

Program penyusunan standar  
operasional prosedur bumdes  
untuk peningkatan kualitas  
pelayanan pada Desa Koto  
Sentajo, Kabupaten Kuantan  
Singingi

*by Annisa Mardatillah*

---

**Submission date:** 07-Apr-2022 11:32AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1804023550

**File name:** Program\_penyusunan\_standar\_operasional\_prosedur\_bumdes\_untuk.pdf (479.24K)

**Word count:** 2584

**Character count:** 16720

## 2 Program penyusunan standar operasional prosedur bumdes untuk peningkatan kualitas pelayanan pada Desa Koto Sentajo, Kabupaten Kuantan Singingi

Annisa Mardatillah<sup>1\*</sup>, Rosmayani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Administrasi Bisnis, Universitas Islam Riau

\*Correspondent email: [annisa.fisipol@soc.uir.ac.id](mailto:annisa.fisipol@soc.uir.ac.id)

Received: 10 November 2021 | Accepted: 28 Desember 2021 | Published: 31 Desember 2021

**Abstract.** The existence of BUMDes as a successful social institution is expected to contribute to the provision of all social service efforts to the community. In addition, as a commercial institution, BUMDes aims to provide benefits from every commercial business carried out that contributes to each of its business activities and favors the interests of the community. Achieving success, the professional implementation and management of BUMDes need to be carried out with a good, transparent, and sustainable level accountability as a serious effort to make BUMDes run independently, effectively, and efficiently. In order to achieve this, it is, of course, essential for BUMDes to prepare Standard Operating Procedures (SOPs) that suit the needs of each business unit effectively and efficiently. The problem of limited knowledge and skills of Community Service (PKM) partners related to preparing effective and efficient SOPs is overcome through this PKM activity. This community service activity with PKM BUMDes Sumber Berkah partners is carried out with counseling method and basic training to recognize the steps for preparing BUMDes SOPs following SOP principles to improve the quality of BUMDes services. The achievement of the target of this PKM activity is an increase in the knowledge and skills of partners in formulating SOPs effectively and efficiently.

**Keywords:** BUMDes; SOP; Services; PKM

### PENDAHULUAN

10 Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang diharapkan dapat memberikan optimalisasi pemanfaatan dana desa sebagai wadah kegiatan ekonomi masyarakat di desa. Keberadaan BUMDes diharapkan berhasil menjadi lembaga usaha desa yang dikelola secara profesional oleh masyarakat dan pemerintahan desa sehingga dapat memberikan kontribusi penguatan ekonomi pedesaan. Tujuan didirikan BUMDes adalah untuk penguatan ekonomi desa dapat dibentuk atas dasar kebutuhan masyarakat desa yang dilihat dari potensi desa, baik itu potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia di desa, selain itu juga untuk meningkatkan pertumbuhan serta pemerataan ekonomi desa (Hidayah *et al.*, 2018).

BUMDes yang sukses diharapkan mampu menjalankan perannya sebagai lembaga sosial dan komersial yang memberikan kontribusi dari setiap kegiatan usahanya dan berpihak pada kepentingan masyarakat. BUMDes sebagai lembaga sosial yang sukses mampu memberikan kontribusi penyediaan segala usaha pelayanan sosial pada masyarakat, sedangkan sebagai lembaga komersial BUMDes bertujuan memberikan keuntungan dari setiap usaha komersial yang dilakukan (Hidayah *et al.*, 2018). Demikian halnya juga bagi BUMDes Sumber Berkah yang berada di Desa Koto Sentajo, Kecamatan Kuantan Singingi, tujuan didirikan BUMDes ini untuk dapat memberikan peningkatan pada perekonomian desa, menambah pendapatan asli desa yang diupayakan dari pengelolaan potensi desa.

Pelaksanaan dan pengelolaan BUMDes yang profesional dilakukan secara akuntabel, transparan dan sustainable penting dilakukan sebagai upaya serius untuk menjadikan BUMDes berjalan mandiri, efektif dan efisien. Untuk mencapai hal ini dalam menjalankan usahanya, BUMDes tentu saja penting menyusun Standard Operating Procedure (SOP). SOP adalah dokumen yang berisi tentang beragam prosedur dari suatu pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Selain itu SOP juga dipahami sebagai perangkat lunak dari paket proses pekerjaan terstandarisasi (Budiharjo, 2014). SOP sebagai pedoman kerja yang harus dipatuhi dan diikuti oleh seluruh pengelola perusahaan yang akan memberikan keseragaman tindakan operasional sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan

arkasi & Fatriani, 2019; Imron & Subadriyah, 2021). Oleh sebab itu setiap unit kerja atau unit usaha dalam organisasi harus memiliki SOP yang berbeda dengan posisi unit yang lain (Nur'Aini, 2016).

Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) secara umum akan memberikan kemudahan bagi BUMDes dalam mencapai tujuan karena setiap pekerjaan akan disusun secara sistematis, rapi, dan tertib dari awal pekerjaan hingga akhir. Tanpa SOP biasanya sebuah pekerjaan akan sulit dijalankan karena tidak berjalan terarah dan tanpa tujuan (Arif & Lasantu, 2019). SOP yang bermanfaat sebagai acuan penyusunan harus mengandung unsur-unsur penting yang berfungsi sebagai kontrol pelaksanaan penyusunan SOP. Kontrol ini berfungsi dan bermanfaat untuk meninjau SOP yang telah disusun apakah sudah sesuai dan lengkap atau masih belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam SOP itu sendiri, unsur-unsur tersebut tidak selalu merupakan urutan-urutan yang harus dipenuhi secara lengkap, karena setiap penyusunan SOP mempunyai kebutuhan yang berbeda dalam setiap organisasi.

Adapun dari hasil pengamatan dan survei awal tim pengabdian dengan mitra diidentifikasi beberapa permasalahan mitra yaitu masih terdapat masalah penyusunan SOP kurang efektif dan efisien sehingga SOP tidak dapat difungsikan secara optimal pada mitra BUMDes Sumber Berkah, Desa Koto Sentajo, Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi. Bahkan BUMDes belum memiliki SOP yang dibutuhkan sesuai unit usaha yang akan dilakukan. Idealnya penyusunan SOP dilakukan sejak awal unit usaha akan dijalankan sehingga dapat menjadi panduan dalam pelaksanaan kegiatan layanan unit usaha. Hal ini terjadi karena masih adanya keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan dasar dalam menyusun SOP yang efektif dan efisien. Masih belum optimalnya pengetahuan dan ketrampilan mitra dalam menentukan kapan, siapa dan bagaimana SOP harus disusun sehingga menjadi pedoman kerja yang dapat meminimalisir kesalahan dan tumpang tindih selama aktivitas pekerjaan berlangsung. Mitra PKM juga belum optimal mengetahui macam-macam jenis SOP yang dilihat berdasarkan jenis sifat kegiatan, berdasarkan cakupan dan besaran kegiatan, besaran cakupan dan kelengkapan kegiatan dan besaran cakupan dan jenis kegiatan. Sehingga masih belum optimal dalam menyusun SOP sesuai dengan jenisnya. Hal ini jika dibiarkan akan berakibat pada ketidاكلancaran proses arus pekerjaan di unit usaha sehingga dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kepada internal organisasi dan masyarakat pengguna.

Berdasarkan fenomena dan identifikasi masalah yang diperoleh dari mitra maka kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk memberikan penyuluhan tentang Penyusunan Standar Operasional Prosedur Unit Usaha BUMDes Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Desa Koto Sentajo, Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi. Sehingga diharapkan mitra kegiatan dapat memiliki pengetahuan dan ketrampilan menyusun SOP yang efektif dan efisien secara tepat. SOP yang baik harus memenuhi beberapa prinsip yaitu prinsip kemudahan dan jelas, efektif dan efisien, terukur, selaras, berorientasi pada stakeholder, dinamis, mengandung asas kepatuhan terhadap hukum dan kepastian hukum. SOP sebaiknya juga dapat digunakan sebagai sumber rujukan databased pengetahuan kegiatan operasional yang kemudian akan terbentuk arsip pelacakan saat penilaian kinerja.

## METODE PENERAPAN

Metode penerapan kegiatan pengabdian masyarakat ini merujuk sebagaimana permasalahan dan karakteristik mitra pada BUMDes Sumber Berkah di Desa Koto Sentajo, Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi maka Tim Pengabdian Masyarakat Dosen Administrasi Bisnis FISIPOL Universitas Islam Riau memberikan 2 jenis program kegiatan yaitu : Program Penyuluhan dan Pelatihan Dasar. Program Penyuluhan dengan memberikan

Sosialisasi pemahaman tentang Penyusunan Standar Operasional Prosedur Unit Usaha BUMDes Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Desa Koto Sentajo, Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi. Sedangkan Program Pelatihan akan memberikan pelatihan ketrampilan membuat Standar Operasional Prosedur Unit Usaha BUMDes untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Tabel 1. Metode Penerapan dan Partisipasi Mitra

