

PUBLIC MANAGEMENT GOVERNANCE UNTUK PEMERATAAN EKONOMI DAN PENGENTASAN KEMISKINAN: GREEN PUBLIC POLICY

Mohamad Steven Alim¹, Noviyanti Tue², Suleman Daud³, Deviana T. Pontoh⁴

Universitas Ichsan Gorontalo Utara

stevenalim007@gmail.com¹, noviyantitue222@gmail.com², sulemandaud@gmail.com³,
deviana.pontoh90@gmail.com⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi public management governance desa berbasis Green Public Policy dalam upaya mencapai pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan di Desa Cisadane, Kabupaten Gorontalo Utara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus melalui teknik pengumpulan data wawancara mendalam, observasi partisipatif, FGD, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi public management governance melalui empat strategi utama penguatan kelembagaan hijau, kolaborasi multipihak, pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas, dan transparansi hijau telah berhasil menciptakan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Dampak yang signifikan terlihat pada peningkatan pendapatan keluarga miskin sebesar 25%, penurunan angka pengangguran, serta terjaganya kelestarian lingkungan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi prinsip Green Public Policy dalam tata kelola pemerintahan desa tidak hanya memperkuat sinergi antar pemangku kepentingan, tetapi juga menjadi katalisator pembangunan berkelanjutan yang dapat diadopsi sebagai model bagi desa-desa lainnya.

Kata Kunci: Public Management Governance; Pemerataan Ekonomi; Pengentasan Kemiskinan; Green Public Policy; Pembangunan Berkelanjutan

ABSTRACT

This study aims to analyze the optimization of village public management governance based on Green Public Policy in an effort to achieve economic equity and poverty alleviation in Cisadane Village, North Gorontalo Regency. The research method uses a qualitative approach with a case study strategy through in-depth interview data collection techniques, participatory observation, FGD, and documentation studies. The results of the study show that the optimization of public management governance through four main strategies of green institutional strengthening, multi-stakeholder collaboration, community-based economic empowerment, and green transparency has succeeded in creating inclusive and sustainable development. A significant impact can be seen in increasing the income of poor families by 25%, reducing the unemployment rate, and maintaining environmental sustainability. This study concludes that the integration of Green Public Policy principles in village governance not only

strengthens synergy between stakeholders, but also becomes a catalyst for sustainable development that can be adopted as a model for other villages.

Keywords: Public Management Governance; Economic Equity; Poverty Alleviation; Green Public Policy; Sustainable Development

PENDAHULUAN

Pemerataan ekonomi di Indonesia dalam konteks pengentasan kemiskinan dapat diukur melalui dua indikator utama yakni persentase penduduk miskin dan rasio Gini. Hal ini dapat dilihat pada bulan maret 2024, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa 9,03% penduduk Indonesia berada di bawah garis kemiskinan, setara dengan sekitar 25,22 juta orang (Investments, 2024). Sementara itu, ukuran ketimpangan distribusi pendapatan, dengan nilai antara 0 (pemerataan sempurna) hingga 1 (ketimpangan sempurna). Pada Maret 2024, rasio Gini Indonesia tercatat sebesar 0,379, menunjukkan penurunan dari 0,388 pada Maret 2023. Meskipun terdapat penurunan angka kemiskinan dan ketimpangan, tantangan masih ada, terutama dalam memastikan bahwa pertumbuhan ekonomi yang dicapai bersifat inklusif dan berkelanjutan bagi seluruh lapisan masyarakat. Pembangunan pedesaan merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan di suatu negara (Wijayanto & Ridwan, 2024)-(Tri Saputra Wahidin et al., 2024).

Desa memiliki peran strategis dalam menyediakan sumber daya alam dan tenaga kerja yang mendukung perekonomian nasional (Rufaidah, 2017), (Tjiptady et al., 2021). Ketimpangan pembangunan antara desa dan kota masih menjadi persoalan yang signifikan, di mana desa sering kali menghadapi keterbatasan akses terhadap infrastruktur, pendidikan, teknologi, dan modal usaha (Lisa Aulia Putri & Sam'un Mukramin, 2023). Eksploitasi sumber daya alam tanpa perencanaan yang matang sering kali menyebabkan degradasi lingkungan, yang justru memperparah kondisi sosial ekonomi masyarakat desa dalam jangka panjang (Wahyu & Batara, 2023). Oleh sebab itu, optimalisasi Public Management Governance Desa melalui pendekatan Green Public Policy menjadi hal penting dalam pendekatannya karena, tata kelola desa yang baik harus mengedepankan prinsip partisipatif, transparan, dan berkelanjutan dalam mengelola sumber daya alam serta mengembangkan potensi ekonomi lokal (Noviyanti et al., 2023).

Walaupun memang dalam implementasinya, masih terdapat berbagai permasalahan seperti lemahnya kapasitas pemerintah desa dalam merancang kebijakan hijau, kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta terbatasnya sinergi antara sektor publik dan swasta dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis lingkungan (Trisusilo & Hermawan, 2025). Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan meningkatkan tata kelola desa yang lebih baik dan

berkelanjutan melalui pendekatan Green Public Policy. Artinya, desa tidak hanya fokus pada pertumbuhan ekonomi tetapi juga menjaga keseimbangan lingkungan agar tetap lestari. Dengan kebijakan hijau, desa bisa mengembangkan potensi lokal seperti pertanian organik, ekowisata, dan energi terbarukan yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat tanpa merusak alam.

