
EFEKTIVITAS MANAJEMEN PEMERINTAHAN DESA: STUDI KASUS WILAYAH IV PRIANGAN PROVINSI JAWA BARAT

Ermi Triaji

ermitriaji@gmail.com

Program Studi Manajemen Universitas Al-Ghifari, Bandung

Abstrak

Meningkatkan kinerja pemerintah desa adalah hal penting dilakukan untuk memperbesar manfaat yang dirasakan oleh masyarakat desa dari pembangunan desa. Maka penelaahan dan pengkajian terhadap fungsi-fungsi manajemen pemerintahan desa adalah hal penting dilakukan yang selama ini belum efektif bisa menghasilkan outcome dan manfaat yang besar bagi masyarakat desa. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, dengan mengambil kasus efektivitas manajemen pemerintahan desa (Desa Nagrog, Desa Samida, Desa Leles, Desa Kiarajungkung, Desa. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan didapatkan 5 proposisi yaitu Manajemen pemerintahan desa belum efektif serta belum memenuhi kaidah dan fungsi manajemen dengan baik, terdapat hambatan implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam aktivitas manajerial pemerintahan desa, terdapat hambatan kinerja dalam pencapaian tujuan pemerintahan desa di empat desa, diperlukan adanya strategi peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah desa, dan diperlukan adanya strategi peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah desa.

Kata kunci : Manajemen, Manajemen Pemerintahan, Kinerja, Strategi, Efektivitas Kinerja

PENDAHULUAN

Desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa atau yang disebut dengan nama lain telah ada sebelum Negara Kesatuan Republik Indonesia terbentuk. Sebagai bukti keberadaannya, Penjelasan Pasal 18 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (sebelum perubahan) menyebutkan bahwa: Dalam teritori Negara Indonesia terdapat lebih kurang 250 “*Zelfbesturende landschappen*” dan “*Volksgemeenschappen*”, seperti desa di Jawa dan Bali, Nagari di Minangkabau, dusun dan marga di Palembang, dan sebagainya. Daerah-daerah itu mempunyai susunan Asli dan oleh karenanya dapat dianggap sebagai daerah yang bersifat istimewa. Negara Republik Indonesia menghormati kedudukan daerah-daerah istimewa tersebut dan segala peraturan negara yang mengenai daerah-daerah itu akan mengingati hak-hak asal usul daerah tersebut. Oleh sebab itu, keberadaannya wajib tetap diakui dan diberikan jaminan keberlangsungan hidupnya dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam perjalanannya, desa mendapatkan pengakuan dengan adanya Undang-Undang Desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa disahkan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 15 Januari 2014. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa diundangkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7 dan Penjelasan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495 hari itu juga oleh Menkumham Amir Syamsudin pada tanggal 15 Januari 2014 di Jakarta.

Dengan konstruksi menggabungkan fungsi *self-governing community* dengan *local self government*, diharapkan kesatuan masyarakat hukum adat yang selama ini merupakan bagian dari wilayah desa, ditata sedemikian rupa menjadi desa dan desa adat. Desa dan desa adat pada dasarnya melakukan tugas yang hampir sama. Sedangkan perbedaannya hanyalah dalam pelaksanaan hak asal-usul, terutama menyangkut pelestarian sosial desa adat, pengaturan dan pengurusan wilayah adat, sidang perdamaian adat, pemeliharaan ketenteraman dan ketertiban bagi masyarakat hukum adat, serta pengaturan pelaksanaan pemerintahan berdasarkan susunan asli.

Kemunculan undang-undang desa yang baru menempatkan desa sebagai “arena” pelaksanaan program pembangunan dari pemerintah. Berbeda dengan undang-undang sebelumnya yang menempatkan desa hanya sebatas “lokasi” program pembangunan. Dengan demikian diharapkan desa akan mampu menyelenggarakan Pemerintahan, Pembangunan, dan Pemberdayaan Masyarakat secara penuh.



Gambar 1.

