

Eksplorasi Strategi Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Desa Pematang Ganjang Kecamatan Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai

Exploration of Human Resource Management Strategies in Improving the Quality of Public Services in Pematang Ganjang Village Office, Sei Rampah District, Serdang Bedagai Regency

Wagiono¹, Hablil Ikhwana², Zulaili³, Rusli Efendi Damanik⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi, Universitas Alwashliyah, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 October 2026

Revised 15 October 2026

Accepted 17 October 2026

Available online 19 October 2026

Keywords

Human Resource Management
Strategies, Quality Public Services



This is an open access article under the
[CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published
by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Public service at the village level is the frontline of government in meeting community needs. The Village Office of Pematang Ganjang, Sei Rampah District, Serdang Bedagai Regency, faces various challenges such as limited personnel, low competence, and weak internal supervision. This study aims to explain human resource management (HRM) strategies in improving the quality of public services in the village. The research informant is the village head as the regulator of HRM, thus providing a comprehensive perspective. Data analysis techniques employ a descriptive qualitative approach through observation, interviews, and documentation, with stages of data reduction, presentation, and conclusion drawing. The findings show that HRM strategies including planning, competency development, work motivation, and performance supervision have not been implemented optimally. Officials still face difficulties in understanding service procedures, limited facilities, and lack of incentives that reduce work motivation. The study concludes that strengthening officials' capacity through continuous training, clear reward systems, and improved supporting facilities is essential. Recommendations include more targeted

HRM policies at the village level, enhanced work discipline, and transparent performance evaluation mechanisms. Consequently, the quality of public services can be improved to be more responsive, accountable, and aligned with community needs.

ABSTRACT

Pelayanan publik di tingkat desa merupakan ujung tombak pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kantor Desa Pematang Ganjang Kecamatan Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan jumlah aparatur, rendahnya kompetensi, serta lemahnya sistem pengawasan internal. Penelitian ini bertujuan menjelaskan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di desa tersebut. Narasumber penelitian adalah kepala desa sebagai pengatur dalam manajemen SDM, sehingga diperoleh perspektif yang komprehensif. Teknik analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang mencakup perencanaan, pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan pengawasan kinerja belum berjalan optimal. Aparatur masih menghadapi kesulitan dalam memahami prosedur pelayanan, keterbatasan fasilitas, serta kurangnya insentif yang menurunkan motivasi kerja. Kesimpulan penelitian menegaskan perlunya penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan yang jelas, serta peningkatan sarana dan prasarana pendukung. Saran yang diajukan adalah perlunya kebijakan desa yang lebih terarah dalam manajemen SDM, peningkatan disiplin kerja, serta penerapan mekanisme evaluasi kinerja yang transparan. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara responsif, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik di tingkat desa memiliki peran strategis sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan yang berhadapan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Keberhasilan dan kualitas pelayanan ini sangat tergantung pada kapasitas serta kinerja aparatur desa sebagai pelaksana utama di lapangan. Kantor Desa Pematang Ganjang, Kecamatan Sei Rampah, Kabupaten Serdang Bedagai, mengemban tanggung jawab besar untuk menghadirkan

pelayanan yang cepat, tepat, akuntabel, dan responsif bagi warganya. Namun, dalam implementasinya, masih ditemukan ketimpangan antara tuntutan masyarakat dan fakta di lapangan. Desa ini masih menghadapi berbagai kendala mendasar, seperti keterbatasan jumlah tenaga kerja, rendahnya tingkat kompetensi aparatur, kurangnya program pelatihan berkelanjutan, fasilitas pendukung yang minim, hingga lemahnya sistem pengawasan internal dan pemberian insentif.