Hal tersebut sebagaimana hasil penelitian Cut Zamharira dkk yang bertajuk Tantangan Dan Strategi Pencapaian Pembangunan Berkelanjutan (SDG's) Melalui Kebijakan Pengentasan Kemiskinan di Aceh Utara dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa, sinergi antar pemangku kepentingan dalam pembangunan berkelanjutan masih lemah, di mana masing-masing instansi berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang baik. Selain itu, kerangka hukum terkait penanggulangan kemiskinan belum disahkan, dan pembentukan tim koordinasi belum dilaksanakan. Kesimpulannya, diperlukan sinergi yang lebih baik antara pemerintah dan pemangku kepentingan untuk meningkatkan kebijakan penanggulangan kemiskinan berkelanjutan di Aceh (Zamharira et al., 2024). Artikel lain juga menyoroti hal yang sama yang berjudul *Analisis Peran Pemerintah Desa Dalam Mewujudkan Pembangunan Desa Mandiri (Studi Kasus Desa Kalanganyar Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan)*, disampaikan bahwa, Pemerintah Desa Kalanganyar telah menjalankan perannya secara optimal.

Sebagai regulator, pemerintah desa menetapkan kebijakan lokal berdasarkan budaya dan kesepakatan masyarakat. Sebagai fasilitator, pemerintah menyediakan ruang partisipatif dan mendukung pelatihan serta pengembangan fasilitas desa. Sebagai katalis, pemerintah berkolaborasi dengan lembaga eksternal seperti universitas, instansi terkait, dan CSR untuk mendukung program pembangunan. Meskipun masih terdapat kendala, Pemerintah Desa Kalanganyar mampu mengatasinya secara kolaboratif dan bertahap guna mewujudkan kemandirian desa (Prasasti & Ma'ruf, 2025).

Berdasarkan penelitian tersebut dapat ditarik benang merahnya bahwa, Kedua artikel penelitian tersebut secara bersama-sama menyoroti bahwa koordinasi dan kolaborasi multidimensi merupakan faktor penentu utama dalam kesuksesan pembangunan berkelanjutan dan pengentasan kemiskinan. Penelitian di Aceh Utara menunjukkan dampak negatif dari lemahnya sinergi antar pemangku kepentingan, di mana ego sektoral dan kurangnya kerangka koordinasi menyebabkan kebijakan berjalan tidak efektif. Sebaliknya, penelitian di Desa Kalanganyar membuktikan bahwa ketika pemerintah mampu bertindak sebagai katalisator yang menjalin kemitraan dengan masyarakat, lembaga eksternal, dan sektor swasta, berbagai kendala dapat diatasi secara bertahap menuju tercapainya kemandirian. Maka dari itu, benang merah yang dapat ditarik adalah bahwa keberhasilan bukanlah semata-mata tentang program yang dirancang, tetapi tentang tata kelola pemerintahan yang kolaboratif. Perbedaan hasil antara kegagalan di Aceh Utara dan kesuksesan di Kalanganyar secara tegas menunjukkan bahwa membangun mekanisme sinergi yang efektif bukanlah langkah

pelengkap, melainkan strategi inti yang harus diprioritaskan untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan (Amir et al., 2025).

Pembangunan desa merupakan pilar fundamental dalam upaya memacu pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan di Indonesia. Namun, tantangan yang dihadapi seringkali kompleks, tidak hanya menyangkut aspek pendanaan, tetapi juga efektivitas tata kelola pemerintahan di tingkat akar rumput (Permatasari et al., 2021). Banyak program pembangunan yang belum menyentuh kebutuhan riil masyarakat atau tidak berkelanjutan karena pendekatannya yang bersifat top-down dan kurang terintegrasi. Oleh karena itu, optimalisasi public management governance desa menjadi sebuah keniscayaan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program pembangunan dapat diimplementasikan secara tepat sasaran, transparan, dan akuntabel, sehingga mampu mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Dalam konteks ini, pendekatan Green Public Policy (Kebijakan Publik Hijau) menawarkan perspektif yang relevan dan strategis (Dimand & Cheng, 2023). Paradigma ini tidak hanya menitikberatkan pada pertumbuhan ekonomi semata, tetapi juga menekankan pada kelestarian lingkungan dan keadilan sosial sebagai bagian yang tak terpisahkan. Penerapan prinsip-prinsip *green public policy* dalam tata kelola desa diharapkan dapat melahirkan pembangunan yang berwawasan lingkungan, mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan, dan menciptakan mata pencaharian hijau (*green jobs*) yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada pengentasan kemiskinan (Sara et al., 2023). Dengan demikian, integrasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam seluruh proses governance menjadi kunci untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Sedangkan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kapasitas dan sinergi antar pemangku kepentingan di tingkat desa masih menjadi kendala utama. Sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi, seperti yang terjadi di Aceh Utara, lemahnya koordinasi antara pemerintah desa, BUMDes, lembaga adat, dan masyarakat dapat menggagalkan program-program andal. Di sisi lain, keberhasilan desa seperti Kalanganyar di Lamongan membuktikan bahwa kolaborasi yang kuat sebagai regulator, fasilitator, dan katalis mampu mengoptimalkan seluruh potensi desa untuk mewujudkan kemandirian. Kesenjangan antara teori dan praktik inilah yang memerlukan pendekatan governance yang lebih terstruktur dan inovatif.

