
BENCHMARKING COMMUNITY BUILDING PROSES PENYUSUNAN RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH (RPJM) BERBASIS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DESA STATUS MANDIRI DAN STATUS MAJU DI KABUPATEN CIAMIS

Deden Haria Garmana^{1*}, Thomas Busthomi², Soleh Suryadi³

Email: deden.239020059@mail.unpas.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *community building* dalam penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs melalui pendekatan *benchmarking* antara Desa status mandiri dan Desa status maju. Analisis menggunakan empat dimensi strategis yang dikemukakan oleh Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016), yaitu desentralisasi, akuntabilitas, pendidikan, dan kewajiban yang dipahami sebagai landasan pembentukan komunitas yang kuat, partisipatif dan berkelanjutan. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode komparatif dengan pendekatan kualitatif menggunakan langkah-langkah *benchmarking*. Menurut Nazir (2005: 58) "Komparatif kualitatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu".

Perbedaan mencolok antara kedua desa menunjukkan bahwa efektivitas desentralisasi sangat ditentukan oleh kapasitas kelembagaan dan kultur partisipatif. Desa Dewasari mampu menjadi model *community driven development*, sedangkan Desa Karyamulya membutuhkan penguatan dalam tata kelola partisipatif dan pemanfaatan data berbasis SDGs. Dimensi Desentralisasi merupakan dimensi fundamental dalam teori Ife & Tesoriero, yang menekankan distribusi kekuasaan ke tingkat lokal, penguatan pengambilan keputusan berbasis warga serta inklusivitas dalam perencanaan, penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara kedua desa. Secara keseluruhan penelitian ini menyimpulkan bahwa Desa Mandiri memiliki strategi *community building* yang lebih kuat, terstruktur dan partisipatif dibandingkan Desa Maju. *Benchmarking* menunjukkan bahwa empat dimensi *community building* memberi dampak signifikan terhadap kualitas penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs. Desa Maju dapat mempelajari praktik terbaik dari Desa Mandiri untuk memperkuat tata kelola partisipatif, akuntabilitas publik dan literasi masyarakat.

ABSTRACT

This study aims to analyze community-building strategies in the formulation of the Village Medium-Term Development Plan (RPJM Desa) based on the Sustainable Development Goals (SDGs), employing a benchmarking approach between a village with "Independent" status and one with "Advanced" status. The analysis utilizes four strategic dimensions proposed by Jim Ife and Frank Tesoriero (2016)—namely decentralization, accountability, education, and obligation—which serve as the foundation for establishing a strong, participatory, and sustainable community. The research employs a comparative method with a qualitative approach, utilizing benchmarking procedures. According to Nazir (2005: 58), "Qualitative comparative research is a type of descriptive research that seeks fundamental answers regarding cause-and-effect relationships by analyzing the factors that cause or give rise to a specific phenomenon."

The striking differences between the two villages demonstrate that the effectiveness of decentralization is heavily determined by institutional capacity and a participatory culture. Dewasari Village serves as a model of community-driven development, whereas Karyamulya Village requires strengthening in participatory governance and the utilization of SDG-based data. The decentralization dimension—a fundamental aspect of Ife and Tesoriero's theory that emphasizes the distribution of power to the local level, the strengthening of citizen-based decision-making, and inclusivity in planning—reveals significant differences between the two villages. Overall, the study concludes that the "Independent" village possesses a stronger, more structured, and more participatory community-building strategy compared to the "Advanced" village. Benchmarking indicates that the four community-building dimensions significantly impact the quality of SDG-based RPJM Desa formulation. The "Advanced" village can adopt best practices from the "Independent" village to strengthen participatory governance, public accountability, and community literacy.

ABSTRAK

Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun nganalisis strategi pangwangunan masarakat dina nyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) dumasar kana *Sustainable Development Goals* (SDGs), ku cara ngagunakeun pendekatan *benchmarking* (babandingan kinerja) antara désa nu boga status "Mandiri" jeung désa nu boga status "Maju". Analisis ieu ngagunakeun opat diménsi strategis nu ditepikeun ku Jim Ife jeung Frank Tesoriero (2016)—nyaéta désentralisasi, akuntabilitas, atikan, jeung kawajiban—nu jadi dadasar pikeun ngawangun masarakat nu kuat, partisipatif, jeung lestari. Panalungtikan ieu ngagunakeun métode komparatif kalayan pendekatan kualitatif sarta prosedur *benchmarking*. Numutkeun Nazir (2005: 58), "Panalungtikan komparatif kualitatif nyaéta jenis panalungtikan déskriptif nu néangan jawaban dasar ngeunaan hubungan sabab-akibat ku cara nganalisis faktor-faktor nu ngabalukarkeun atawa nimbulkeun hiji fénoména husus."

Béda nu nyolok antara dua désa éta némbongkeun yén éféktivitas désentralisasi kacida ditangtukeunana ku kapasitas institusional jeung budaya partisipatif. Désa Dewasari jadi conto modél pangwangunan nu digerakkeun ku masarakat, sedengkeun Désa Karyamulya merlukeun penguatan dina tata kelola partisipatif jeung pamanfaatan data dumasar kana SDGs. Diménsi désentralisasi—aspék dasar tina téori Ife jeung Tesoriero nu nekenkeun kana panyebaran kakawasaan ka tingkat lokal, penguatan pengambilan kaputusan dumasar kana aspirasi warga, sarta inklusivitas dina perencanaan—némbongkeun ayana béda nu signifikan antara dua désa éta. Sacara umum, panalungtikan nyindekkeun yén désa nu boga status "Mandiri" mibanda strategi pangwangunan masarakat nu leuwih kuat, leuwih terstruktur, jeung leuwih partisipatif dibandingkeun jeung désa nu boga status "Maju". Hasil *benchmarking* némbongkeun yén opat diménsi pangwangunan masarakat éta mibanda pangaruh nu signifikan kana kualitas panyusunan RPJM Desa dumasar kana SDGs. Désa nu boga status "Maju" bisa nerapkeun prakték panghadéna ti désa nu boga status "Mandiri" pikeun nguatkeun tata kelola partisipatif, akuntabilitas publik, jeung literasi masarakat.

