

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
 "RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"  
 Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
 dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

## Strategi Demokratisasi Desa dalam Seleksi Perangkat Desa berdasarkan Asas Keterbukaan

Sirajul Munir<sup>a</sup> dan Nike Mutiara Fauziah<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Institut Agama Islam Negeri Kudus

<sup>b</sup> Universitas Islam Negeri Prof.K.H.Saifuddin Zuhri Purwokerto  
 e-mail : <sup>a</sup> sirajulmunir@iainkudus.ac.id , <sup>b</sup> nikemutiara@uinsaizu.ac.id

### Abstrak

Indeks Demokrasi 2020 yang dirilis oleh *The Economist Intelligence Unit* menunjukkan posisi negara Indonesia menduduki peringkat ke 64 dari 165 negara dengan nilai 6.30 poin. Selama 14 tahun terakhir, ini merupakan indeks terendah yang diperoleh Indonesia. Padahal Indonesia sedang berupaya mewujudkan demokrasi yang substantif pada Visi Pembangunan Indonesia tahun 2045. Demokrasi yang substantif tersebut dapat dilihat dari tingginya kepercayaan publik kepada pemerintah karena adanya keterbukaan sebagai asas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Asas keterbukaan harus diimplementasikan disemua sektor termasuk dalam sektor pemerintahan desa sebagaimana Pasal 24 Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Seleksi perangkat desa juga merupakan salah satu bentuk dari penyelenggaraan pemerintahan desa yang harus diselenggarakan berdasarkan asas keterbukaan dan menghindari adanya manipulasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis wujud asas keterbukaan dalam seleksi perangkat desa. Metode penelitian menggunakan studi empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wujud asas keterbukaan dapat di implementasikan dalam baragam cara salah satunya yang dilakukan oleh pemerintah Desa Panunggalan, Kecamatan Pulokulon, Kabupaten Grobogan dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) bersama salah satu Perguruan Tinggi Negeri sebagai pihak ketiga. Sistem CAT dianggap lebih transparan karena nilai otomatis akan muncul sehingga peserta tes terhindar dari manipulasi hasil. Langkah ini sebagai alternatif strategi dalam mewujudkan demokratisasi desa.

**Kata Kunci:** demokratisasi desa; seleksi perangkat desa; asas keterbukaan.

## *Village Democratization Strategy in Selection of Village Apparatus based on Openness Principle*

### Abstract

*The Democracy Index 2020 released by The Economist Intelligence Unit shows the position of the Indonesian state at 64th out of 165 countries with a value of 6.30 points. Over the last 14 years, this is the lowest index obtained by Indonesia. In fact, Indonesia is realizing substantial democracy in Indonesia's development vision in 2045. This substantial democracy can be seen from the public's trust in the government because of the supervision in the administration of government. The Article principle must be implemented in all sectors in the village government sector as it should be. 24 Law Number 6 of 2014 concerning Villages. Selection of village officials is also a form of village governance that must be controlled based on existing prevention and prevention. This article aims to analyze the form and find out the village apparatus. The research method uses empirical studies. The results of the study show that the form can be implemented in various ways, one of which is carried out by the government of Panunggalan Village, Pulokulon District, Grobogan Regency by using the Computer Assisted Test (CAT) system with one of the State Universities as a third party. The CAT system is considered to be more transparent than*

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

*participants who complete the test, thus avoiding the danger of results. This step is an alternative strategy in realizing village democratization.*

*Keywords: village democratization; selection of village apparatus; principle of openness.*

## A. PENDAHULUAN

*The Economist Intelligence Unit* merilis Indeks Demokrasi 2020. Hasilnya menunjukkan bahwa negara Indonesia berada pada posisi ke 64 dengan nilai 6.30 poin dari 164. Selama 14 tahun terakhir, ini merupakan indeks terendah yang diperoleh Indonesia (*Indeks Demokrasi 2020: Indonesia Catat Skor Terendah Dalam 14 Tahun Terakhir*, n.d.). Padahal Indonesia sedang berupaya mewujudkan demokrasi yang substantif pada Visi Pembangunan Indonesia Tahun 2045.

Demokrasi yang substantif tersebut dapat dilihat dari tingginya kepercayaan publik dalam penyelenggaraan pemerintahan karena adanya keterbukaan sebagai asas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa Asas keterbukaan merupakan pilar utama negara demokrasi (Munir, 2021).