Maka dari itu, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengungkapkan bagaimana peran Public Management Governance Desa dalam pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan dan strategi apa yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan Public Management Governance Desa berbasis Green Public Policy guna menciptakan pembangunan desa yang berkelanjutan di Kabupaten Gorontalo Utara.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian akan dilaksanakan di Pemerintahan Desa Kabupaten Gorontalo Utara. Objek penelitian adalah Pegawai pemerintahan Desa, Tokoh masyarakat, lembaga desa lainnya, lembaga swadaya masyarakat dan masyarakat terkait. Selain itu juga para aparatur pemerintah desa menjadi objek vital dalam penelitian ini sehingga bisa mengungkap dengan analisa bahwa, peran *Public Management Governance* Desa dengan pendekatan *Green Public Policy* dapat menjadikan Pemerataan Ekonomi Dan Pengentasan Kemiskinan di desa secara berkelanjutan. Analisis data dalam penelitian kualitatif mengacu pada langkah-langkah sistematis dalam mengorganisir materi yang sedang diselidiki dan merangkum temuan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi agar dapat disajikan oleh peneliti.

Analisis data adalah proses sistematis untuk mencari dan menyusun informasi yang diperoleh dari tes, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal terpancang. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali pemahaman mendalam tentang fenomena tata kelola pemerintahan desa, dinamika kolaborasi, dan implementasi kebijakan yang kompleks, yang tidak dapat diukur secara numerik. Studi kasus tunggal terpancang memungkinkan peneliti untuk fokus pada satu unit analisis (contoh: satu desa yang dianggap sukses) namun memeriksa beberapa aspek sub-unit di dalamnya (aspek *governance*, ekonomi, lingkungan, sosial). (Kusumastuti & Khoiron, 2019)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Gorontalo Utara berada paling ujung Utara Provinsi Gorontalo yang awal pembentukannya tahun 2007, pada saat itu, Kabupaten Gorontalo Utara memiliki 5 Kecamatan dan 56 Desa. Dan pada tahun 2009 bertambah lagi dan dimekarkan menjadi 6 Kecamatan 56 Desa, serta tahun 2011 bertambah dan dimekarkan lagi menjadi 11 Kecamatan 123 Desa. Adapun luas wilayah Kabupaten Gorontalo Utara yaitu 1.777,03 Km² dengan panjang garis pantai mencapai 217,7 Km, yang merupakan garis pantai terpanjang di wilayah Provinsi Gorontalo. Kondisi perairan di daerah ini merupakan perairan laut Sulawesi yang berhadapan langsung dengan Samudra Pasifik, serta memiliki Wilayah Pengembangan Perikanan (WPP) 716. Kabupaten Gorontalo Utara memiliki 11 Kecamatan yang terdiri dari;

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| a. Kecamatan Atinggola | g. Kecamatan Monano |
| b. Kecamatan Gentuma Raya | h. Kecamatan Sumalata Timur |
| c. Kecamatan Tomilito | i. Kecamatan Sumalata |
| d. Kecamatan Ponelo Kepulauan | j. Kecamatan Biau |
| e. Kecamatan Kwandang | k. Kecamatan Tolinggula |
| f. Kecamatan Anggrek | |

Kabupaten Gorontalo Utara dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kabupaten Gorontalo Utara di Provinsi Gorontalo. Wilayahnya terdiri dari daratan yang sebagian besarnya adalah wilayah perbukitan rendah, dan dataran tinggi yang mencapai 0-1800 Meter Diatas Permukaan Laut serta didominasi oleh kemiringan 150–400 (60 persen-70 persen). Kabupaten Gorontalo Utara terletak memanjang dari arah timur ke barat di bagian utara Provinsi Gorontalo, sepanjang jalur jalan trans-sulawesi bagian utara, yang menghubungkan Kabupaten Bolaang Mongodow Utara Provinsi Sulawesi Utara dengan Kabupaten Buol Provinsi Sulawesi Tengah. Secara Geografis daratan Kabupaten Gorontalo Utara terletak pada 386.732 mT – 530.446 mT dan 74.367 mU-115.085 mU (zone UTM 51 North). Sementara itu, dari 11 Kecamatan yang ada di Kabupaten Gorontalo Utara yang menjadi fokus penelitian yakni di Kecamatan Kwandang yang merupakan pusat pemerintahan yang terletak disebelah barat dari Ibukota Kabupaten Gorontalo Utara dengan luas wilayah ± 190.75 KM² pada ketinggian 1000-200 m di atas permukaan laut (DPL). Suhu rata-rata harian berkisar antara 25°Cc sampai dengan 30°Cc. Curah hujan rata-rata 120 mm/tahun. Adapun Keadaan tipografi di dominasi oleh kemiringan 10-45° dengan jenis tanah yang sering mengalami erosi, sedangkan kondisi dan struktur utama geologi adalah patahan yang berpotensi menimbulkan gerakan tektonik sehingga menyebabkan rawan bencana alam seperti gempa bumi, gerakan tanah, erosi serta pendangkalan dan banjir.

Kecamatan Kwandang terbagi menjadi 18 (delapan belasa) desa, yaitu Desa Katialada, Desa Cisadane, Desa Masuru, Desa Alata Karya, Desa Botungobungo, Desa Molingkapoto Selatan, Desa Botuwombato, Desa Pontolo Atas, Desa Ombula Data, Desa Moluo, Desa Titidu, Desa Bulalo, Desa Poso, Desa Bualemo, Desa Molingkapoto, Desa Pontolo. Wilayah Kecamatan Kwandang disebelah Utara berbatasan dengan Laut Sulawesi, Kecamatan Ponelo, Ponelo Kepulauan, di sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Gorontalo Utara, sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Anggrek, dan di sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Tomilito. Dari segi orbitasi atau jarak Kecamatan dengan pusat Pemerintahan, jarak dengan Kabupaten 15 km, dan jarak dengan Provinsi Gorontalo ± 64 km. kendaraan umum yang digunakan sebagai sarana angkutan ke pusat pemerintahan adalah kendaraan bermotor. Jumlah penduduk Kecamatan Kwandang sesuai dengan Data Pusat Statistik dalam angka tahun 2023 sebanyak 29.211 jiwa. Berdasarkan jenis kelamin jumlah penduduk kecamatan kwandang adalah laki-laki berjumlah 14.761 Jiwa dan perempuan berjumlah 14.450 jiwa.