Keywords: *Community Building*, RPJM, SDGS, Desa Mandiri, Desa Maju

I. INTRODUCTION

Desa sebagai pemerintahan paling bawah yang merupakan “ujung tombak” yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Pemerintah desa memiliki otonomi desa sehingga desa dan masyarakat desa diberikan kewenangan untuk membangun desa sesuai dengan karakteristik dan adat istiadat masyarakat desa yang ada. Pemerintah desa senantiasa harus mengembangkan potensi lembaga desanya serta *community buiding* dan membangun masyarakatnya ke depan dengan hasil pembangunan yang maju, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. (Asaduzzaman & Virtanen, 2021). Pada pasal 2 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa berbunyi: “Untuk merealisasikan tujuan dibentuknya desa mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera, maka pembangunan desa adalah jawabannya”. Desa menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat berdasarkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Bhineka Tunggal Ika” dalam kerangka NKRI.

Dalam konteks *community building* desa mandiri adalah puncak dari pembangunan desa yang berhasil, sedangkan desa maju adalah tahap transisi menuju kemandirian. Desa mandiri menunjukkan bahwa masyarakat telah mampu mengelola pembangunan secara mandiri, sedangkan desa maju membutuhkan upaya lebih lanjut untuk melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan dan optimalisasi sumber daya. *Community building* desa mandiri masyarakat aktif terlibat dalam pengelolaan sumber daya, perencanaan pembangunan, dan pengambilan keputusan. Desa maju masyarakat perlu lebih dilibatkan dalam proses pembangunan dan pengelolaan potensi sumber daya untuk mencapai kemandirian. (<https://www.google.com> desa status mandiri dengan desa status maju tahun 2024).

Dalam hal ini *community building* pada desa mandiri dan desa maju akan sangat berbeda. Keduanya merupakan dua status desa yang berbeda namun saling terkait. Desa mandiri adalah desa yang telah mencapai tingkat kemajuan dan kemandirian yang lebih tinggi, sedangkan desa maju adalah desa yang masih dalam tahap perkembangan menuju kemandirian. (Saja et al., 2021)

Tabel 1
Perbandingan Desa Status Mandiri Dengan Desa Status Maju

Aspek	Desa Mandiri	Desa Maju
Tingkat Kemajuan	Telah mencapai kemajuan dan kemandirian yang tinggi, mampu mengelola sumber dayanya secara optimal dan berkelanjutan	Masih dalam tahap perkembangan, memiliki potensi besar namun belum sepenuhnya optimal dalam pengelolaan sumber daya
Indeks Desa Membangun (IDM)	IDM > 0,8155	$0,7072 < \text{IDM} \leq 0,8155$
Ketertgantungan	Mandiri, tidak bergantung pada bantuan eksternal dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat	Masih bergantung pada bantuan eksternal untuk mendukung pembangunan dan pengembangan
Kemampuan Pembangunan	Mampu melaksanakan pembangunan desa untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat dengan ketahanan sosial, ekonomi, dan ekologi yang berkelanjutan	Memiliki potensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup, namun belum sepenuhnya mampu mewujudkannya secara mandiri
Contoh Kriteria	Aksesibilitas yang baik, infrastruktur yang memadai, kualitas pelayanan yang baik, partisipasi masyarakat yang tinggi dalam pembangunan, pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan, dan kemampuan dalam menanggulangi berbagai tantangan	Aksesibilitas yang memadai, infrastruktur yang masih berkembang, pelayanan yang terus ditingkatkan, partisipasi masyarakat yang mulai meningkat, dan kemampuan dalam memanfaatkan potensi lokal

Sumber: olah data peneliti merujuk Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 Tentang Indeks Desa (ID) Indeks Desa ini berfungsi sebagai alat ukur status desa (Sangat Tertinggal, Tertinggal, Berkembang, Maju, Mandiri) dan menjadi dasar yang kuat untuk perencanaan dan pengambilan keputusan di tingkat desa hingga nasional.

Alasan pemilihan judul penelitian ini, peneliti ingin merekonstruksi strategi *community building* dalam penyusunan RPJM Desa berbasis SDGS secara optimal di Desa Dewasari dan Desa Karyamulya Kabupaten Ciamis. Beberapa alasan pentingnya penelitian *community building* dalam pembangunan di desa:

1. Pemberdayaan masyarakat penelitian *community building* dapat membantu memahami bagaimana masyarakat desa dapat diberdayakan untuk meningkatkan partisipasi dan kesadaran dalam pembangunan.
2. Pengembangan kapasitas, *community building* ini dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masyarakat desa, sehingga dapat dikembangkan program pembangunan yang efektif.
3. Peningkatan kualitas hidup dengan memahami kebutuhan dan aspirasi masyarakat desa, penelitian *community building* dapat membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pembangunan yang berbasis komunitas.
4. Pengurangan kesenjangan penelitian *community building* ini dapat membantu memahami bagaimana pembangunan dapat diakses secara adil oleh semua anggota masyarakat desa, sehingga dapat mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi.
5. Pengembangan ekonomi lokal penelitian *community building* dapat membantu memahami bagaimana ekonomi lokal dapat dikembangkan melalui pembangunan yang berbasis komunitas, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat desa.
6. Peningkatan partisipasi masyarakat penelitian *community building* ini dapat membantu memahami bagaimana masyarakat desa dapat dilibatkan dalam proses pembangunan, sehingga dapat meningkatkan partisipasi dan kesadaran masyarakat.