Skema Tujuan Pembangunan Desa berdasarkan Undang-undang Desa.

Terlepas dari tujuan pembangunan desa yang terus dikembangkan, dibalik itu ternyata evaluasi kinerja pemerintah desa terhadap tujuan dan arah pembangunan desa belum dilaksanakan oleh pemerintah di atasnya. Demikian juga pengendalian dan pengawasan internal oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) belum menyentuh ranah

akuntabilitas kinerja pemerintah desa. Pengukuran dan penilaian atas ketercapaian dokumen perencanaan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) belum dilakukan. Menurut Aten, Kepala Sub Bagian Pemerintahan Desa (Kasubag Pemd) Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya, pihaknya belum maksimal mengevaluasi kinerja desa secara keseluruhan terutama ketercapaian Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes).

Kondisi dokumen RPJMDes pun belum ideal dan tidak menjadi suatu hal penting yang dijadikan rujukan dalam pembangunan dan berkegiatan di desa. Menurut Budi Yanto, Kepala Desa Nyalindung Kabupaten Sumedang, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dibuat seadanya tidak ditunjang data yang akurat tentang potensi desa serta disusun tidak sesuai proses yang semestinya. Setelah disusun, RPJMDes dan RKPDDes tidak dijadikan dasar penyusunan program dan kegiatan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) yang merupakan landasan operasional dari rencana pembangunan di desa. Menurut Budi Yanto, program dan kegiatan di desa disusun berdasarkan turun-temurun dari tahun-tahun sebelumnya atau improvisasi berdasarkan kebutuhan real di lapangan saat itu walaupun tidak terdapat dalam dokumen perencanaan.

Penyusunan RPJMDes tidak dilakukan dengan baik, banyak kepala desa tidak memahami cara penyusunan RPJMDes ini hingga hasilnya pun tidak dijadikan dasar pelaksanaan pembangunan di desa. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) ini hanya formalitas saja sebagai kewajiban dari Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan di desa masih belum dilakukan dengan optimal. Dalam sisi perencanaan saja, sistematika RPJMDes di tiap desa tidak sama karena tidak adanya standarisasi yang baku.

Kinerja pemerintah harus terus diperbaiki. Aspek-aspek manajerial desa sangat memegang peranan penting dalam mendongkrak kinerja desa. Menurut Suparjana, pejabat Kementerian Dalam Negeri Regional Jawa Barat, banyak konsep bagus, program bagus di desa tapi tidak berdampak kepada masyarakat desa salah satunya adalah karena tidak adanya pengukuran kinerja dan evaluasi terhadap pelaksanaan program pemerintah desa, lebih luasnya terhadap kinerja pemerintah desa. Menurutnya, tiap daerah memang diberikan kebebasan dalam membuat regulasi dan pengelolaan desa. Maka tidak heran aspek regulasi operasional pun berbeda setiap daerah. Ada daerah yang sudah mempunyai peraturan kepala daerah tentang sistem akuntabilitas kinerja pemerintah desa, ada peraturan kepala daerah yang mengatur tentang penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) ada juga daerah yang belum memilikinya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti berpendapat bahwa meningkatkan kinerja pemerintah desa adalah hal penting dilakukan untuk memperbesar manfaat yang dirasakan oleh masyarakat desa dari pembangunan desa. Selaras dengan pendapat Suparjana bahwa aspek-aspek manajerial pemerintahan desa adalah salah satu penyumbang terbesar bagi peningkatan kinerja pemerintah desa. Maka penelaahan dan pengkajian terhadap fungsi-fungsi manajemen pemerintahan desa adalah hal penting

dilakukan yang selama ini belum efektif bisa menghasilkan outcome dan manfaat yang besar bagi masyarakat desa.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen

Mary Parker yang dikutip (Riyadi, Agung 2011) mengemukakan bahwa Manajemen adalah sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain. Sedangkan (Tahir 2017) menyatakan bahwa Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni, manajemen adalah wadah didalam ilmu pengetahuan, sehingga manajemen bisa dibuktikan secara umum kebenarannya."