Kecamatan Kwandang memiliki 18 Desa, sehingga yang merupakan fokus utama dari penelitian ini adalah di Desa Cisadane hal ini disebabkan oleh adanya optimalisasi Public Management Governance Desa Dalam Rangka Pemerataan Ekonomi Dan Pengentasan Kemiskinan: Perspektif Green Public Policy di Desa, maka dari itu peneliti memfokuskan kepada salah satu desa yang ada di Kecamatan Kwandang

sebagai bahan utama penelitian untuk melihat peran Public Management Governance Desa dalam pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan dan strategi apa yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan Public Management Governance Desa berbasis *Green Public Policy* guna menciptakan pembangunan desa yang berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut maka desa Cisdane merupakan desa yang paling prospek untuk dijadikan acuan penelitian. Adapun desa Cisdane merupakan salah satu desa yang ada di kecamatan Kwandang, yang merupakan pemekaran dari desa moluo yang terletak pada dataran rendah yang luas, sebagai objek persawahan atau pertanian yang awalnya di namai dengan dusun sawah (Dusun IV). Yang saat itu masih tergabung dengan Desa Moluo, dusun sawah merupakan dusun yang paling terbesar penduduknya, dan sebegini besar bermata pencaharian sebagai petani yakni kurang lebih sebesar 80%. Desa Cisdane di definitifkan pada tanggal 17 januari 2011, oleh Bapak Bupati Gorontalo Utara, hasil dari pemekaran dengan Desa Moluo.

Nama Cisdane diambil dari nama tanaman padi unggul yakni pada tahun 1975 yang pada saat itu seorang kepala desa moluo yang hobinya bercocok tanam akhirnya menamai desa tersebut dengan nama cisdane. Desa cisdane memiliki tiga dusun yakni 1) Dusun Benteng, 2) Dusun Tariyono dan 3) Dusun Cemelati. Desa cisdane baru empat kali berganti kepala desa yakni pada tahun 2011-2012 dipimpin oleh Bapak. Muhamad Akukai, pada tahun 2012-2017 dipimpin oleh Ibu Yusni Anune Yunus, pada tahun 2019-2024 dipimpin oleh Bapak Ismail Amin dan pada tahun 2025-Sekarang dipimpin oleh Bapak Ismail Amin yang terpilih kembali pada pemilihan kepala desa pada tahun 2025. Penduduk desa cisdane sebanyak 1.629 jiwa dengan pemilhan jumlah laki-laki sebanyak 820 jiwa dan perempuan sebanyak 809 jiwa, adapun jumlah kepala keluarga sebanyak 471 Kepala keluarga. Sebagian besar masyarakat desa cisdane bermata pencaharian sebagai petani yakni sebanyak 204 orang, hal ini menjadikan kehidupan warga masyarakat berpenghasilan sebagai buruh tani dan petani.

Peran Public Management Governance Desa dalam Pemerataan Ekonomi dan Pengentasan Kemiskinan di Desa Cisdane Kabupaten Gorontalo Utara

Pemerataan ekonomi di Indonesia dalam konteks pengentasan kemiskinan dapat diukur melalui dua indikator utama yakni persentase penduduk miskin dan rasio Gini. Hal ini dapat dilihat pada bulan maret 2024, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa 9,03% penduduk Indonesia berada di bawah garis kemiskinan, setara dengan sekitar 25,22 juta orang. Sementara itu, ukuran ketimpangan distribusi pendapatan, dengan nilai antara 0 (pemerataan sempurna) hingga 1 (ketimpangan sempurna). Pada Maret 2024, rasio Gini Indonesia tercatat sebesar 0,379, menunjukkan penurunan dari 0,388 pada Maret 2023. Meskipun terdapat penurunan angka kemiskinan dan ketimpangan, tantangan masih ada, terutama dalam memastikan bahwa pertumbuhan ekonomi yang dicapai bersifat inklusif dan berkelanjutan bagi seluruh lapisan

masyarakat. Pembangunan pedesaan merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan di suatu negara. Desa memiliki peran strategis dalam menyediakan sumber daya alam dan tenaga kerja yang mendukung perekonomian nasional. Ketimpangan pembangunan antara desa dan kota masih menjadi persoalan yang signifikan, di mana desa sering kali menghadapi keterbatasan akses terhadap infrastruktur, pendidikan, teknologi, dan modal usaha. Eksploitasi sumber daya alam tanpa perencanaan yang matang sering kali menyebabkan degradasi lingkungan, yang justru memperparah kondisi sosial ekonomi masyarakat desa dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, optimalisasi Public Management Governance Desa melalui pendekatan Green Public Policy menjadi hal penting dalam pendekatannya karena, tata kelola desa yang baik harus mengedepankan prinsip partisipatif, transparan, dan berkelanjutan dalam mengelola sumber daya alam serta mengembangkan potensi ekonomi lokal. Walaupun memang dalam implementasinya, masih terdapat berbagai permasalahan seperti lemahnya kapasitas pemerintah desa dalam merancang kebijakan hijau, kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta terbatasnya sinergi antara sektor publik dan swasta dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis lingkungan.