Tabel 2
Hubungan Dimensi Dengan Fenomena Masalah

Dimensi	Makna konseptual	Indikasi masalah di lapangan
1. Desentralisasi Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291)	Demokrasi partipatif memerlukan struktur pembuatan keputusan yang terdesentralisasi	1. Partisipasi masyarakat desa dalam bentuk keterlibatan proses perencanaan dan pengambilan keputusan dalam penyusunan RPJM Desa realitasnya belum optimal. 2. Akses masyarakat desa terhadap sumber daya dan informasi belum optimal.
2. Akuntabilitas Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291)	Demokrasi partisipatif melibatkan “rakyat” dalam membuat Keputusan bahwa mereka bertanggung jawab untuk menjamin bahwa Keputusan-keputusan tersebut dilaksanakan	1. Lemahnya kesadaran dan kemampuan masyarakat untuk pengambilan keputusan dalam penyusunan RPJM Desa.
3. Pendidikan Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291)	Berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, mereka dapat diharapkan berhasil melaksanakannya jika mereka mendapat informasi cukup tentang resiko dan konsekuensi dari suatu keputusan tertentu.	1. Pemberdayaan masyarakat untuk mengelola dan mengembangkan desa secara mandiri belum optimal. 2. Kapasitas kelembagaan masyarakat desa untuk mengelola dan mengembangkan desa masing lemah.
4. Kewajiban Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291)	Kewajiban saling berhubungan dan demokrasi partisipasi dengan dianggap suatu contoh hak, yaitu suatu hak rakyat untuk menentukan nasib dan hak serta tanggung jawab untuk berpartisipasi.	1. Kepercayaan dan solidaritas membangun di antara masyarakat desa sudah semakin melemah serta kesadaran dan kepedulian masyarakat terhadap kebutuhan dan kepentingan bersama sudah semakin memudar.

Sumber: Hasil Penelitian tahun 2026

Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291) strategi *community building* ada 4 yaitu: desentralisasi, akuntabilitas, pendidikan dan kewajiban.. Dalam realitas ini, sangat menarik untuk dikaji melalui *benchmarking* bahwa masyarakat pada desa mandiri dengan masyarakat pada desa maju dalam proses perencanaan pembangunan desa yang diwujudkan dalam proses keterlibatan masyarakat dalam penyusunan dokumen RPJM Desa berbasis SDGs, memiliki perbedaan dinamika tingkat keterlibatan atau partisipasi masyarakat dan potensi kelembagaan desa.(Sauter & Loss, 2021) Melihat fenomena tersebut peneliti tertarik meneliti *community building* dalam penyusunan RPJM desa berbasis SDGs yang sudah berlangsung, dengan meneliti keterlibatan, partisipasi dan memberdayakan masyarakat desa untuk proses penyusunan dokumen RPJM Desa.

II. METHODOLOGY

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode komparatif dengan pendekatan kualitatif menggunakan langkah-langkah *benchmarking*. Menurut Nazir (2005: 58) “Komparatif kualitatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu”. Selanjutnya Benchmarking menurut Karlof dan Ostblom dalam Purwanto dan Afandi (2021:86), dijelaskan bahwa: *Benchmarking* merupakan suatu proses terus-menerus yang sistematis untuk membandingkan efisiensi perusahaan dalam ukuran produktivitas, kualitas, dan praktik-praktik dengan perusahaan-perusahaan dan organisasiorganisasi lain yang telah menunjukkan keunggulan.

Tabel 3
Informan Penelitian

No.	Informan	Informasi Yang Diharapkan
1.	Kepala Desa	Identifikasi permasalahan berkaitan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs.
2.	Ketua BPD	Mengetahui data ter update mengenai <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs saat ini.
3.	Ketua Tim Penyusun RPJM Desa	Pemahaman tentang <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs.
4.	Sekretaris Desa	Permasalahan yang dihadapi dalam <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs.
5.	Kepala Dusun	Penyelenggaraan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs.
6.	Tokoh Masyarakat	Penyelenggaraan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs <i>benchmarking</i>
7.	Unsur Kecamatan	Pengawasan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs <i>benchmarking</i>
8.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa	Pengawas penyelenggaraan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs <i>benchmarking</i>
9.	Sarjana Pendamping Desa	Pendampingan penyelenggaraan <i>community building</i> penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs <i>benchmarking</i>

Sumber: Diolah peneliti, tahun 2026

Parameter penelitian *community building* penyusunan rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) Desa berbasis SDGS (*sustainable development goals*) benchmarking desa mandiri dengan desa maju di Kabupaten Ciamis disajikan pada tabel di bawah ini:

Pengumpulan data dilakukan untuk mengumpulkan berbagai data yang ditemukan di lapangan sebagai bahan kajian penelitian. Reduksi data dilakukan jika data yang dibutuhkan dalam penelitian sudah terkumpul, biasanya tidak semua data yang didapatkan bisa digunakan sebagai bahan penelitian. Oleh karena itu, melalui reduksi data dilakukan seleksi atau pemilihan data sebelum analisis yang disesuaikan dengan fokus penelitian.