Dari beberapa definisi diatas maka manajemen adalah ilmu serta seni dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Aktivitas tersebut bisa berupa pengorganisasian yang meliputi : Perencanaan, Penyusunan, Pengusahaan dan Pengawasan dengan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi supaya tujuannya terealisasi, fungsi manajemen dalam lima bagian yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Comanding* (pemberi komando)
4. *Coordinating* (Pengkoordinasian)
5. *Controlling* (Pegawasan/pengendalian)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi di samping faktor lainnya seperti modal. Tujuan sumber daya manusia untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan (Andrianary and Antoine 2019)

Esensi dari MSDM yang merupakan prinsip-prinsip yang harus dipenuhi manajemen dalam pendekatan SDM (Ardiansyah et al. 2023), yaitu sebagai berikut:

- 1) Pegawai merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam organisasi dalam bentuk produktivitasnya yang semakin besar.
- 2) Kebijakan, program dan pelaksanaan harus diciptakan dengan memuaskan kedua pihak, yaitu untuk ekonomi organisasi dan kebutuhan kepuasan pegawai.
- 3) Lingkungan kerja harus diciptakan dimana pegawai terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahliannya semaksimal mungkin.
- 4) Program dan pelaksanaan MSDM harus dilaksanakan dalam kebutuhan seimbang antara pemenuhan tujuan organisasi dan pegawai.

New Public Management

Pada perkembangannya, pendekatan manajerial modern tersebut memiliki nama seperti : '*managerialism*', '*new public management*' dan '*entrepreneurial goverment*' .

istilah yang kemudian sering digunakan untuk menyebut model manajemen publik modern tersebut adalah New Public Management dan Managerialism.

New Public Management (NPM) merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa manajemen sektor swasta lebih baik dibanding dengan manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik. Penerapan konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik.

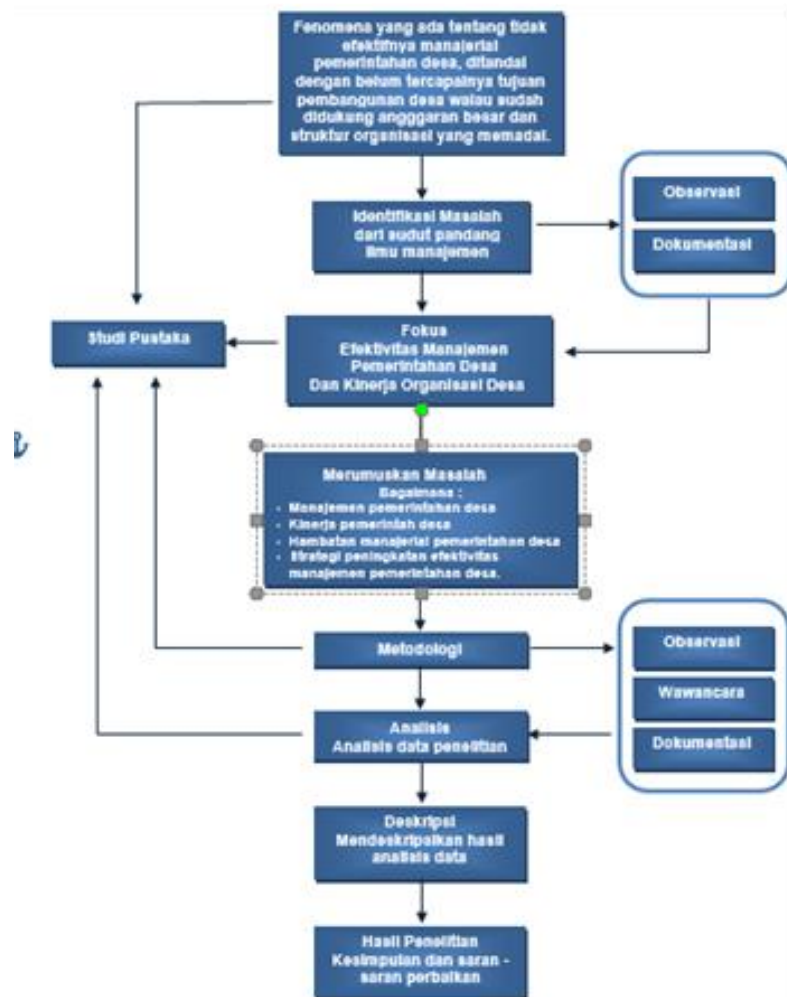
Manajemen mencakup fungsi-fungsi yang luas, antara lain : perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, koordinasi, staffing, motivasi dan pembuatan keputusan. Sementara itu, administrasi hanya terbatas pada pengorganisasian.

