masalah untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan prajurit serta PNS TNI AD di daerah operasional yang penuh tantangan mencakup tiga langkah utama. Pertama, memberikan tunjangan khusus yang sesuai dengan kebutuhan serta dukungan psikososial dan fasilitas untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Kedua, menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Ketiga, memperkuat budaya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan memberikan penghargaan pada perilaku positif, seperti proaktif, loyalitas, dan kerjasama. Strategi-strategi ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Evaluasi Kebijakan Tunjangan. Evaluasi kebijakan tunjangan bertujuan untuk menilai efektivitas tunjangan dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan prajurit serta PNS. Proses ini mencakup analisis data tentang dampak tunjangan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan performa individu, serta umpan balik dari prajurit dan PNS di daerah operasi. Hasil evaluasi akan digunakan untuk menyesuaikan kebijakan tunjangan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan lebih efektif. Pengembangan program kesejahteraan. Pengembangan program kesejahteraan komprehensif meliputi aspek kesehatan fisik dan mental, pelayanan keluarga, serta fasilitas pendidikan untuk meningkatkan kualitas hidup, mengurangi stres, dan mendukung produktivitas. Program ini bertujuan meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Peningkatan Fasilitas Operasional. Peningkatan fasilitas operasional mencakup penyediaan peralatan modern, teknologi terbaru, fasilitas logistik efisien, serta tempat tinggal dan transportasi

yang layak. Fasilitas yang memadai akan mendukung kesejahteraan prajurit dan PNS, meningkatkan fokus, efektivitas, dan kinerja mereka.

**Pelatihan dan Pengembangan.** Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan penting untuk meningkatkan keterampilan prajurit dan PNS, dengan fokus pada kompetensi teknis, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi. Program ini akan memperkuat kesiapan operasional, membentuk kepemimpinan yang tangguh, dan meningkatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan. **Monitoring dan Evaluasi.** Hal ini diperlukan untuk dapat memastikan bahwa kebijakan dan program yang diterapkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam prosesnya melibatkan pengumpulan data kinerja, kepuasan dan kesejahteraan untuk mengidentifikasi area yang perlu mendapatkan perhatian/perbaikan. Evaluasi yang transparan dan berkelanjutan memastikan kebijakan tetap relevan dan mendukung efektivitas organisasi.

## PENUTUP

Tunjangan Khusus Papua memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS TNI AD, terutama di wilayah Papua yang penuh tantangan. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* berperan untuk memperkuat hubungan antara tunjangan dan kinerja individu. Temuan ini menggarisbawahi bahwa pentingnya kebijakan tunjangan untuk meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kinerja prajurit serta PNS. Berdasarkan temuan, disarankan agar kebijakan tunjangan disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan kesejahteraan prajurit dan PNS.

Pemberian Tunjangan Khusus Papua kepada prajurit dan PNS TNI AD di wilayah Papua memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja prajurit dan PNS. Tunjangan ini tidak hanya berfungsi sebagai insentif finansial yang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai pendorong motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendukung *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dalam perspektif Teori Motivasi dan Teori Kepuasan Kerja, tunjangan ini memberikan dorongan tambahan bagi prajurit dan PNS untuk bekerja lebih maksimal, meskipun menghadapi kondisi kerja yang penuh tantangan. Selain itu, Teori Kinerja menunjukkan bahwa insentif finansial, seperti tunjangan, dapat meningkatkan kinerja dengan memenuhi kebutuhan dasar dan memperkuat komitmen terhadap tugas. Dengan demikian, tunjangan ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja individu dan kolektif, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam melaksanakan tugas operasional di lapangan.

**Kepuasan Kerja sebagai Mediator.** Kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara tunjangan dan kinerja prajurit serta PNS TNI AD di Papua. Prajurit dan PNS yang merasa puas dengan tunjangan yang mereka terima cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, karena kepuasan kerja ini dapat mengurangi tingkat stres, meningkatkan komitmen, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Menurut Teori Motivasi, tunjangan berfungsi sebagai insentif finansial yang memenuhi kebutuhan dasar, memberikan rasa dihargai, dan memicu motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja.

Teori Kepuasan Kerja menguatkan hal ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berasal dari pemenuhan kebutuhan dan harapan pribadi, di mana tunjangan dapat memenuhi sebagian kebutuhan dasar prajurit di daerah penugasan yang penuh tantangan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja prajurit dan PNS. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, prajurit dan PNS lebih mampu menghadapi tantangan tugas dan lebih berdedikasi terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjelaskan bahwa tunjangan yang diberikan juga mendorong perilaku sukarela, seperti saling membantu rekan kerja dan berinisiatif dalam menyelesaikan masalah, yang semakin meningkatkan kinerja kolektif. Secara keseluruhan, Teori Kinerja menegaskan bahwa insentif finansial, seperti tunjangan, tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen prajurit, meningkatkan kepuasan kerja, serta meningkatkan kinerja di lapangan, terutama dalam kondisi yang penuh tantangan seperti di Papua.

Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting dalam memperkuat hubungan antara tunjangan dan kinerja prajurit serta PNS TNI AD. Ketika prajurit dan PNS merasa puas dengan tunjangan yang mereka terima, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, yang meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Teori Motivasi menjelaskan bahwa tunjangan berfungsi sebagai pendorong eksternal yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta berperan dalam memenuhi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman finansial, dan meningkatkan komitmen terhadap tugas. Hal ini berhubungan erat dengan Teori Kepuasan Kerja, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan pribadi. Tunjangan khusus di Papua, misalnya, membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang mendorong motivasi intrinsik dan meningkatkan kinerja. Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menekankan bahwa perilaku sukarela seperti mendukung rekan kerja dalam situasi sulit, meskipun tidak diakui secara formal, dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tunjangan bertindak sebagai motivator yang meningkatkan kesediaan individu untuk berperilaku lebih dari yang diharapkan demi kepentingan organisasi. Selain itu, Teori Kinerja menggarisbawahi bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi yang dipacu oleh insentif finansial, yang memungkinkan prajurit dan PNS untuk fokus pada kinerja yang lebih baik, terutama di daerah yang penuh tantangan, seperti Papua, dengan memenuhi kebutuhan dasar mereka terlebih dahulu sebelum mencapai aktualisasi diri dan kinerja optimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Amina, R., & Wadhan, W. 2016. *Pengaruh Tunjangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bakti Artha Sejahtera (BAS) Sampang*.
- Azizollah, Arbabisarjou; Hajipour, Reza; Mahdi, Sadeghian Sourki. 2014. The Correlation Between Justice and *Organizational Citizenship Behavior* and Organizational Identity Among Nurses, *Global Journal of Health Science* Vol. 6.6 , 2014, pp. 252-
- Kelana, L. 2009. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sinergi.
- Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moehariono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Meithiana Indrasari,. 2017. *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. Edisi asli. Indomedia pustaka.
- Muhadi. 2007. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Diponegoro.
- Nawab, Samina and Bhatti, Komal Khalid. 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No.8.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2016. *Research Methods For Business: A SkillBuilding Approach, 7thEdition*. New Jersey: Wiley.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.