Penyajian data merupakan suatu kegiatan dalam menyusun informasi dalam penelitian hingga adanya simpulan maupun tindakan. Penarikan simpulan dilakukan jika tiga proses sebelumnya sudah tercapai untuk menyajikan simpulan yang menarik berdasarkan hasil analisis yang sudah difokuskan pada topik permasalahan yang dipilih

Tabel 4
Parameter Operasional Penelitian

Kajian	Jenis	Parameter	Sumber Data dan Nara Sumber
Community Building menurut Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291)	1. Desentralisasi	a. Proses pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan Masyarakat. b. Pemberian wewenang kepada pemerintah lokal atau komunitas c. Pemberian tanggung jawab kepada pemerintah lokal atau komunitas. d. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program. e. Pengurangan birokrasi f. Peningkatan fleksibilitas dalam pengambilan Keputusan.	Studi dokumentasi, observasi dan wawancara: 1. Kepala Desa 2. Ketua Tim RPJM Desa 3. Sekretaris Desa 4. Ketua BPD 5. Kepala Dusun 6. Tokoh masyarakat 7. Unsur Kecamatan 8. Unsur DPMD 9. Sarjana Pendamping
	2. Akuntabilitas	a. Transparansi dalam penggunaan sumber daya b. Pengelolaan keuangan c. Mekanisme pengawasan d. Evaluasi yang efektif e. Pertanggungjawaban kepada masyarakat dan stakeholders f. Peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan lembaga	Studi dokumentasi, observasi dan wawancara: 1. Kepala Desa 2. Ketua Tim RPJM Desa 3. Sekretaris Desa 4. Ketua BPD 5. Kepala Dusun 6. Tokoh masyarakat 7. Unsur Kecamatan 8. Unsur DPMD 9. Sarjana Pendamping
	3. Pendidikan	a. Peningkatan kesadaran masyarakat b. Pengetahuan masyarakat tentang hak-hak dan tanggung jawab. c. Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas masyarakat. d. Pengembangan keterampilan dan kemampuan masyarakat. e. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.	Studi dokumentasi, observasi dan wawancara: 1. Kepala Desa 2. Ketua Tim RPJM Desa 3. Sekretaris Desa 4. Ketua BPD 5. Kepala Dusun 6. Tokoh masyarakat 7. Unsur Kecamatan 8. Unsur DPMD 9. Sarjana Pendamping
	4. Kewajiban	a. Pengakuan dan penghormatan terhadap hak-hak masyarakat. b. Tanggung jawab pemerintah dan lembaga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.	Studi dokumentasi, observasi dan wawancara: 1. Kepala Desa 2. Ketua Tim RPJM Desa 3. Sekretaris Desa

III. RESULT AND DISCUSSION

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, penyusunan rencana dan eksekusi sebuah aktivitas untuk mencapai sasaran dan tujuan-tujuan.

Strategi kritis menurut Robert H. Ennis (1996) adalah “cara berpikir dan bertindak dengan menganalisis secara mendalam, mempertanyakan, dan mengevaluasi suatu kondisi sebelum mengambil keputusan”. Robert H. Ennis (1996) adalah salah satu tokoh utama dalam kajian berpikir kritis, menurutnya berpikir kritis adalah “pemikiran yang masuk akal dan reflektif, berfokus pada *memutuskan apa yang harus dipercaya atau dilakukan* berdasarkan evaluasi fakta dan argumen yang tersedia”.

Pengembangan masyarakat menurut Zubaedi (2025:6) adalah “upaya mengembangkan sebuah kondisi masyarakat secara berkelanjutan dan aktif berlandaskan prinsip-prinsip keadilan sosial dan saling menghargai”. Pengembangan masyarakat atau *community building* menerjemahkan nilai-nilai keterbukaan, persamaan, pertanggung-jawaban, kesempatan, pilihan, partisipasi, saling menguntungkan, saling timbal balik dan pembelajaran terus-menerus. (Taxman, 2020) Inti dari pengembangan masyarakat atau *community building* adalah mendidik, membuat anggota masyarakat mampu mengerjakan sesuatu dengan memberikan kekuatan atau sarana yang diperlukan dan memberdayakan mereka. (Rizal et al., 2022)

Sejauh ini *community building*, menurut Zubaedi (2025:63) “upaya pemberdayaan dari sisi struktural masyarakat merupakan arena pemberdayaan yang paling krusial”. Hal ini karena pemberdayaan pada dimensi ini berhubungan dengan relasi kekuasaan yang lebih besar, dimana setiap individu berada di dalamnya. Mengikuti pendapat Margot Breton (1994) bahwa: “realitas obyektif pemberdayaan merujuk pada kondisi struktural yang mempengaruhi alokasi kekuasaan dan pembagian akses sumberdaya di dalam masyarakat”. Dia juga mengatakan bahwa realitas subyektif perubahan pada level individu (persepsi, kesadaran dan pencerahan), memang penting, tetapi sangat berbeda dengan hasil-hasil obyektif pemberdayaan perubahan kondisi sosial. Heller (2004: 185) mengatakan: “Setiap individu tidak bisa mengembangkan kemampuan dirinya karena dalam masyarakat terjadi pembagian kerja yang semu, relasi yang subordinatif, dan ketimpangan sosial”. Bahkan menurut James Herrick (2015:64) menegaskan bahwa: “pemberdayaan yang menekankan pada pencerahan dan emansipasi individu tidak cukup memadai untuk memfasilitasi pengembangan kondisi sosial alternatif”.