Kondisi tersebut berdampak langsung pada munculnya keluhan warga terkait pelayanan yang lambat, kurang ramah, serta ketidakpastian prosedur administrasi. Mengingat karakteristik masyarakat Desa Pematang Ganjang yang heterogen dan dinamis, aparatur desa dituntut memiliki keterampilan komunikasi, empati, dan pemecahan masalah yang baik. Tanpa penerapan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang terarah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, dan pengawasan kinerja aparatur desa akan kesulitan mengimbangi dinamika kebutuhan publik. Oleh karena itu, eksplorasi strategi pengelolaan SDM menjadi hal mendesak untuk menciptakan pola pembinaan aparatur yang tepat sasaran dan berkelanjutan di tingkat lokal.

Sebagai upaya mengatasi permasalahan tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan fokus utama untuk mengkaji dan menjelaskan bagaimana strategi manajemen SDM diterapkan di Kantor Desa Pematang Ganjang dalam membenahi kualitas pelayanan publik. Agar pembahasan tetap terarah dan mendalam, penelitian ini membatasi lingkup studinya pada kinerja aparatur dan persepsi masyarakat Desa Pematang Ganjang saat ini. Aspek kualitas pelayanan difokuskan pada indikator ketepatan waktu, sikap ramah, responsivitas, dan kepatuhan terhadap prosedur administrasi, tanpa meluas ke ranah kebijakan anggaran makro, infrastruktur fisik, maupun teknologi informasi.

Secara teoritis, hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur manajemen SDM dan administrasi publik, khususnya dalam menyediakan referensi serta kerangka konseptual terkait pengelolaan aparatur di tingkat pemerintahan desa. Sementara secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi konkret bagi Pemerintah Desa Pematang Ganjang dalam merancang program pengembangan kapasitas aparatur, mengevaluasi sistem pengawasan internal, serta memperbaiki kelemahan operasional. Pada akhirnya, penerapan strategi manajemen SDM yang efektif diproyeksikan mampu mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan desa yang akuntabel sekaligus memberikan dampak nyata berupa pelayanan publik yang lebih cepat, ramah, dan memuaskan bagi seluruh lapisan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai eksplorasi strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik ini berlokasi di Kantor Desa Pematang Ganjang, Kecamatan Sei Rampah, Kabupaten Serdang Bedagai, Provinsi Sumatera Utara. Pelaksanaannya dirancang berlangsung selama sembilan bulan, terhitung sejak Oktober 2025 hingga Juni 2026. Subjek utama dalam penelitian ini adalah Kepala Desa Pematang Ganjang selaku penanggung jawab penuh tata kelola pemerintahan desa. Sementara itu, objek penelitian difokuskan pada strategi manajemen SDM yang diterapkan beserta dampaknya terhadap dimensi kualitas pelayanan publik seperti keandalan, daya tanggap, empati, jaminan, dan bukti fisik.

Untuk memperoleh gambaran data yang komprehensif, mendalam, dan teruji validitasnya melalui triangulasi, penelitian ini melibatkan berbagai narasumber dari jajaran internal maupun eksternal desa. Dari jajaran internal, selain Kepala Desa yang menentukan arah kebijakan strategis, Sekretaris Desa turut diwawancarai terkait koordinasi teknis administrasi dan pengelolaan dokumen SDM. Pelaksana operasional seperti Kepala Seksi (Kasi) Pelayanan, Kasi

Pemerintahan, dan Kasi Kesejahteraan dilibatkan untuk memberikan gambaran nyata mengenai pelaksanaan layanan harian serta kendala teknis di lapangan. Staf pelaksana dan operator desa juga disertakan guna memahami efektivitas pelatihan dan sistem birokrasi, sedangkan tokoh masyarakat atau perwakilan warga dilibatkan sebagai narasumber eksternal untuk memberikan penilaian objektif atas kualitas layanan yang dirasakan.

Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif-naratif yang berfokus pada penggalian makna, persepsi, dan pengalaman nyata para pelaku pelayanan publik. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang diperoleh langsung melalui wawancara mendalam serta observasi interaksi pelayanan dan fasilitas di kantor desa dan data sekunder yang bersumber dari arsip resmi seperti struktur organisasi, SOP, laporan kinerja, serta literatur akademik terkait. Seluruh data dikumpulkan menggunakan teknik wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi.