Penyelenggaraan pemerintahan desa tidak dapat dipisahkan dari variabel kualitas demokrasi (Barniat, 2019). Pemerintahan desa memiliki otonomi asli karena Pemerintahan desa dalam menyelenggarakan pemerintahannya didasarkan pada hak asal-usul sesuai dengan nilai-nilai sosial dan kebudayaan yang berada di dalamnya (Yuhandra et al., 2021). Disamping itu dalam perspektif administrasi pemerintahan negara pemerintahan diharapkan mampu beradaptasi mengikuti perkembangan jaman.

Seleksi pengangkatan perangkat desa sering dihadapkan pada tuntutan transparansi dan keterbukaan dari setiap tahapan penyelenggaraannya. Selama ini cara yang digunakan selalu menjadi perhatian tentang kesesuaian dengan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik terutama keterbukaan dalam seleksi perangkat desa. Apalagi mengingat bahwa dalam Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mengamanahkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan desa wajib mengembangkan kehidupan demokrasi dan menjalankan prinsip tata pemerintahan desa secara

akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari KKN.

Penulis menyadari bahwa sebelumnya sudah terdapat penelitian dengan tema yang serupa dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Aprilia Prabawati Nuryanto menghasilkan karya ilmiah berjudul "Rekrutmen Pengisian Jabatan Perangkat Desa Di Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian diketahui bahwa penyelenggaraan seleksi dilakukan dengan tes tertulis dan menggunakan teknologi komputer. Disisi lain guna menunjang kinerja pemerintahan desa dan beradaptasi dengan kemajuan zaman maka perangkat desa harus memiliki sertifikat komputer (Aprilia Prabawati Nuryanto, 2019). Erga Yuhandra dengan judul penelitian "Penerapan Asas Keterbukaan dalam Pengangkatan Perangkat Desa di Kabupaten Kuningan Guna Mewujudkan Pemerintahan Desa yang Baik." Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pelaksanaan pengangkatan Perangkat Desa tidak lepas dari unsur nepotisme dan kepentingan politik kepala desa yang jelas melanggar asas keterbukaan. Hal ini membuat hasil seleksi jauh dari harapan yakni terjaringnya perangkat desa yang memiliki kompetensi berkualitas baik. (Yuhandra et al., 2021). Terdapat pula penelitian karya Nugroho Setyo berjudul Demokrasi dan Tata Pemerintahan Dalam Konsep Desa dan Kelurahan. Dari penelitian ini ditemukan bahwa kewenangan yang otonom harus mencerminkan nilai-nilai kedaulatan rakyat dan dilaksanakan dalam tataran administratif (Setyo, 2013). Namun, artikel ini memiliki perbedaan sebagai kebaruan dari artikel sebelumnya yang bertujuan untuk melihat sejauh mana implementasi asas keterbukaan dalam Seleksi Perangkat Desa oleh pemerintah Desa Panunggalan, Kecamatan Pulokulon, Kabupaten Grobogan.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

## B. PEMBAHASAN

### 1. Urgensi Demokratisasi Desa

Dua pertiga dari tingkat kemiskinan dunia terjadi di Desa, begitupun di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, tingkat kemiskinan di desa lebih besar dibandingkan dengan tingkat kemiskinan di perkotaan. Pada September 2020, kemiskinan sebagian besar terjadi di perdesaan yaitu 13,20 %, sementara untuk posisi perkotaan jauh dibawahnya sebesar 7,88 %. Ketimpangan antara desa dan kota juga ditunjukkan dengan gini ratio di desa pada Maret 2021 tercatat sebesar 0,315, data ini turun dibanding September 2020 sebesar 0,319. (BPS, 2020). Dalam mengatasi permasalahan ini, repolitisasi masyarakat sipil jelas dibutuhkan.

Menurut buku *Civil Engagement in Local Government Renewel in Indonesia* yaitu demokrasi dapat berjalan maksimal melalui repolitisasi masyarakat sipil. Repolitisasi dapat dialirkan sampai pada tingkat pemerintahan desa. khususnya ke tingkat everyday-politics (urusan politik sebagai peristiwa keseharian yang nyata) (Antlöv, 2003). Pada pemerintahan desa, kebijakan cenderung mudah dirasakan langsung. Oleh sebab itu maka repolitisasi harus didesain mengakar pada tingkatan desa sehingga membuat masyarakat semakin peduli dan terlibat pada pembentukan kebijakan publik.

Kemunculan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa telah memperbesar peran desa dalam pembangunan nasional. Kedudukan desa berubah sebagai *Self Governing Community* dan *Local Self Government* yang dapat menyelenggarakan urusan pemerintahannya secara mandiri. Konstruksi otonomi desa dalam Undang-undang Desa dengan kewenangan mengatur diri sendiri dapat membangun optimisme menuju kemajuan pembangunan dan kesejahteraan warga desa (Aziz, 2016). Demikian pula yang disampaikan, Rofiq *et al.*, (2017) bahwa Undang-undang desa dapat membuka jalan

partisipasi warga desa dalam menentukan masa depan desanya.