Tabel 5
Dimensi Dan Level Pemberdayaan Masyarakat

Level/Dimensi	Psikologis	Struktural
Personal	Mengembangkan pengetahuan, wawasan, harga diri, kemampuan, kompetensi, motivasi, kreasi dan kontrol diri.	Membangkitkan kesadaran kritis individu terhadap struktur sosial-politik yang timpang serta kapasitas individu untuk menganalisis lingkungan kehidupan yang mempengaruhi dirinya.
Masyarakat	Menumbuhkan rasa memiliki, gotong rotong, <i>mutual trust</i> , kemitraan, kebersamaan, solidaritas sosial dan visi kolektif masyarakat.	Mengorganisir masyarakat untuk tindakan kolektif serta penguatan partisipasi dalam pembangunan

Sumber: James Herrick (2015:64)

Ahli lain mengatakan bahwa pengembangan komunitas atau *community building* menurut Suharnanik (2023:1) sebagai berikut: “Pengembangan komunitas merupakan suatu proses yang melibatkan partisipasi aktif dari anggota masyarakat dalam rangka memperbaiki kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat di suatu wilayah tertentu. Tentunya upaya ini dilakukan untuk memberdayakan masyarakat dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memperbaiki kualitas hidup mereka. Pengembangan komunitas berupaya untuk membangun masyarakat yang mampu mempertahankan kesejahteraannya secara mandiri dan berkelanjutan. Sehingga dalam prosesnya memerlukan keterlibatan stakeholder atau pihak-pihak yang berkepentingan seperti pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Pengembangan komunitas juga memerlukan kolaborasi dan kerja sama antara berbagai pihak untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi masyarakat.”

Dalam pembahasan ini peneliti akan menguraikan, membahas dan menganalisa setiap jawaban para informan (informan kunci, informan pendukung dan informan pelaksana) serta mengembangkan argumen logis berdasarkan fokus dalam penelitian ini adalah strategi *community building* penyusunan RPJM desa berbasis SDGS (*Sustainable Development Goals* di Kabupaten Ciamis).

Selanjutnya peneliti dalam penelitian ini menggunakan pendekatan teori *community building* Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291) strategi *community building* yaitu: desentralisasi, akuntabilitas, pendidikan dan

kewajiban pada pembahasan per dimensi berdasarkan hasil penelitian di bawah ini.

TABEL 6
BENCHKMARKING PENYUSUNAN RPJM DESA BERBASIS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DI KABUPATEN CIAMIS

Dimensi Community Building	Desa Status Mandiri	Desa Status Maju
Desentralisasi	Kewenangan desa lebih optimal dalam menentukan arah pembangunan berbasis kebutuhan masyarakat dan SDGs Desa. Partisipasi masyarakat dalam Musrenbang Desa relatif tinggi serta pengambilan keputusan lebih partisipatif dan mandiri.	Kewenangan desa sudah berjalan, namun pengambilan keputusan masih cukup bergantung pada arahan pemerintah supra desa. Partisipasi masyarakat mulai berkembang tetapi belum merata pada seluruh kelompok masyarakat.
Akuntabilitas	Transparansi pengelolaan RPJM Desa lebih baik melalui publikasi program, pelaporan kegiatan, dan pelibatan masyarakat dalam evaluasi pembangunan. Aparatur desa lebih responsif terhadap aspirasi masyarakat.	Akuntabilitas administrasi sudah berjalan, namun transparansi informasi pembangunan dan evaluasi partisipatif masih terbatas. Pengawasan masyarakat belum optimal.
Pendidikan	Tingkat pemahaman aparatur dan masyarakat mengenai SDGs Desa, perencanaan pembangunan, serta penggunaan teknologi informasi relatif lebih baik. Pelatihan dan pendampingan pembangunan desa lebih intensif.	Pemahaman masyarakat dan aparatur desa mengenai SDGs Desa dan perencanaan partisipatif masih perlu ditingkatkan. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan literasi digital masih menjadi hambatan.
Kewajiban	Kesadaran aparatur desa dan masyarakat terhadap tanggung jawab pembangunan desa lebih tinggi. Pelaksanaan program pembangunan dilakukan secara gotong royong dan berorientasi pada keberlanjutan.	Pelaksanaan kewajiban pembangunan desa sudah berjalan, namun partisipasi aktif masyarakat dalam menjaga keberlanjutan program masih belum konsisten dan cenderung bergantung pada pemerintah desa.

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti, tahun 2026

Secara umum, desa dengan status mandiri menunjukkan kapasitas *community building* yang lebih kuat dibandingkan desa berstatus maju dalam penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs. Hal tersebut terlihat dari tingkat partisipasi masyarakat, kapasitas sumber daya manusia, transparansi pemerintahan desa, serta kemampuan desa dalam mengelola pembangunan secara mandiri dan berkelanjutan. Sementara itu, desa berstatus maju masih menghadapi tantangan pada aspek penguatan partisipasi masyarakat, literasi teknologi, serta optimalisasi tata kelola pembangunan desa berbasis SDGs.

Berdasarkan teori *community building* Jim Ife dan Frank Tesoriero (2016:290-291) dimensi terdiri dari dimensi desentralisasi, dimensi akuntabilitas, dimensi pendidikan, dan dimensi kewajiban Strategi *community building* penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs (*Sustainable Development Goals*) di Kabupaten Ciamis, berdasarkan analisis TOWS (*Treath, Opportunities, Weaknesses, Strength*) dihasilkan strategi kritis dari rumusan strategi dominan (S,O) berbasis *community building* yaitu dimensi desentralisasi dan dimensi pendidikan yang dominan, sehingga menghasilkan strategi sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan kewenangan desa untuk menyusun dan melaksanakan RPJM Desa berbasis SDGs secara partisipatif.
2. Memanfaatkan dukungan dana desa dan pendamping desa untuk memperkuat kapasitas masyarakat melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Mengembangkan musyawarah desa sebagai ruang pembelajaran sosial dan pengambilan keputusan kolektif.
4. Memperkuat modal sosial (gotong royong dan kepercayaan) sebagai fondasi keberlanjutan pembangunan desa.