Teknik analisis data kualitatif dilakukan secara sistematis melalui tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah reduksi data untuk menyaring, memilah, dan memfokuskan informasi yang relevan. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau bagan agar hubungan antarkategori dapat dipahami dengan jelas. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui perbandingan silang antarsumber data. Secara operasional, variabel strategi manajemen SDM diukur melalui indikator perencanaan kebutuhan pegawai, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pemberian motivasi dan kompensasi, serta evaluasi penilaian kinerja aparatur desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Pematang Ganjang terletak di Kecamatan Sei Rampah, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatera Utara, dengan sejarah panjang sejak awal abad ke-20 yang diawali oleh hadirnya perkebunan Inggris pada tahun 1901 dan pembentukan resmi pemerintahan desa pada tahun 1940. Nama Pematang Ganjang memiliki arti "daratan panjang", yang saat ini dipimpin oleh Kepala Desa Bapak Sugiono untuk periode kepemimpinan 2022–2028. Secara geografis, desa berada pada ketinggian 62 meter di atas permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 27–30 °C serta curah hujan mencapai 2000 mm per tahun. Berbatasan langsung dengan Desa Sei Rampah di utara, Desa Penggalangan di selatan, Desa Gempolan di timur, serta Desa Cempedak Lobang di barat, kondisi wilayah ini sangat mendukung sektor pertanian.

Secara demografis, pada tahun 2025 tercatat jumlah penduduk Desa Pematang Ganjang sebanyak 4.175 jiwa yang terbagi ke dalam 1.169 Kepala Keluarga (KK) dan tersebar di delapan dusun. Komposisi gender menunjukkan keseimbangan antara laki-laki sebanyak 2.091 jiwa dan perempuan sebanyak 2.084 jiwa. Sebaran penduduk tidak merata di mana Dusun III memiliki jumlah warga terbanyak yakni 729 jiwa, sedangkan Dusun VI memiliki jumlah terendah yaitu 261 jiwa. Wilayah desa mencakup luas 850 hektar, di mana penggunaan lahan didominasi oleh persawahan seluas 795 hektar, sedangkan sisa lahan sebesar 205 hektar dimanfaatkan untuk pemukiman, perkantoran, tempat ibadah, sekolah, dan perkebunan rakyat. Struktur agraria yang kuat ini menjadikan sektor pertanian sebagai tulang punggung utama perekonomian lokal.

Kehidupan ekonomi masyarakat sebagian besar bertumpu pada pekerjaan sebagai buruh harian lepas sebanyak 811 orang, diikuti wiraswasta 166 orang, dan petani 107 orang, di samping profesi lain seperti PNS, TNI/Polri, karyawan swasta, dan nelayan. Dominasi tenaga kerja di sektor informal dan pertanian menyebabkan tingkat kesejahteraan masyarakat tergolong menengah dan sangat bergantung pada hasil panen serta pendapatan harian. Hal ini juga memicu timbulnya ketimpangan kesejahteraan yang ditandai dengan ditemukannya 50 unit rumah tidak layak huni, terutama di wilayah pemukiman sekitar Daerah Aliran Sungai (DAS) di Dusun IV dan

V. Meski demikian, program bantuan seperti Bedah Rumah, Kartu Indonesia Pintar (KIP), dan Program Keluarga Harapan (PKH) terus diupayakan untuk mengentaskan kemiskinan.