Public Management Governance Desa terus berkembang seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya tata kelola yang transparan, partisipatif, dan berkelanjutan dalam pembangunan pedesaan (Hajiji & Rudiansah, 2025). Banyak penelitian terdahulu menyoroti bagaimana tata kelola desa yang baik dapat meningkatkan efektivitas pelayanan publik serta mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis komunitas. Akan tetapi, masih terdapat kesenjangan dalam integrasi konsep Green Public Policy ke dalam tata kelola desa, di mana kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan sering kali belum menjadi prioritas utama dalam perencanaan pembangunan desa. Maka dari itu, dengan mengeksplorasi strategi optimal dalam mengimplementasikan tata kelola desa berbasis kebijakan hijau mencapai pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan secara berkelanjutan.

Memang sangat krusial peran public management governance desa untuk menciptakan pemerataan ekonomi di tingkat lokal. Tata kelola pemerintahan desa yang transparan, akuntabel, dan partisipatif memungkinkan pemanfaatan sumber daya desa secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Melalui perencanaan pembangunan yang berbasis kebutuhan riil warga, seperti pemberdayaan UMKM, penguatan sektor pertanian, dan pengelolaan potensi lokal, pemerintahan desa mampu mendorong distribusi ekonomi yang lebih adil dan merata. Dengan demikian, governance desa bukan hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan juga menjadi instrumen penting dalam mengurangi kesenjangan ekonomi antarwarga. Hal ini sebagaimana studi literatur dalam pendekatan public management yang menempatkan kesetaraan sosial (social equity) sebagai pilar manajemen publik memandang bahwa kinerja pemerintah tidak hanya diukur dari efisiensi, tetapi juga dari keadilan distribusi

manfaat layanan termasuk di desa. Gagasan ini berakar pada *Frederickson* dan tradisi *New Public Administration* serta dapat dipadukan dengan *Capability Approach Amartya Sen*, yang menekankan perluasan kapabilitas warga (akses layanan dasar, partisipasi ekonomi, dan kebebasan memilih) sebagai tujuan pembangunan. Dengan lensa ini, tata kelola desa yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif menjadi mekanisme untuk memperkecil ketimpangan intra desa dan memperluas peluang ekonomi bagi kelompok rentan.

Selanjutnya dapat dilihat bahwa, benang merah dari literatur adalah bahwa governance desa menjadi pengungkit ketika memenuhi prasyarat: (1) partisipasi substantif (bukan simbolik) dalam perencanaan dan musrenbangdes; (2) transparansi anggaran dan kontrak; (3) akuntabilitas berbasis kinerja (indikator pemerataan misalnya akses jalan usaha tani, air bersih, pasar dan indikator kemiskinan kapabilitas, bukan sekadar pendapatan); (4) co-production dengan CSO, BUMDes, dan sektor swasta; serta (5) penguatan kapasitas perangkat desa dan sistem data sasaran (by-name, by-address) untuk menghindari elite capture. State of the art menegaskan sinergi antara prinsip social equity dan kapabilitas manusia sebagai landasan desain kebijakan desa yang pro-pemerataan dan pro-pengentasan kemiskinan.

Beberapa studi literatur menunjukkan bahwa, public management governance desa berperan krusial dalam menciptakan pemerataan ekonomi dan menurunkan angka kemiskinan. Prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif menjadi landasan utama agar potensi sumber daya desa dapat dimanfaatkan secara merata, khususnya untuk kelompok masyarakat rentan (Silmi & Agustina, 2025). Bukti dari berbagai penelitian, baik internasional maupun di Indonesia, menegaskan bahwa model pembangunan berbasis komunitas, perencanaan partisipatif, serta pengawasan sosial mampu meningkatkan akses masyarakat terhadap infrastruktur, layanan dasar, dan peluang ekonomi produktif. Dengan demikian, kualitas tata kelola desa menentukan besarnya dampak desentralisasi dan alokasi fiskal terhadap kesejahteraan masyarakat. Di Indonesia, implementasi UU Desa dan pemanfaatan Dana Desa membuka ruang fiskal yang signifikan untuk pembangunan ekonomi lokal. Namun, literatur menegaskan bahwa keberhasilan program ini sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan desa dan praktik tata kelola yang dijalankan. Desa yang mampu menerapkan perencanaan berbasis data, pengawasan warga, serta kolaborasi dengan BUMDes, CSO, dan sektor swasta terbukti lebih efektif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif dan pengentasan kemiskinan. Dengan kata lain, governance desa tidak hanya menjadi instrumen administratif, melainkan juga pengungkit utama pemerataan sosial-ekonomi ketika dijalankan dengan prinsip keadilan sosial dan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan.

Governance desa juga berperan sebagai garda terdepan dalam upaya pengentasan kemiskinan. Melalui implementasi program yang terintegrasi, seperti bantuan langsung tunai, pemberdayaan kelompok masyarakat rentan, serta pengembangan infrastruktur desa, pemerintah desa dapat menciptakan peluang ekonomi baru sekaligus meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan dasar. Keberhasilan upaya tersebut sangat ditentukan oleh sejauh mana manajemen pemerintahan desa mampu mengelola kolaborasi dengan berbagai pihak, mulai dari lembaga supradesa, organisasi masyarakat sipil, hingga sektor swasta. Dengan model tata kelola yang adaptif dan responsif terhadap dinamika sosial-ekonomi masyarakat, desa dapat menjadi pusat pertumbuhan ekonomi sekaligus ruang inklusi sosial yang mampu menekan angka kemiskinan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut penelitian di Desa Cisadane menunjukkan bahwa optimalisasi public management governance telah menjadi penggerak utama dalam pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Pemerintah desa tidak hanya berperan sebagai regulator, tetapi juga sebagai katalisator kolaborasi yang efektif. Melalui musyawarah desa yang partisipatif dan transparan, kebijakan dan program pembangunan dirancang sesuai kebutuhan riil masyarakat, khususnya kelompok miskin. Implementasi program bantuan sosial yang tepat sasaran, pelatihan keterampilan berbasis potensi lokal, dan pendampingan usaha mikro telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan keluarga miskin. Yang patut dicatat, pendekatan bottom-up dalam perencanaan memastikan bahwa program yang dilaksanakan benar-benar menyentuh akar permasalahan kemiskinan di desa tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasasti dan Ma'ruf (2025) yang menyoroti keberhasilan pemerintah desa sebagai fasilitator dan katalis dalam mewujudkan kemandirian desa.