Sementara kondisi di lapangan, Demokratisasi desa masih mengalami beberapa kendala diantaranya kepatuhan yang harus dimiliki oleh pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat yang serba administratif tak jarang membuat membuat kaku jalannya pemerintahan. Selain itu minimnya tingkat partisipasi yang substantif dan konstruktif dari masyarakat Desa itu sendiri dapat menghambat kemajuan proses pembangunan demokrasi desa (Kementerian Desa & Indonesia, n.d., 2012). Oleh karena itu demokratisasi desa jelas relevan dan mendesak.

Pertanyaan paling mendasar adalah demokratisasi desa atau demokrasi di desa. Jika demokrasi dipahami sebagai paham yang menjadikan publik sebagai poros kekuasaan, maka demokratisasi, merupakan upaya atau proses mencapai kehidupan demokrasi melalui cara-cara yang demokratis. Karena demokrasi semata-mata tidak dapat dicapai melalui proses non-demokratis dan penerapan cara-cara demokratis tidak senantiasa berjuang pada situasi demokratis (Samadhi, 2014 dalam Lestari, 2018). Selanjutnya adalah melihat sejauh mana demokratisasi dan keterlibatan publik dijalankan di desa.

Undang-undang Desa telah memberikan kewenangan yang bersifat atributif salah satunya yaitu membentuk dan menetapkan susunan dan personil perangkat desa. Dalam rangka memastikan kualitas pemerintahan desa yang dapat mengakselerasi demokratisasi desa maka diperlukan sumberdaya manusia perangkat desa yang memiliki kapasitas baik internal maupun eksternal untuk dapat mengimplementasikan maksud baik dari setiap peraturan perundang-undangan sebagai pedoman penyelenggaraan pemerintahan desa. Tidak dapat dipungkiri kapasitas perangkat desa menjadi faktor penting bagi terwujudnya demokratisasi desa.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

## 2. Asas Keterbukaan dalam Seleksi Perangkat Desa

Sebagai miniatur negara (Pratama & Fauziah, 2019) konfigurasi desa di Indonesia dipandang sebagai subsistem yang memiliki peran dan posisi penting dalam pembangunan Indonesia. Desa memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan pemerintahannya berbasis pada kepentingan masyarakatnya (Effendy, 2007). Dalam UU Desa dijelaskan bahwa Pemerintah Desa terdiri dari Kepala Desa dibantu Perangkat Desa lainnya sebagai penyelenggara urusan pemerintahan desa.

Demokrasi desa setidaknya dimulai dari pemilihan Kepala Desa merupakan pejabat politik. Sedangkan Perangkat Desa bertanggungjawab membantu Kepala Desa melaksanakan tugas dan wewenang Kepala Desanya. Perangkat yang terdiri dari Sekretaris Desa, Pelaksana Kewilayahan, dan Pelaksana Teknis dapat dikatakan sebagai jabatan manajerial dalam pemerintahan desa.

Pemerintahan Desa dalam perspektif Svara, (1997) diistilahkan sebagai *Complementarity of Politics and Administration*<sup>1</sup>. Hal ini karena konfigurasi desa di Indonesia jelas berada dalam area politik dan area manajerial. Kepala Desa sebagai pejabat politik, bertanggungjawab kepada konstituennya untuk memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa. Dalam area manajerial, kepala desa dibantu oleh perangkat desa bertanggungjawab mewujudkan kebijakan strategis pemerintahan dengan cara yang profesional, efisien dan efektif.

Sejalan dengan upaya mewujudkan pemerintah desa yang professional, efisien dan efektif, terbuka serta bertanggungjawab dapat dimulai dari perangkat desa. Perangkat desa sebagai "birokrat garda terdepan" (Purwanto & Sulistyastuti., 2012) atau aparatur pemerintahan lokal yang bersentuhan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi pilar penting

dalam tercapainya tujuan kebijakan pembangunan desa. Indonesia membutuhkan perangkat desa yang memiliki kapasitas baik teknis, manajerial maupun sosial kultural. Salah satu upaya untuk memastikan kapasitas perangkat desa sesuai dengan kebutuhan pemerintah desanya maka seleksi perangkat desa menjadi langkah awal menyaring kader-kader desa dengan kualitas terbaik.