New Public Management memiliki doktrin berfokus pada manajemen bukan kebijakan, debirokratisasi, berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja, akuntabilitas berbasis hasil, pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja, penerapan mekanisme pasar melalui pengontrakan untuk membangun perkembangan persaingan di sektor publik, pemangkasan biaya dan efisiensi, kompensasi berbasis kinerja dan kebebasan manajer untuk mengelola organisasi (Khairizah et al. 2016).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah pendekatan Kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, dengan mengambil kasus efektivitas manajemen pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah desa. Penelitian ini dilaksanakan di empat desa di tiga kabupaten di wilayah Priangan Provinsi Jawa Barat.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif seperti disebutkan sebelumnya, pada dasarnya berupaya untuk mencari penjelasan yang bersifat deskriptif dan menguji teori yang digunakan secara lebih mendalam berdasarkan temuan dan interpretasi atas data yang ada di lapangan (Rahmat, Hurriyati, and Dirgantari 2022). Dalam konteks tersebut, penelitian ini juga berupaya membuat deskripsi yang menjelaskan implementasi strategik dalam kerangka yang utuh dan holistik. Secara teoritis, penelitian ini sesuai dengan bentuk *explanatory research*, yang berusaha mencari jawaban atas fenomena yang dihadapi berdasarkan pada teori sebagai kerangka kriteria untuk jawaban tersebut.



Gambar 2. Desain Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat hambatan implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam aktivitas manajerial pemerintahan desa di empat desa yang ada di wilayah IV Priangan, Provinsi Jawa Barat.

Kinerja pemerintah desa adalah *outcome* yang diharapkan meningkat dari keadaan sebelum penelitian. Dalam melihat kinerja pemerintah desa, menurut (Kalangi 2015) ada beberapa faktor : Faktor Personal, Faktor Kepemimpinan, Faktor Tim, Faktor Sistem dan Faktor Situasional. Dalam pemerintahan desa, faktor yang paling penting adalah faktor Kepemimpinan dan Tim. Kepemimpinan tentu mengarah pada kepiawaian kepala desa dalam memetakan dan memberdayakan sumber daya desa yang dimiliki. Tim juga sangat penting berperan pada bagus tidaknya kinerja organisasi desa. Karena sistem kerja di desa sudah bersifat kolektif dan tidak dikerjakan oleh satu pihak/orang saja. Kesenjangan SDM dan distribusi kerja yang tidak merata masih

menjadi persoalan yang cukup krusial di desa. Tentu hal ini berimbas pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Terdapat hambatan kinerja dalam pencapaian tujuan pemerintahan desa di empat desa yang ada di wilayah IV Pringan, Provinsi Jawa Barat

Informasi pelaksanaan fungsi manajemen yang terjadi di pemerintah desa, peneliti dapatkan melalui wawancara. Secara umum pelaksanaan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sudah dilaksanakan. Hal ini dikarenakan regulasi yang mewajibkan untuk melakukan tahapan-tahapan di atas. pelaksanaan fungsi manajemen seperti perencanaan pembangunan, pelaksanaan dan pelaporan merupakan syarat administratif dalam pencairan Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD).