Dari aspek sosial budaya dan pendidikan, tingkat pendidikan masyarakat masih berorientasi pada jenjang dasar yaitu SD sebanyak 465 orang dan SLTP sebanyak 242 orang, meski akses ke jenjang SLTA (199 orang) dan Perguruan Tinggi (59 orang) terus mengalami kenaikan. Struktur keagamaan didominasi oleh umat Islam sebanyak 3.999 jiwa, dengan dukungan sarana ibadah berupa 3 unit masjid dan 5 unit mushola. Komposisi etnisitas di Desa Pematang Ganjang sangat heterogen, didominasi oleh suku Jawa (2.253 jiwa) dan suku Banjar (1.220 jiwa), serta didampingi oleh etnis Melayu, Batak, Mandailing, Aceh, Minang, Karo, dan Tionghoa. Pluralitas ini membentuk tradisi gotong royong yang kuat, pelaksanaan kegiatan adat sedekah bumi, serta pelestarian kesenian daerah seperti Kuda Kepang, Tari Melayu, dan Tor-tor. Pemerintahan Desa Pematang Ganjang dijalankan melalui struktur organisasi formal yang dipimpin oleh Kepala Desa dan dibantu oleh Sekretaris Desa. Operasional harian didukung oleh Kepala Urusan (Kaur) Umum dan Perencanaan, Kaur Keuangan, Kepala Seksi (Kasi) Pemerintahan, serta Kasi Kesejahteraan dan Pelayanan. Di tingkat kewilayahan, koordinasi pelayanan dibantu oleh delapan Kepala Dusun. Fungsi pengawasan dan keterwakilan masyarakat diampu oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang beranggotakan lima orang. Selain itu, roda pembangunan sosial didukung oleh kelembagaan kemasyarakatan seperti LKMD, PKK, Karang Taruna, Posyandu, Kader KPM, dan Poskesdes. Arah pembangunan desa berlandaskan pada visi "Keberlanjutan Pembangunan untuk Desa Pematang Ganjang Bangkit" yang ditopang oleh strategi peningkatan fungsi pelayanan, penguatan ekonomi warga, serta pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan.

Strategi perencanaan SDM di Kantor Desa Pematang Ganjang berfokus pada analisis beban kerja yang disesuaikan dengan volume pelayanan publik dan keterbatasan anggaran desa. Kepala Desa menentukan jumlah aparatur berdasarkan rincian tugas harian, jumlah penduduk yang dilayani, serta program kerja pemerintah yang sedang berlangsung. Pendekatan ini dilakukan agar jumlah perangkat desa tetap efisien, tidak kekurangan tenaga kerja, namun tidak pula menimbulkan pemborosan kas desa. Secara teoritis, praktik ini mencerminkan penerapan *Human Resource Planning* (HRP), *Strategic Human Resource Management* (SHRM), dan prinsip *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi serta akuntabilitas birokrasi. Temuan ini sejalan dengan riset Hastuti & Aswan serta Diyanto et al. yang menegaskan pentingnya analisis beban kerja dalam perencanaan aparatur desa.

Selain kuantitas, perencanaan SDM memperhatikan aspek kualitas yang diukur dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan administrasi dasar, serta penguasaan teknologi komputer. Kepala Desa menekankan bahwa sikap mental dan kepribadian yang ramah terhadap warga merupakan indikator utama kualitas aparatur. Jika terdapat keterbatasan kemampuan pada perangkat desa, langkah pembinaan dilakukan melalui bimbingan dari senior atau penugasan mengikuti pelatihan. Hal ini sesuai dengan konsep *Human Resource Development* (HRD), model kompetensi Spencer & Spencer, serta perspektif *New Public Service* (NPS) yang mengedepankan pelayanan publik yang humanis dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Penelitian Suryadi et al. dan Lubis et al. turut menguatkan bahwa penguasaan teknologi dan keakraban sikap merupakan kunci utama kualitas layanan desa.

Proses rekrutmen perangkat desa dilaksanakan secara terbuka dan transparan dengan mengumumkan lowongan formasi secara langsung kepada masyarakat umum. Calon aparatur yang mendaftar melewati tahapan seleksi berkas administrasi, uji kemampuan dasar, serta penilaian sikap dan rekam jejak sosial. Untuk menjamin objektivitas dan legitimasi, Kepala Desa melibatkan masukan dari perangkat desa lain serta tokoh masyarakat setempat sebelum

menetapkan keputusan final. Penerapan rekrutmen terbuka berpenjaring partisipatif ini mencerminkan prinsip *Merit System* dan *Character-based Recruitment*. Langkah ini selaras dengan temuan Rahmawati yang menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis keterbukaan dan pelibatan tokoh lokal dapat meningkatkan integritas aparatur serta kepercayaan publik.