Pada seleksi perangkat desa berlaku asas penyelenggaraan pemerintahan desa yang tertuang dalam Pasal 24 Undang-undang Desa. Asas yang berkorelasi langsung dengan seleksi perangkat desa adalah asas keterbukaan. Asas keterbukaan mengedepankan hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan pemerintahan desa termasuk seleksi perangkat desa.

Berdasarkan Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 67 Tahun 2017 Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa, pengangkatan perangkat desa dilaksanakan melalui mekanisme pembentukan tim seleksi yang terdiri dari seorang ketua, seorang sekretaris dan minimal 2 (dua) orang anggota. Tim seleksi memiliki tugas melakukan penjarangan dan penyaringan calon perangkat desa paling lama dua bulan setelah jabatan perangkat desa kosong atau diberhentikan. Hasil penjarangan dan penyaringan bakal calon perangkat desa sekurang-kurangnya dua orang calon dikonsultasikan oleh kepala desa kepada camat untuk selanjutnya camat memberikan rekomendasi tertulis (berupa persetujuan atau penolakan) terhadap calon perangkat desa selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari kerja. Apabila camat memberikan persetujuan maka kepala desa menerbitkan Surat Keputusan Kepala Desa tentang Pengangkatan Perangkat Desa (Raharjo, 2021).

Dalam mekanisme ini belum secara jelas tersurat asas-asas keterbukaan dalam seleksi

<sup>1</sup> Complementarity of Politics and Administration mengakui saling ketergantungan dan pengaruh timbal balik antara pejabat politik dan administrator. Pejabat politik dan administrator bertanggungjawab pada

peran yang berbeda berdasarkan perspektif dan nilai serta perbedaan dalam posisi formal mereka, tetapi fungsi yang mereka jalankan seringkali tumpang tindih.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

perangkat desa sehingga Pemerintah Daerah berwenang untuk membuat aturan turunannya terkait seleksi perangkat desa. Misalnya di beberapa wilayah tim seleksi wajib mengadakan sosialisasi pengisian kekosongan jabatan Perangkat Desa dan mekanisme pengisiannya. Selain itu tim seleksi melaksanakan proses seleksi secara transparan menggunakan media yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat misalnya dengan penggunaan *Computerized Assisted Test (CAT)*. Metode seleksi perangkat desa dengan sebagai upaya memberikan informasi yang cepat dan tepat kepada masyarakat terkait seleksi perangkat desa. Metode CAT ini memungkinkan keterbukaan kepada seluruh masyarakat desa karena hasil tes dapat dilihat secara langsung.

### 3. Strategi Demokratisasi Desa melalui seleksi perangkat desa berdasarkan asas keterbukaan

Agar proses demokratisasi desa dapat berjalan dengan maksimal maka perlu desain repolitisasi masyarakat. Salah satu caranya yakni mendistribusikan urusan publik ke tingkat desa, khususnya ke tingkat urusan politik sebagai peristiwa keseharian yang nyata diawali dari seleksi perangkat desanya.

Ketentuan pengangkatan perangkat desa diatur dalam Peraturan Bupati Grobogan Nomor 18 Tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perangkat Desa. Penulis fokus pada tugas Panitia penyaringan perangkat desa yakni menyiapkan naskah ujian dan melaksanakan ujian penyaringan yang melibatkan pihak ketiga sebagai mitra tim desa dalam rekrutmen perangkat desa.

Desa Panunggalan Kecamatan Pulokulon melibatkan pihak ketiga dalam penjangkaran pengisian kekosongan perangkat desa terutama dalam pembuatan soal ujian bagi calon Perangkat Desa. Pihak ketiga yang ditunjuk dalam menyusun naskah soal merupakan tim yang memiliki kompetensi sesuai bidang soal yang ditugaskan serta berintegritas menjaga kerahasiaan kepada siapapun baik yang terlibat langsung dalam seleksi maupun tidak.

Pelaksanaan ujian seleksi perangkat desa menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* yang juga melibatkan pihak ketiga sebagai penyelenggara yang sudah profesional. Proses pemeriksaan hasil ujian menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* tidak memakan waktu karena peserta ujian dapat langsung mengetahui hasilnya setelah tes selesai. Panitia pelaksana juga memfasilitasi LCD Proyektor untuk menampilkan pergerakan penilaian para peserta ujian sehingga hasil bisa diketahui seluruh peserta. Hal ini merupakan bentuk kemajuan dari proses keterbukaan karena jika ujian seleksi dilakukan secara manual rentan akan *human error* dan terbuka peluang manipulasi hasil. Penggunaan sistem ini menunjukkan bahwa desa Panunggalan betul-betul mencari SDM perangkat desa yang berkompoten dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Seleksi perangkat desa melalui CAT ini menunjukkan komitmen pemerintah Desa Panunggalan dalam mewujudkan demokratisasi desa. Sejalan dengan semangat demokratisasi desa salah satunya berupaya mewujudkan transparansi dalam tata kelola pemerintahan desa, maka seleksi perangkat desa menjadi strategi awal untuk demokratisasi desa.