Secara umum aktivitas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian ini memang tersurat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Desa yang memuat pengaturan tentang Perencanaan dokumen perencanaan desa di Bagian Kedua paragraf 6, mulai Pasal 20. Begitu juga dalam kegiatan pelaksanaan pembangunan di Bagian Ketiga, Paragraf 1 Tahapan Pelaksanaan Kegiatan, Pasal 70. Pelaksanaan pengendalian diperintahkan di Bab II, Pemantauan dan Pengawasan Pembangunan Desa, pasal 84. Jadi kegiatan pemerintahan dan pembangunan di desa sudah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara umum.

Diperlukan adanya strategi peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah desa di empat desa yang ada di Wilayah IV Priangan Provinsi Jawa Barat.

Faktor lainnya yang penting dalam pemerintah desa adalah sistem yang terbangun dalam pelayanan dan pelaksanaan pembangunan desa. Di desa yang peneliti amati, faktor sistem ini masih banyak yang harus diperbaiki. Sistem bisa berjalan manakala setiap perangkat sudah memahami tugas pokok dan fungsinya serta mempunyai skills yang sesuai dengan fungsinya. Dalam pelaksanaan pelayanan yang berkualitas diperlukan juga komitmen perangkat desa dan kualitas sistem yang dibangun (Rahmat and Ardiansyah 2021). Salah satu hambatan di desa adalah belum semua perangkat desa memahami dengan baik tupoksinya, masih adanya tumpang tindih pekerjaan antar kasi dan kaur serta kurangnya skill yang menunjang dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Diperlukan adanya strategi peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah desa di empat desa yang ada di Wilayah IV Priangan Provinsi Jawa Barat.

Manajemen yang efektif adalah pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan. Efektif adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan

keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Untuk menyempurnakan konsep manajerial pemerintahan desa perlu disusun instrumen pengawasan atau pengendalian yang lebih tajam lagi menunjuk kepada pencapaian tujuan kegiatan yang sudah ditetapkan di awal perencanaan. Hal ini penting sebagai indikator keberhasilan pembangunan di desa dan kinerja pemerintah desa secara umum.

Bagusnya perencanaan di awal namun tidak ditunjang oleh alat pengendalian yang jelas dan terukur, maka masyarakat atau Badan Permusyawaratan Desa yang melakukan pengawasan internal di desa akan kesulitan dalam melakukan pengendalian atau pengawasan yang efektif dalam menilai kinerja pemerintah desa.

KESIMPULAN

Aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sudah biasa dilakukan di lingkungan pemerintah desa. Hal ini dikarenakan selain kewajiban regulasi juga menjadi syarat pencairan dana desa. Namun setiap desa mempunyai kedalaman yang berbeda dalam setiap tahapan fungsi manajemen. Dalam tahap perencanann misalnya, kurang melakukan kajian dan penelaahan tentang potensi dan kebutuhan desa. Pelaksanaan program kegiatan di desa juga masih terkendala oleh sumber daya manusia pelaksana. Pengawasan internal yang dilakukan oleh Badan Permusyawaratan Desa atau BPD belum optimal dikarenakan tidak adanya instrumen penawasan yang berkaitan dengan ketercapaian tujuan pembangunan.

Dokumen perencanaan tidak disertai indikator yang terukur hingga sulit dicapai dan dinilai tingkat keberhasilannya. Tujuan pembangunan desa masih umum tidak diurai dengan indikator atau parameter yang bisa diukur dan dilihat. Kompetensi Sumber Daya Manusia Desa seperti perencana, pelaksana progam dan pelayanan publik, serta pengawas internal/BPD, masih kurang memadai. Instrumen Pengawasan yang kurang relevan dengan pencapaian tujuan desa.

Program desa belum mengarah atau tidak relevan dengan tujuan pembangunan desa yang tercantum dalam dokumen perencanaan. Tidak ada target waktu pelaksanaan dan pencapaian program yang jelas. Spesifikasi Sumber Daya Manusia desa belum memenuhi spesifikasi sesuai dengan tupoksi dan *job description* SOTK desa sehingga eksekusi program dan layananan di lapangan terhambat.