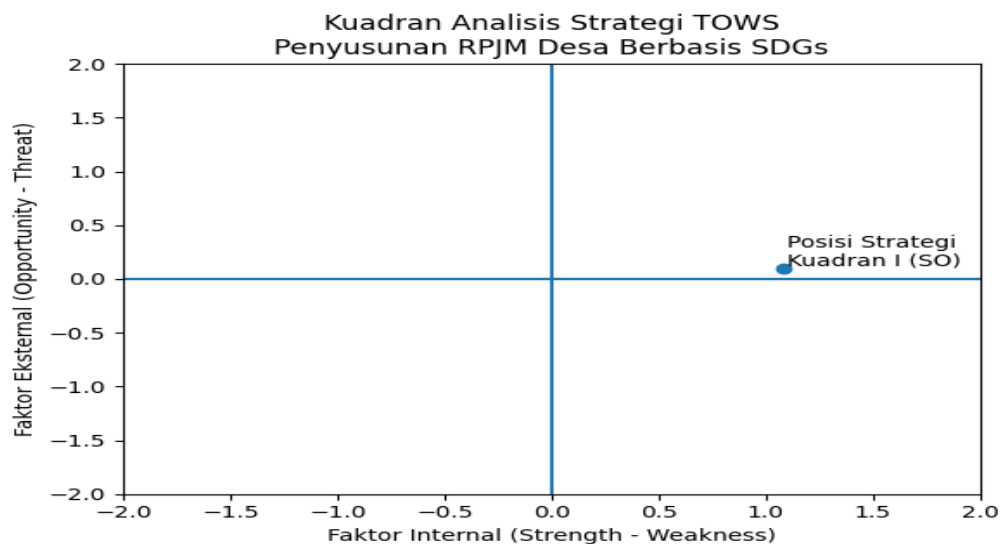
Secara rinci analisa strategi proses penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs (*Sustainable Development Goals*) di Kabupaten Ciamis di atas dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7
Analisa Strategi TOWS dalam Penyusunan RPJM Desa

Strategy factor	Weight	Rating	Weight score
THREATS (T)			
T1: Intervensi politik lokal	0,1	2	0,2
T2: Ketergantungan masyarakat pada pemerintah desa.	0,2	2	0,4
T3: Konflik kepentingan elite desa.	0,2	3	0,6
T4: Turunnya kepercayaan publik jika transparansi lemah.	0,2	4	0,8
Total score	0,7		1,8
OPPORTUNITIES (O)			
O1: Dukungan Dana Desa dan kebijakan desentralisasi nasional.	0,2	4	0,8
O2: Kerangka SDGs Desa sebagai panduan pembangunan berkelanjutan.	0,1	2	0,2
O3: Pendamping desa dan pembinaan kecamatan.	0,2	4	0,8
O4: Akses pendidikan, pelatihan, dan teknologi informasi.	0,1	1	0,1
Threats (T)			
Total score	0,6		1,9
WEAKNESSES (W)			
W1: Kapasitas SDM masyarakat belum merata.	0,1	4	0,4
W2: Akuntabilitas masih dominan administratif.	0,1	2	,02
W3: Partisipasi masyarakat belum inklusif.	0,1	4	0,4
W4: Kesadaran kewajiban warga desa belum seimbang dengan tuntutan hak.	0,2	2	0,4
Total score	0,5		1,22
STRENGTH (S)			
S1: Kewenangan desa telah berjalan relatif efektif (desentralisasi).	0,2	4	0,8
S2: Struktur kelembagaan desa lengkap dan aktif.	0,2	4	0,8
S3: Musyawarah desa sudah menjadi mekanisme formal pengambilan keputusan.	0,2	2	0,4
S4: Modal sosial (gotong royong, kepercayaan).	0,1	3	0,3
Total score	0,7		2,3

Sumber: Hasil olah data peneliti, tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan kuadran analisis stretegi TOWS penyusunan RPJM Desa berbasis SDGS di bawah ini:



Gambar 1
Kudran Analisa Strategi TOWS Penyusunan RPJM BERbasis SDGs

Keterangan.

- Sumbu X (Horizontal): Faktor Internal, *Strengths – Weaknesses* = +1,08
 - Sumbu Y (Vertikal): Faktor Eksternal, *Opportunities – Threats* = +0,10
- Titik posisi strategi berada di Kudran I (SO)

Gambar kudran strategi TOWS di atas menunjukkan bahwa posisi penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs berada pada Kudran I (*Strength–Opportunity*). Posisi ini menandakan kondisi desa yang relatif kuat secara internal dan didukung oleh peluang eksternal, sehingga strategi yang tepat adalah “strategi agresif” dengan memanfaatkan kekuatan desa untuk mengoptimalkan peluang pembangunan berkelanjutan. Strategi agresif adalah strategi yang digunakan oleh suatu organisasi, lembaga, atau pemerintah untuk memaksimalkan seluruh kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) yang dimiliki secara aktif dan ekspansif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian dengan judul “Strategi *Community Building* Penyusunan RPJM Desa Berbasis *SDGS* (*Sustainable Development Goals*) di Kabupaten Ciamis” ini memiliki temuan ilmiah yang signifikan, terutama pada aspek pendekatan analisis, integrasi teori, dan kontribusi pada praktik pembangunan desa.