Selanjutnya Salah satu temuan kunci penelitian adalah terbangunnya sinergi yang kuat antara pemerintah desa, BUMDes, kelompok masyarakat, dan lembaga eksternal. BUMDes "Cisadane Makmur" berperan sebagai motor ekonomi desa dengan mengelola usaha bersama di sektor pertanian terpadu dan pariwisata alam, yang membuka lapangan kerja bagi warga miskin. Kolaborasi dengan universitas lokal untuk program pemberdayaan masyarakat dan dengan pihak swasta melalui skema CSR telah memperkuat kapasitas dan pendanaan pembangunan. Mekanisme pertemuan rutin antar pemangku kepentingan yang terjadwal menjadi faktor penentu kelancaran komunikasi dan koordinasi program dari tingkat perencanaan hingga evaluasi. Hasil ini membuktikan bahwa lemahnya sinergi yang ditemukan dalam penelitian Zamharira dkk. (2024) di Aceh Utara dapat diatasi melalui kepemimpinan desa yang kuat dan komitmen pada tata kelola yang kolaboratif.

Terlihat dilapangan juga bahwa, Desa Cisadane telah mengintegrasikan prinsip *Green Public Policy* ke dalam seluruh perencanaan pembangunannya. Kebijakan desa

mengutamakan pelestarian lingkungan sebagai basis pertumbuhan ekonomi, seperti melalui program pertanian organik, wisata ekologi, dan pengelolaan sampah terpadu yang melibatkan masyarakat. Program "Desa Hijau" tidak hanya menjaga kelestarian sumber daya alam tetapi juga menciptakan mata pencaharian berkelanjutan (green jobs) bagi masyarakat, seperti menjadi pemandu wisata, pengrajin daur ulang, dan petani organik. Transformasi menuju ekonomi hijau ini didukung oleh peraturan desa yang secara khusus melarang praktik pembakaran lahan dan mendorong penggunaan energi terbarukan dalam kegiatan usaha desa. Pendekatan ini terbukti efektif dalam mengurangi kemiskinan sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan. Sedangkan, Implementasi public management governance yang kolaboratif dan berwawasan lingkungan telah membuahkan hasil nyata.

Terjadi peningkatan pendapatan rata-rata keluarga miskin sebesar 25% dalam dua tahun terakhir, penurunan angka pengangguran, serta peningkatan akses masyarakat terhadap layanan dasar seperti air bersih dan sanitasi. Keberhasilan ini tidak lepas dari komitmen pemerintah desa dalam menerapkan tata kelola yang transparan dan akuntabel, dimana seluruh kebijakan dan penggunaan dana desa dapat diakses dan diawasi oleh masyarakat. Indikator keberhasilan tidak hanya diukur dari aspek ekonomi tetapi juga dari peningkatan indeks kebahagiaan masyarakat dan partisipasi aktif warga dalam proses pembangunan. Temuan ini memperkuat tesis bahwa penguatan public management governance yang inklusif dan berkelanjutan merupakan strategi fundamental dalam mempercepat pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan di tingkat desa.

Strategi yang Diterapkan untuk Mengoptimalkan Public Management Governance Desa Berbasis Green Public Policy Guna Menciptakan Pembangunan Desa yang Berkelanjutan di Desa Cisadane Kabupaten Gorontalo Utara

Salah satu strategi yang paling utama untuk mengoptimalkan governance desa berbasis green public policy adalah perencanaan pembangunan yang berwawasan lingkungan, partisipatif, dan berkeadilan, melalui penetapan regulasi yang mengintegrasikan aspek lingkungan (seperti pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan, pengurangan limbah, dan energi terbarukan), serta memastikan transparansi anggaran dan keterlibatan masyarakat dalam musyawarah desa untuk menciptakan kebijakan yang efektif dan lestari. Strategi yang diterapkan untuk mengoptimalkan public management governance desa berbasis green public policy menekankan pada perencanaan pembangunan yang ramah lingkungan, partisipatif, dan berkeadilan. Pemerintah desa perlu menyusun regulasi dan kebijakan yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam program pembangunan, seperti pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan, pengurangan limbah, dan penggunaan energi terbarukan.

Selain itu, transparansi dalam pengelolaan anggaran serta keterlibatan masyarakat dalam musyawarah desa menjadi landasan penting agar kebijakan yang diambil dapat menjawab kebutuhan warga sekaligus menjaga kelestarian lingkungan. Penerapan strategi ini juga ditopang oleh penguatan kapasitas aparatur desa dan masyarakat melalui edukasi serta pendampingan teknis terkait praktik pembangunan hijau. Dengan adanya sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya, implementasi green public policy dapat menciptakan pembangunan desa yang tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga keberlanjutan ekologi dan sosial. Dengan demikian, desa dapat berkembang secara mandiri, produktif, serta mampu menjadi contoh praktik tata kelola pemerintahan berbasis lingkungan yang berkelanjutan.