Tidak adanya kesinambungan data antara data yang ada dalam dokumen perencanaan (Rencana Pembangunan Jangka Mnengah Desa, Rencana Kerja Pemerintah Desa) dengan alat pengawasan (Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa). Hal ini menyulitkan penilaian kinerja desa. Kompetensi SDM desa yang masih belum memadai terutama SDM perencana dan pelaksana kegiatan. Tidak adanya Indikator Kinerja Utama dalam program yang dilaksanakan sehingga arah dan tingkat keberhasilannya sulit dinilai.

Program yang telah dilaksanakan oleh pemerintah desa selama ini sulit untuk diukur tingkat keberhasilannya. Belum adanya penilaian kinerja desa secara umum dikaitkan

dengan pencapaian tujuan pembangunan desa menyulitkan masyarakat dan pihak terkait untuk menilai keberhasilan pembangunan sebuah desa, lebih khususnya penilaian kinerja pemerintah desa. Selama ini aspek yang menjadi penilaian pemerintah desa adalah kinerja keuangan khususnya realisasi keuangan desa dan administrasi keuangan desa. Penilaian fokus kepada kesesuaian peruntukan dana desa dengan perundangan yang ada maupun aspek administrasi pertanggungjawaban keuangan dan realisasi anggaran. Penilaian dari sisi pencapaian tujuan pembangunan desa dan target-target dalam dokumen perencanaan belumlah dilakukan. Setiap tahunnya hanya melaporkan apa yang telah dilakukan melalui Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa tetapi belum dikomparasikan dengan target dan indikator yang telah dibuat dalam dokumen perencanaan. Di RPJMDes tidak ada target atau indikator keberhasilan dari suatu program atau kegiatan. Semua hanya berkisar pada tujuan pembangunan melalui beragam program/kegiatan. Artinya tidak ada target yang akan dicapai secara kuantitatif yang bisa diukur. Dari sisi pengawasan atau pengendalian pemerintahan dan pembangunan desa juga belum dilakukan secara optimal oleh Badan Permusyawaratan Desa atau BPD. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) belum menjalankan fungsinya secara optimal dengan melakukan pengawasan tentang kebijakan pemerintah desa yang lebih efektif dan kontributif terhadap pencapaian tujuan pembangunan desa. Belum ada penilaian kinerja secara khusus yang menilai ketercapaian tujuan pembangunan dan pemerintahan yang dilakukan pemerintah desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianary, Monsieur, and Philippe Antoine. 2019. "Studi Kasus Karyawan Agen Pos Se-Kecamatan Sidoarjo." 2:89.
- Ardiansyah, Iwan, Taufiq Rahmat, Maslul Maslul, Heri Heri, and Diah Apriliani. 2023. "HR-Commitment and Digital Organizational Communication To Improve the Digital-Quality Services in Private Universities." *Khazanah Sosial* 5(1):1–11.
- Kalangi, Roosje. 2015. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum* 2(1):1–18.
- Khairizah, Astria, Irwan Noor, Agung Suprpto, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, and Universitas Brawijaya. 2016. "(Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)." *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 3, No. 7, Hal. 1268-1272 3(7):1268–72.
- Rahmat, Taufiq, and Iwan Ardiansyah. 2021. "Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Organisasi Publik." *KarismaPro* 12(2):32–46.
- Rahmat, Taufiq, Ratih Hurriyati, and Puspo Dewi Dirgantari. 2022. "SDG's and Zero Emission Vision in Indonesia: Implementation of Green Marketing and 'Green' Direct Marketing Campaign Opportunities Based on Population Database." *International Journal of Nusantara Islam* 10(1):69–80.
- Riyadi, Agung, Widodo. 2011. "Analisis Efisiensi, Efektivitas Dan Responsibilitas Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Sragen." *JEJAK: Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan* 4(2):91–101.
- Tahir. 2017. "Model Efektivitas Organisasi Pemerintah Desa." *Sosiohumaniora*.