Masalah Mitra	Metode	Partisipasi Mitra
Pengetahuan dan Ketrampilan Menyusun SOP belum optimal	<p>Penyuluhan: Memberikan pemahaman pengetahuan kognitif kepada mitra tentang penyusunan SOP yang efektif dan efisien berdasarkan acuan sistem administrasi yang benar.</p> <p>Pelatihan Dasar: Tutorial dan Diskusi kepada mitra tentang penyusunan SOP dengan berbagai jenis tipe SOP sesuai acuan sistem administrasi.</p>	<p>Mitra terlibat aktif dalam kegiatan mulai dari menyiapkan tempat dan kebutuhan kegiatan hingga koordinasi dengan berbagai pihak terkait.</p> <p>Mitra juga aktif mengemukakan pendapat dan menyampaikan permasalahan yang dihadapi terkait penyusunan SOP.</p> <p>Mitra aktif mengikuti pelatihan dan terlibat langsung selama tutorial dan diskusi kegiatan.</p>

Sumber : Data Olahan Kegiatan, 2021

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Koto Sentajo, Kabupaten Kuantan Singingi, Provinsi Riau adalah desa tertua di negeri Sentajo, Kecamatan Sentajo Raya yang berumur lebih dari 2 abad dimana BUMDes Sumber Berkah didirikan. Peninggalan bersejarah Rumah Godang Adat Suku Sentajo sebagai bukti sejarah ini dan dijadikan sebagai cagar budaya serta desa binaan wisata yang bertani dikembangkan menjadi unit usaha baru BUMDes Sumber Berkah. BUMDes Sumber Berkah di Desa Koto Sentajo, Kabupaten Kuantan Singingi Provinsi Riau didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, menunjang peningkatan pendapatan asli desa dari pengelolaan potensi sumber daya desa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa. Pengelolaan BUMDes Sumber Berkah ini diharapkan dapat dikelola secara transparan, akuntabel dan sustainable dengan partisipatif dan kooperatif serta emansipatif dari seluruh stakeholder. Unit usaha yang sudah berjalan di BUMDes Sumber Berkah adalah unit usaha pengemukan sapi dan budidaya ikan yang sudah beroperasi sejak tahun 2020. Kedua unit usaha yang sudah berjalan ini sudah memiliki SOP namun masih sederhana sehingga belum memenuhi standar SOP yang efektif dan efisien.

Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dari pengelola BUMDes Sumber Berkah Desa Koto Sentajo, Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi, Provinsi Riau adalah capaian sasaran kegiatan penyuluhan. Sebelum dilakukan penyuluhan penyusunan standar operasional prosedur untuk peningkatan kualitas pelayanan, BUMDes Sumber Berkah Koto Sentajo sudah memiliki SOP unit usaha namun belum efektif dan efisien. Bahkan masih memerlukan rancangan SOP baru untuk rencana pendirian unit usaha baru yaitu pengembangan usaha jual beli dari potensi kerajinan khas daerah seperti kain batik kuansing, makanan daerah dan aneka souvenir khas serta rencana pengembangan unit usaha desa wisata Desa Koto Sentajo, Kuantan Singingi, Provinsi Riau

Permasalahan terkait keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan penyusunan SOP pada pengelola BUMDes Sumber Berkah, Koto Sentajo memungkinkan terjadinya ketidakjelasan tugas dan alur kerja yang konsisten dan terstandarisasi sehingga memungkinkan terjadi banyak kesalahan atau tumpang tindih pekerjaan selama proses pekerjaan unit usaha BUMDes berlangsung. Jika kondisi ini terus dibiarkan maka BUMDes Sumber Berkah akan sulit mencapai tujuannya dalam memberikan kualitas pelayanan yang memuaskan. Sedangkan menurut Nur'Aini (2016), tujuan pembuatan SOP adalah untuk menjelaskan secara rinci dan terstandarisasi tentang alur proses aktivitas pekerjaan yang diselenggarakan pada suatu organisasi sehingga lebih konsisten, jelas tugas dan fungsi untuk serta alur kerja masing-masing unit usaha dan posisi dalam organisasi sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

Pengelola BUMDes Sumber Berkah sebelum dilakukan penyuluhan juga belum memahami pentingnya SOP dibuat sebelum suatu pekerjaan dilakukan bahkan belum mengetahui secara baik pentingnya uji SOP sebelum dijalankan, dan dapat melakukan revisi SOP setelah dilakukan uji coba selama 1-2 bulan berjalan. Revisi penerapan SOP dapat dilakukan jika ada perubahan langkah kerja yang berasal dari tambahan sarana prasana kerja, tambahan jumlah pegawai, lokasi usaha dan lingkungan organisasi lainnya. Perlu adanya masukan dari pelaksana sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan SOP secara berkala. Hal ini sesuai dengan prinsip pelaksanaan SOP yang berkelanjutan bahwa penting secara terbuka melakukan penyempurnaan terkait dengan SOP yang efektif dan efisien (Budiharjo, 2014; Nur'Aini, 2016).