Pertimbangan utama dalam penyeleksian calon aparatur menitikberatkan pada keseimbangan antara kompetensi teknis dan nilai kejujuran. Kepala Desa tidak hanya melihat ijazah formal sebagai syarat mutlak, melainkan menilai moralitas, kerajinan, kepribadian, dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Pendekatan seleksi berbasis karakter ini sangat relevan dengan teori *Competency-Based Human Resource Management* yang memandang bahwa efektivitas pelayanan publik dipengaruhi oleh kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Hasil riset Suryadi et al. menegaskan bahwa kejujuran dan tenggang rasa aparatur menjadi fondasi utama dalam menciptakan pelayanan administrasi yang dipercaya warga.

Pengembangan kapasitas aparatur di Desa Pematang Ganjang ditempuh melalui dua jalur, yaitu jalur formal berupa Bimbingan Teknis (Bimtek) dari Pemerintah Kabupaten/Kecamatan dan jalur informal berupa pembinaan internal. Pelatihan formal mencakup materi teknis seperti pengelolaan dana desa, tata kelola administrasi pemerintahan, dan pengoperasian aplikasi digital desa. Sementara itu, pembinaan informal dijalankan melalui forum rapat internal rutin untuk mengevaluasi alur kerja harian dan memecahkan kendala operasional. Strategi ini mencerminkan penerapan *Capacity Building* dan *Continuous Learning* yang sejalan dengan teori *Training and Development* dari Dessler serta konsep *Learning Organization* dari Peter Senge.

Untuk mendorong motivasi belajar mandiri, Kepala Desa menerapkan strategi rotasi tugas (*job rotation*) serta memberikan tantangan pengerjaan tugas baru bagi perangkat desa. Aparatur didorong untuk menguasai teknologi modern, seperti penginputan data berbasis daring (*online*) dan penyusunan pelaporan berbasis sistem digital. Pemberian kebebasan untuk mencoba variasi pekerjaan bertujuan untuk memperluas cakrawala keterampilan (*multi-skilling*) aparatur agar tidak monoton dalam bekerja. Praktik ini selaras dengan teori pengembangan SDM yang membuktikan bahwa fleksibilitas penugasan dan pembelajaran adaptif efektif meningkatkan profesionalisme aparatur birokrasi tingkat lokal.

Sistem pemberian motivasi bagi perangkat desa memadukan pendekatan intrinsik dan ekstrinsik melalui penghargaan non-finansial. Bentuk dorongan kerja yang diterapkan antara lain pemberian pujian secara terbuka di depan rekan kerja bagi aparatur yang disiplin dan cepat, pemberian delegasi tanggung jawab yang lebih besar sebagai wujud kepercayaan pimpinan, serta peninggian nilai kerohanian bahwa tugas pelayanan merupakan sarana ibadah. Secara teoritis, strategi ini mencerminkan penerapan *Herzberg's Two-Factor Theory* (faktor motivator) dan *McClelland's Need Theory* (kebutuhan akan pencapaian dan pengakuan). Temuan ini didukung oleh riset Lubis et al. yang menyatakan bahwa pengakuan sosial dan dorongan moral efektif membangun komitmen kerja aparatur.

Di sisi lain, sistem kompensasi terdiri dari kompensasi finansial pokok berupa gaji bulanan dan tunjangan jabatan yang diatur dalam APBDes, serta insentif operasional non-permanen. Insentif tambahan ini diberikan dalam bentuk uang pas jalan (*transport*) atau penyediaan konsumsi pada saat pelaksanaan kegiatan khusus, seperti musyawarah desa atau program lapangan. Walaupun nilainya tergolong sederhana, insentif ini terbukti efektif menjaga kepuasan kerja dan mencegah timbulnya kekecewaan aparatur. Praktik kompensasi ini sesuai dengan *Expectancy Theory* dari Vroom, di mana pengakuan dan insentif yang adil berbanding lurus dengan peningkatan usaha dan kinerja pelayanan.