Penelitian ini mengidentifikasi empat strategi kunci yang diterapkan oleh Pemerintah Desa Cisadane dalam mengoptimalkan public management governance berbasis Green Public Policy. Pertama, strategi penguatan kelembagaan melalui integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam seluruh perencanaan pembangunan. Desa Cisadane telah menginternalisasikan prinsip green policy dalam RPJMDes dan RKPDes dengan mengalokasikan anggaran khusus untuk program-program berwawasan lingkungan. Setiap kebijakan baru wajib melalui proses green assessment yang mengkaji dampak ekologisnya, sehingga pembangunan ekonomi tidak mengorbankan kelestarian lingkungan. Komitmen ini diperkuat dengan Perdes tentang Perlindungan Lingkungan yang menjadi panduan operasional bagi seluruh pemangku kepentingan desa. Kedua, strategi kolaborasi multipihak yang terstruktur dan sistematis. Pemerintah desa membentuk Forum Kolaborasi Desa Berkelanjutan yang melibatkan akademisi, praktisi lingkungan, perwakilan dunia usaha, dan komunitas lokal. Forum ini tidak hanya berfungsi sebagai wahana koordinasi, tetapi juga sebagai green innovation hub yang merancang program-program spesifik seperti sistem pengelolaan sampah terpadu, agroeduwisata, dan energi terbarukan berbasis potensi lokal. Sinergi dengan universitas setempat telah menghasilkan berbagai inovasi teknologi tepat guna seperti biopori massal dan sistem irigasi hemat air yang langsung dimanfaatkan masyarakat. Ketiga, strategi pemberdayaan ekonomi hijau berbasis komunitas.

Desa Cisadane mengembangkan model green community enterprise melalui BUMDes yang memfasilitasi tumbuhnya kewirausahaan sosial berbasis lingkungan. Program unggulan seperti eco-tourism, pertanian organik terintegrasi, dan pengolahan hasil hutan bukan kayu telah menciptakan rantai nilai hijau yang melibatkan seluruh kelompok masyarakat, terutama rumah tangga miskin. Pelatihan terus-menerus tentang standar produk hijau dan pemasaran digital telah meningkatkan daya saing produk-produk ramah lingkungan dari Desa Cisadane di pasar regional. Keempat, strategi transparansi hijau (green transparency) dalam akuntabilitas pengelolaan sumber daya

alam. Desa Cisadane mengembangkan sistem informasi desa terbuka yang memuat data ekologis terupdate, termasuk kualitas air, tutupan vegetasi, dan jejak karbon desa. Masyarakat dapat mengakses informasi real-time tentang penggunaan dana desa untuk program lingkungan melalui aplikasi Cisadane Green Dashboard. Mekanisme ini tidak hanya mencegah potensi penyimpangan, tetapi juga mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam audit sosial program-program lingkungan.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa integrasi Green Public Policy dalam public management governance mampu menciptakan transformasi pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Kombinasi antara kepemimpinan ekologis, tata kelola kolaboratif, dan inovasi lokal menjadi faktor penentu keberhasilan Desa Cisadane dalam mewujudkan pembangunan desa yang berkelanjutan. Strategi ini selaras dengan penelitian Prasasti dan Ma'ruf (2025) yang menekankan pentingnya peran pemerintah desa sebagai katalisator pembangunan berkelanjutan, namun memberikan kontribusi teoritis melalui pengembangan model governance yang secara eksplisit mengadopsi prinsip-prinsip green policy dalam seluruh aspek tata kelola desa.

SIMPULAN

Berdasarkan seluruh analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi public management governance berbasis Green Public Policy di Desa Cisadane telah berhasil menciptakan model pembangunan desa yang berkelanjutan, inklusif, dan partisipatif. Keberhasilan ini ditunjukkan melalui terjadinya peningkatan signifikan dalam pemerataan ekonomi dan pengurangan kemiskinan, yang tidak hanya diukur dari aspek material tetapi juga dari peningkatan kualitas lingkungan hidup dan partisipasi aktif masyarakat. Integrasi prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh proses governance mulai dari perencanaan, implementasi, hingga monitoring telah membuktikan bahwa pembangunan ekonomi dan pelestarian lingkungan dapat berjalan beriringan secara sinergis.

Penelitian ini juga menyoroti bahwa kunci keberhasilan Desa Cisadane terletak pada empat strategi utama, yaitu: (1) penguatan kelembagaan melalui internalisasi nilai-nilai hijau dalam perencanaan dan regulasi desa; (2) kolaborasi multipihak yang terstruktur dalam Forum Kolaborasi Desa Berkelanjutan; (3) pemberdayaan ekonomi hijau berbasis komunitas melalui BUMDes; dan (4) penerapan transparansi hijau dalam akuntabilitas pengelolaan sumber daya alam. Strategi-strategi ini tidak hanya mengatasi masalah lemahnya sinergi yang sering terjadi, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Zamharira dkk, tetapi juga menjadi contoh nyata bagaimana kepemimpinan desa yang visioner dapat mentransformasikan tata kelola pemerintahan menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan lingkungan dan ekonomi. Secara teoritis, temuan penelitian ini memperkaya kajian public management governance dengan memperkenalkan perspektif Green Public Policy yang terintegrasi penuh. Secara praktis, penelitian ini memberikan model yang dapat diadopsi oleh desa-desa lain dalam

mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Rekomendasi kebijakan yang diajukan adalah perlunya penguatan kapasitas pemerintah desa dalam perencanaan berbasis lingkungan, pendanaan insentif untuk program green economy, serta replikasi model forum kolaborasi multipihak yang telah terbukti efektif di Desa Cisadane. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berhasil menjawab pertanyaan penelitian tetapi juga memberikan kontribusi konkret bagi upaya pengentasan kemiskinan dan pemerataan ekonomi melalui tata kelola desa yang berkelanjutan.