Undang-Undang Desa pun menekankan perhatian pada isu-isu keterbukaan dan partisipasi masyarakat untuk terlibat secara langsung pada keseluruhan praktik demokrasi di desa. Praktik seleksi perangkat desa dengan asas keterbukaan dapat menghasilkan perangkat desa yang memiliki kapasitas terbaik sehingga dapat memformulasikan dan mengimplementasikan program/kebijakan yang berkualitas semata-mata demi pembangunan desanya.

## C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

### 1. Kesimpulan

Seleksi perangkat desa menjadi strategi awal untuk demokratisasi desa. Praktik seleksi perangkat desa dengan asas keterbukaan dapat menghasilkan perangkat desa yang memiliki kapasitas terbaik. Penggunaan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* ini

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

menunjukkan bahwa desa Panunggalan betul-betul mencari SDM perangkat desa yang berkompeten dan memiliki kualifikasi yang sesuai

## 2. Rekomendasi

Strategi dan program/kegiatan yang dapat diterapkan dalam demokratisasi desa dengan cara menurunkan urusan publik ke tingkat desa dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

## REFERENSI

- Antlöv, H. (2003). Civic Engagement in Local Government Renewal in Indonesia. In *Logolink SEA: Citizen participation in local governance: experiences from Thailand, Indonesia and the Philippines* (Issue December).
- Aprilia Prabawati Nuryanto. (2019). REKRUTMEN PENGISIAN JABATAN PERANGKAT DESA DI KECAMATAN BAYAT KABUPATEN KLATEN PROVINSI JAWA TENGAH. XII(1), 58-65.
- Aziz, N. L. L. (2016). Otonomi Desa dan Efektivitas Dana Desa. *Jurnal Penelitian Politik*, 13(2), 193-211. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol27.iss53.art12>
- Barniat, Z. (2019). Otonomi desa : Konsepsi teoritis dan legal. *Jurnal Analisis Sosial Politik*, 5(1), 20-33. <http://publikasi.fisip.unila.ac.id/index.php/JASP/article/view/13>
- Effendy, K. (2007). *Otonomi Desa*. Rajawali Pers.
- Indeks Demokrasi 2020: Indonesia Catat Skor Terendah dalam 14 Tahun Terakhir*. (n.d.). <https://news.detik.com/dw/d-5361657/indeks-demokrasi-2020-indonesia-catat-skor-terendah-dalam-14-tahun-terakhir>
- Kementerian Desa, P. D. T. dan T., & Indonesia, R. (2012). *Mengembangkan demokratisasi desa*.
- Lestari, R. (2018). DEMOKRATISASI DESA : Membawa Negara Lebih Dekat Dengan Rakyat. June, 0-16.
- Munir, S. (2021). ASAS KETERBUKAAN DALAM PELAKSANAAN FUNGSI LEGISLASI DEWAN PERWAKILAN RAKYAT ( *Perspektif Islam dan Hukum Positif di Indonesia* ). 12, 257-274.
- Pratama, A. B., & Fauziah, N. M. (2019). *Kapasitas Pemerintah Desa: Sebuah Model Kerangka Konseptual*. Penerbit K Media.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti., D. R. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Raharjo, M. M. (2021). *Pokok-pokok dan Sistem Pemerintahan Desa: Teori, Regulasi dan Implementasi* (Y. S. Haryati (Ed.)). PT Rajagrafindo Persada.
- Rofiq, A., Salim, A., Untung, B., Laksono, I., Bulan, W. R., Arifah, U., & Heryanto, S. (2017). *Praktik Baik Desa dalam Implementasi Undang-Undang Desa* (Vol. 91). Pusat Telaah dan Informasi Regional.
- Setyo, N. (2013). Demokrasi dan Tata Pemerintahan Dalam Konsep Desa dan Kelurahan. *Jurnal Cita Hukum*, 1(2), 247-262.
- Svara, J. H. (2001). Complementarity of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration. *Public Administration Review*, 61(2).
- Yuhandra, E., Akhmaddhian, S., & Suhendar, D. (2021). Penerapan Asas Keterbukaan dalam Pengangkatan Perangkat Desa di Kabupaten Kuningan Guna Mewujudkan Pemerintahan Desa yang Baik. *Logika : Jurnal Penelitian Universitas Kuningan*, 12(01), 94-108. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/logika/article/view/4597>