Analisa strategi yang harus dijalankan dalam proses penyusunan RPJM Desa berbasis *SDGs* (*Sustainable Development Goals*) di Kabupaten Ciamis, sebagai berikut:

1. Ringkasan hasil skor faktor strategis faktor internal, sebagai berikut:

- *Strengths* (*S*) = 2,30
- *Weaknesses* (*W*) = 1,22

Kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan, kondisi internal desa cukup kuat dan siap dikembangkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan internal desa lebih dominan dibandingkan kelemahan, sehingga kondisi internal desa dapat dikategorikan cukup kuat dan siap dikembangkan dalam proses penyusunan RPJM Desa. Dominasi kekuatan ini tercermin dari berfungsinya kewenangan desa dalam kerangka desentralisasi, keberadaan struktur kelembagaan desa yang relatif lengkap dan aktif, serta tersedianya mekanisme musyawarah desa sebagai forum formal pengambilan keputusan.

2. Posisi strategis berdasarkan analisis TOWS, karena:

- $S > W$ ($2,30 > 1,22$)
- $O > T$ ($1,90 > 1,80$)

Maka posisi strategi berada pada Kudran I (SO – *Strength–Opportunity*)

3. Strategi yang dominan adalah strategi SO.

Makna strategi SO menekankan pemanfaatan kekuatan internal desa untuk menangkap dan mengoptimalkan peluang eksternal. Dalam konteks *community building*, strategi ini paling relevan karena desa:

- a. Memiliki kewenangan (desentralisasi),
- b. Struktur kelembagaan yang berjalan,
- c. Serta modal sosial yang mendukung partisipasi.

4. Rumusan strategi dominan (SO) berbasis *community building*.

Strategi SO (dimensi desentralisasi dan dimensi pendidikan) yang dominan:

- a. Mengoptimalkan kewenangan desa untuk menyusun dan melaksanakan RPJM Desa berbasis SDGs secara partisipatif.
- b. Memanfaatkan dukungan dana desa dan pendamping desa untuk memperkuat kapasitas masyarakat melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Mengembangkan musyawarah desa sebagai ruang pembelajaran sosial dan pengambilan keputusan kolektif.
- d. Memperkuat modal sosial (gotong royong dan kepercayaan) sebagai fondasi keberlanjutan pembangunan desa.

Inti *community building* bahwa masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi aktor utama pembangunan. Inti dari pendekatan *community building* adalah menempatkan masyarakat desa tidak hanya sebagai penerima manfaat pembangunan, tetapi sebagai aktor utama dalam seluruh proses pembangunan desa. Prinsip ini menjadi sangat relevan dalam proses penyusunan RPJM Desa, karena perencanaan jangka menengah desa idealnya disusun berdasarkan kebutuhan, potensi, dan aspirasi masyarakat itu sendiri.

1. Temuan Kebaruan Konseptual (*Conceptual Novelty*)

Integrasi langsung teori *community building* Ife & Tesoriero dengan proses penyusunan RPJM Desa berbasis SDGs. Belum banyak penelitian yang secara eksplisit menggabungkan empat dimensi *community building* menurut Jim Ife & Frank Tesoriero (2016) desentralisasi, akuntabilitas, pendidikan, dan kewajiban ke dalam analisis proses penyusunan RPJM Desa. Penelitian ini memperkenalkan kerangka konseptual baru, yaitu: *community building based village planning strategy* (strategi perencanaan pembangunan desa yang berbasis pada penguatan komunitas (masyarakat desa) yang menghubungkan:

- a. Kapasitas komunitas.
- b. Tata kelola partisipatif.
- c. Integrasi SDGs Desa.
- d. Efektivitas penyusunan RPJM Desa.

Strategi ini belum pernah digunakan secara komprehensif dalam studi sebelumnya di konteks pemerintahan desa di Indonesia. Penguatan konsep *community building* dalam konteks pembangunan desa Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi *community building* bukan hanya konsep pemberdayaan tetapi dapat diterapkan sebagai kerangka tata kelola (*governance framework*) dalam perencanaan pembangunan desa berbasis SDGs. Ini adalah bentuk konseptualisasi baru karena *community building* selama ini lebih digunakan pada pembangunan sosial, pemberdayaan komunitas dan pengorganisasian masyarakat tetapi belum pernah menjadi kacamata utama analisis penyusunan RPJM Desa. Rekonstruksi hubungan antara status desa (mandiri dan maju) dan kekuatan *community building*. Penelitian ini menemukan bahwa status desa bukan penentu utama melainkan kualitas tiap dimensi *community building*. ini memperkenalkan konsep *community building capacity differentiation* bahwa desa mandiri dan maju memiliki pola *community building* yang berbeda karena faktor kultur sosial, kapasitas aparatur dan pengalaman pemberdayaan masyarakat.

2. Temuan Kebaruan Praktis Implementatif (*Practical Novelty*)

Penelitian ini menghasilkan strategi implementatif *community building* SDGs RPJM Desa *integration strategy* yang dapat digunakan oleh pemerintah desa, pendamping desa, pemerintah kabupaten dan lembaga pemberdayaan Masyarakat. Strategi ini memberikan langkah sistematis sebagai berikut:

- a. Penguatan desentralisasi.
- b. Penciptaan budaya akuntabilitas publik.
- c. Pendidikan berkelanjutan tentang SDGs.
- d. Penguatan kewajiban sosial kolektif.
- e. Integrasi seluruh dimensi ke dalam RPJM Desa.

Prinsip-prinsip baru untuk percepatan desa berkelanjutan berbasis SDGs. Penelitian menghasilkan prinsip implementatif seperti: *data driven participation*, *collective responsibility for SDGs*, *community-centered accountability* dan *learning village approach*.