Evaluasi kinerja aparatur desa dilakukan secara langsung melalui pengamatan harian (*direct observation*) berbasis indikator keluaran nyata (*output*). Kriteria penilaian mencakup kecepatan penyelesaian dokumen administrasi, kerapian pelaporan keuangan, tingkat kepuasan warga yang melayani, serta kedisiplinan tingkat kehadiran tepat waktu. Evaluasi ini mengadopsi prinsip *Performance Appraisal* dan *Management by Objectives* (MBO) yang menitikberatkan penilaian pada pencapaian target organisasi. Penggunaan indikator yang terukur ini terbukti mampu menjaga konsistensi mutu pelayanan publik sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Suryadi et al.

Tindak lanjut terhadap aparatur yang menunjukkan penurunan kinerja dilaksanakan secara bertahap dengan pendekatan korektif yang humanis (*corrective action*). Langkah awal dimulai dari wawancara pribadi untuk mengidentifikasi hambatan internal maupun kendala personal aparatur, diikuti pemberian bimbingan teknis (*coaching*) dan pendampingan (*mentoring*) oleh senior. Surat teguran formal baru diterbitkan apabila proses pembinaan bertahap tidak menunjukkan perubahan perilaku. Pendekatan kepemimpinan berbasis pembinaan ini mencerminkan penerapan *Transformational Leadership* dan *Behavioral Leadership*, yang bertujuan membina kepribadian aparatur agar tumbuh kesadaran mandiri untuk memperbaiki kualitas pelayannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, strategi manajemen SDM di Desa Pematang Ganjang telah mencakup perencanaan berbasis beban kerja, rekrutmen terbuka, pelatihan internal maupun eksternal, motivasi non-finansial, kompensasi insidental, serta evaluasi kinerja harian yang mengedepankan prinsip efisiensi, transparansi, dan pembinaan berkelanjutan. Meskipun demikian, efektivitas pengelolaan SDM dan mutu pelayanan publik masih perlu dioptimalkan melalui penyusunan instrumen evaluasi terstruktur berbasis Indikator Pelayanan Minimum (IPM), penerapan kompensasi berbasis capaian kinerja, pembuatan SOP rekrutmen tertulis, serta peningkatan pelatihan teknologi informasi dan pelayanan digital bagi aparatur desa.

REFERENSI

- Ajabar. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Carcia, M. S. M., Lamawitak, P. L., Goo, E. E. K., & Da Silva, Y. O. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Eureka Media Aksara.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Exsti, C. D. P. (2024). *Kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah* [Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung].
- Hardiansyah. (2020). *Kualitas pelayanan publik*. Gava Media.
- Ikhwana, H. (2024). Analisis kinerja aparatur pemerintahan Desa Sudi Rejo Kecamatan Namorambe Kabupaten Deli Serdang. *Senashtek*, 2(1), 507–511.
- Leuhery, F. (2024). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Moenir, H. A. S. (2020). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Ningsih, S., Karyanto, B., Utami, F., Zahari, M. S., Sululing, S., Hatta, I. M., Setiawan, U., Putra, A. R., Marlana, N., Widodo, Z. D., Soedarto, W. S., & Jumiaty, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Pasolong, H. (2021). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.

- Ratminto, & Winarsih. (2020). *Manajemen pelayanan publik*. Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen pelayanan publik*. Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2020). *Reformasi pelayanan publik*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen pelayanan publik*. Bumi Aksara.
- Sutopo. (2022). *Pelayanan publik dan kualitas administrasi*. Airlangga University Press.
- Tarigan, A. W. A. (2023). *Analisis manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan tata pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Batu Bara* [Tesis magister, Universitas Medan Area].
- Taslam, M. (2023). *Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan publik bidang kepegawaian dan hukum di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung].
- Utama, Z. M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dasar & teori (Bahan ajar dan pembelajaran MSDM)*. UNJ Press.
- Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja pelayanan publik*. Rajawali Pers.
- Wulandari, F. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Gerbang Media Aksara.