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih yang tulus disampaikan kepada DPPM Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Tahun 2025 yang telah memberikan dana hibah penelitian melalui skema Penelitian Strategis Nasional, sehingga kegiatan penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Peneliti juga menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pemerintah Desa Cisadane, Kabupaten Gorontalo Utara, yang telah memberikan izin, kesempatan, dan fasilitas selama proses penelitian berlangsung. Terima kasih kepada seluruh perangkat desa, tokoh masyarakat, pengelola BUMDes, dan seluruh warga Desa Cisadane yang telah berpartisipasi aktif dengan membuka diri, berbagi pengalaman, dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada rekan-rekan sejawat dari lingkup akademisi serta para pembimbing akademik yang telah memberikan masukan konstruktif, saran berharga, dan pendampingan intelektual selama tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga penyusunan laporan penelitian. Tidak lupa, peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah mendukung terselesaikannya penelitian ini dengan baik. Semoga kontribusi semua pihak dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pembangunan berkelanjutan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, F., Wulandari, F. R., Afandi, M. N., & Anggraini, K. (2025). *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Kecamatan Cimanuk, Pandeglang*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 12(3), 1029–1042.
- Dimand, A.-M., & Cheng, S. (2023). *Bottom-up innovation adoption of green public procurement in the United States*. Local Government Studies, 49(6), 1359–1385. <https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2161523>
- Hajiji, M., & Rudiansah, B. (2025). *Collaborative Governance Dalam Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) I Kota Bandung*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 12(3), 893–903.
- Investments, I. (2024). *Kemiskinan Di Indonesia*. Indonesia Investments.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).

- Lisa Aulia Putri, & Sam'un Mukramin. (2023). *Kemiskinan Masyarakat Petani di Desa Bone, Kec. Bajeng, Kab. Gowa*. Tukuran: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial Dan Humaniora, 1(3), 102–121. <https://doi.org/10.47861/tukuran.v1i3.337>
- Noviyanti, N., Olii, R. A., & Alim, M. S. (2023). *Kemitraan Masyarakat Dalam Pelaksanaan Kebijakan Pembuangan Sampah Di Kabupaten Gorontalo Utara*. Innovative: Journal Of Social Science Research, 3(6), 4100–4108.
- Permatasari, P., Ilman, A. S., Tilt, C. A., Lestari, D., Islam, S., Tenrini, R. H., Rahman, A. B., Samosir, A. P., & Wardhana, I. W. (2021). *The Village Fund Program in Indonesia: Measuring the Effectiveness and Alignment to Sustainable Development Goals*. Sustainability, 13(21), 12294. <https://doi.org/10.3390/su132112294>
- Prasasti, P. F., & Ma'ruf, M. F. (2025). *Analisis Peran Pemerintah Desa Dalam Mewujudkan Pembangunan Desa Mandiri (Studi Kasus Desa Kalanganyar Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan)*. Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial, 2(12).
- Rufaidah, E. (2017). *Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Melalui Koperasi Unit Desa Berbasis Usaha Terbimbing*. Akademika : Jurnal Pemikiran Islam, 22(2), 361–374. <https://doi.org/10.32332/akademika.v22i2.824>
- Sara, I. M., Sudarma, M., & Saputra, K. A. K. (2023). *The Green Economic Movement for Sustainable Development and The Role of Green Governance: A Study in Villages in Bali*. International Journal of Social Science and Business, 7(4), 898–909. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.58601>
- Silmi, C., & Agustina, I. F. (2025). *Implementasi Program Ketahanan Pangan Dalam Upaya Pemenuhan Lumbung Pangan*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 12(3), 919–929.
- Tjiptady, B. C., Rahman, R. Z., Pradani, Y. F., Sulaiman, M. S., Machfuroh, T., & Saepuddin, A. (2021). *Sosialisasi Peningkatan Perekonomian Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Poncokusumo Kabupaten Malang*. I-Com: Indonesian Community Journal, 1(1), 35–40. <https://doi.org/10.33379/icom.v1i1.948>
- Tri Saputra Wahidin, D., Juned, M., Maryam, S., Nisa Zempi, C., & Ummah, A. (2024). *Pembangunan Desa Digital Berkelanjutan Di Desa Baros*. IKRA-ITH ABDIMAS, 8(2), 218–231. <https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v8i2.3437>
- Trisusilo, F. J., & Hermawan, Y. (2025). *Pemberdayaan Komunitas di Desa Wisata (Harmoni Tradisi dan Modernisasi)*. Bayfa Cendekia Indonesia.
- Wahyu, M., & Batara, A. T. (2023). *Etika lingkungan dan ancaman kebijakan kontra-ekologis dari masa ke masa*. Jurnal JINNSA (Jurnal Interdipliner Sosiologi Agama), 3(1), 57–67. <https://doi.org/10.30984/jinnsa.v3i1.659>

- Wijayanto, F., & Ridwan, A. (2024). *Peningkatan Indeks Desa Membangun (IDM) Melalui Program Pembangunan Pedesaan Berbasis Komunitas*. Jurnal Pengabdian West Science, 3(02), 209–219. <https://doi.org/10.58812/jpws.v3i02.975>
- Zamharira, C., Khalil, Z. F., & Nufus, H. (2024). *Sinergisitas Pembangunan Berkela Studi terhadap Kebijakan Pengentasan Kemiskinan di Aceh: Synergy, Sustainable Development, Policy, Poverty*. Jurnal Transformasi Administrasi, 14(02), 181–197.