IV. CONCLUSION

Proses penyusunan RPJM Desa berbasis *sustainable development goals* dilaksanakan melalui tahapan perencanaan desa dimulai dari pengkajian keadaan desa, musyawarah desa, penyusunan rancangan RPJM Desa, hingga penetapan program prioritas pembangunan desa. Namun pada pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena penerapan prinsip partisipatif, inklusif, dan berbasis data *sustainable development goals* masih belum berjalan secara maksimal. Secara praktis penelitian ini menghasilkan strategi implementatif yang dapat diterapkan pemerintah desa dan pendamping desa yaitu penguatan desentralisasi sebab desa memiliki kewenangan menyusun RPJMDes sesuai kebutuhan lokal dan pengambilan keputusan dilakukan lewat Musyawarah Desa bukan sepenuhnya *top-down*. Pembangunan budaya akuntabilitas publik dengan APBDes dipasang di papan informasi desa atau media digital dan audit dari Badan Permusyawaratan Desa dan Inspektorat Daerah. Pendidikan

berkelanjutan tentang *sustainable development goals* dengan cara pendamping desa memberikan bimbingan teknis perencanaan berbasis SDGs, pelatihan digitalisasi desa dan pengelolaan data desa. Serta penguatan tanggung jawab kolektif masyarakat dengan partisipasi aktif dalam musdes dan rembuk warga dan pengawasan sosial terhadap program desa.

V. REFERENCES

- Amalia, Lia. 2007. *Ekonomi Pembangunan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Allison Michael, Jude Kaye, 2005. *Perecanaan Strategis*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- Arikunto Suharsimi. 2022. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo. Prajudi. 1990. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- A. Santoso. R. Sastropetro. 1998. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin Pembangunan Nasional*. Jakarta: UPP STIM YKPN
- Bryant Caroline. Louise G. white. 1989. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Yogyakarta: Liberti.
- Carter. D & Ward T. 2020. *The Inpact Counter Terorism Measures on Human Right*. UK
- Chambers. Robert. 1988. *Pembangunan Desa Mulai Dari Belakang*. Jakarta: LP3ES.
- Creswell. John W. 1994. *Research Design Quanitatif & Qualitative Approach*. London: Sage Publication, Inc.
- Cokroamidjodjo. Bintoro. 1994. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3S
- David. 2004. *Manajemen dan Bisnis, Strategi Dan Community Building*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Denhardt. J.V. dan Denhardt R.B. 2007. *The New Public Service*. M.E. Sharpe. New York.
- Dunn, William N. 1998. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada Yogyakarta: University Press.
- Fayol Henry. 2012. Dialih Bahasa M. Lazi Safroni. *Manajemen Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta
- Gemmel, Norman, 2002. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : LP3S.
- Gary Dessler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Permata Puri Media.
- Handyaningrat, Soewarno, 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, Hani, 1997. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Ibrahim, Amin. 2003. *Pokok-Pokok Ilmu Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: Program Pascasarjana UNPAD.
- Ivancevich, J.M. 1995. *Human Recourse Management*. Singapore: Mc. Graw-Hill.
- Jim Ife & Frank Tesoriero. 2016. *Community Development (Alternatif Pengembangan Masyarakat)*. Pearson Education Australia.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). 2016. Balai Pustaka: Jakarta.
- Kartohadikusumo, 1988. *Tata Pemerintahan Desa dan Tata Desa*. Yogyakarta: LP3S.
- Katy Gardner & David Lewis. 2005. *Antropology, Development and Post-Modern Challenge*. Maumere: Penerbit Ledalero
- Keban, Y. T. 2019. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Kertajaya, Hermawan. et al. 2010. *Markplus On Strategy 12 Tahun Perjalanan Markplus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. . Grow With Character The Story. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kevin, P. Clement. 2007. *Teori Pembangunan Dari Kiri Ke Kanan*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Malayu Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Bandung: Alfabeta
- Moleong Lexi. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ndraha. Taliziduhu. 2003. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahn Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riyadi dan Bratakusuma Deddy Supriyadi. 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Gramedia
- Siagian, Sondang, 1996. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Silalahi. 2017. *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*.

Bandung: Sinar Baru Algensindo.

_____. 2019. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

Soeharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat dan Memberdayakan Masyarakat*. Jakarta: PT. Refika Aditama.

Siagian, Sondang, 2012. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

.....,1997. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2020. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3S.

Soekidjo Notoatmodjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Administrasi dengan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Suharnanik. 2023. *Buku Ajar Pengembangan Komunitas*. PT. UWKS Press.

Surabaya.

Suwarsono, 1998. *Manajemen Strategik (Konsep dan Kasus)*. Yogyakarta : Unit Penerbit Akademi Manajemen dan Perusahaan YKPN.

Saladin, Djasmin. 1997. *Manajemen Strategi dan Kebijakan perusahaan*. Bandung : PT. Linda Karya.

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Nisjar, Karhi dan Winardi. 1997. *Ilmu Ekonomi Makro*. Bandung: Mandar Maju.

Robbin, P Stephen. 1995. *Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi)*. (Alih bahasa Jusuf Udaya) Jakarta : Penerbit Arcan.

Partowidagdo, Wdjadjono, 2004. *Mengenal Pembangunan dan Analisa Kebijakan*.

Bandung : Prgram Pascasarjana Studi Pembangunan ITB.

Pamudji, 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bina Aksara.

Priono, 1996. *Pemberdayaan, Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: CSIS.

Piffner Jhon Mc. Donald. 1979. *Principles of Public Administration*. Calofornia: Rolad Press.

Thoha Miftah. 1998. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Tris Dina Susanti. 2024. *Administrasi Pembangunan*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Anggota IKAPI Jawa Barat.

Weihrich, H. (1982). *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis*. Long Range Planning, 15(2), 54–66.

Zubaedi. 2017. *Pengembangan Masyarakat (Wacana dan Praktek)*. PT. Fajar Interpretama Mandiri. Jakarta.