Penyusunan SOP yang khas dan spesifik sesuai kebutuhan organisasi juga harus dilakukan dengan observasi terhadap kebutuhan organisasi secara terperinci, misalnya desain struktur organisasi, ruang lingkup cakupan aktivitas bisnis, ciri khas operasional organisasi, serta peraturan-peraturan yang terkait (Budiharjo, 2014; Nur'Aini, 2016; Arif & Lasantu, 2019). Dalam hal ini permasalahan di BUMDes Sumber Berkah terlihat proses penyusunan SOP unit usaha selama ini belum optimal disusun secara spesifik sesuai kebutuhan BUMDes karena tidak dilakukan observasi secara terperinci sebelumnya terkait dengan kebutuhan BUMDes. Hal ini tidak dapat diabaikan karena akan mengganggu kelancaran arus aktivitas kegiatan unit usaha BUMDes mitra jika tidak segera diperbaiki prosedur penyusunan SOP sesuai kebutuhan.

Prosedur yang rinci dan spesifik menggambarkan semua langkah penting yang harus dilakukan secara seragam oleh pengelola BUMDes Sumber Berkah. Jika salah satu langkah tidak dijalankan karena hilang atau diabaikan akan menyebabkan variasi bias dalam menjalankan prosedur dan berakibat dalam proses pengambilan keputusan akhir. Meskipun demikian pada hakekatnya prosedur yang ideal tidak mungkin sedemikian detail harus ditampilkan untuk dapat menjawab semua pertanyaan dari pegawai dan pengguna karena SOP dibuat bukan untuk menggantikan feedback. Masing-masing format SOP memiliki tujuan, kekuatan dan kelemahannya maka dari itu perlu observasi yang tepat untuk penentuan format SOP yang akan digunakan (Zarkasi & Fatriani, 2019; Arif & Lasantu, 2019).



Gambar 1. Ketua Tim Sedang Melakukan Penyuluhan  
Gambar 2. Tim PKM sedang berdiskusi dengan Mitra

Kegiatan sosialisasi penyuluhan yang dilakukan oleh Tim Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) Administrasi Bisnis FISIPOL Universitas Islam Riau mengadakan juga dengar pendapat melalui diskusi dengan peserta mitra PKM, yaitu pimpinan dan pengelola BUMDes Sumber Berkah, Desa Koto Sentajo, Kecamatan Sentajo Raya, Kabupaten Kuantan Singingi. Dari hasil diskusi tersebut maka terbentuk keinginan mitra untuk dapat menyusun SOP sesuai dengan prinsip dan standarisasi SOP yang efektif dan efisien. Selain itu Tim PKM juga memberikan ruang untuk mitra memahami macam-macam format SOP sesuai dengan tujuan dan kebutuhan dan melakukan tutorial secara sederhana melalui forum diskusi tersebut. Tahapan ini dilakukan secara intensif dengan komunikasi yang efektif baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 3. Tim PKM Bersama Mitra  
Gambar 4. Lokasi Mitra PKM BUMDes Sumber Berkah, Desa Koto Sentajo

Tingkat capaian sasaran hasil akhir kegiatan PKM ini adalah sebagai berikut :

- Jumlah peserta mitra PKM yang hadir ikut serta dalam kegiatan PKM sudah cukup terwakili yang terdiri dari perwakilan aparat desa dan pengelola BUMDes Sumber Berkah. Hal ini dikarenakan situasi masa pandemi maka pembatasan tatap muka secara langsung masih diberlakukan dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan.
- Peserta PKM terlihat aktif antusias berdiskusi dan berpartisipasi selama kegiatan terlihat dari banyaknya pertanyaan selama proses diskusi berlangsung terkait dengan permasalahan yang

mereka hadapi. Sehingga diharapkan meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan dasar mitra PKM dalam menyusun SOP yang efektif dan efisien.

### KESIMPULAN

3 Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat di BUMDes Sumber Berkah, Desa Koto Sentajo, Kecamatan Sentajo Raya, Kuantan Singingi berjalan dengan lancar sesuai yang direncanakan. Secara terperinci dapat dijelaskan bahwa kegiatan PKM ini memberikan hasil kesimpulan bahwa mitra PKM menunjukkan keinginan dan keseriusan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dasarnya dalam menyusun SOP yang efektif dan efisien sesuai prinsip-prinsip dan standarisasi SOP. Hal ini dilatarbelakangi dari permasalahan mitra PKM yang masih memiliki keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan dasar menyusun SOP, sehingga belum optimal memahami prinsip-prinsip serta langkah-langkah penyusunan SOP yang efektif dan efisien.

Saran terkait kegiatan PKM ini untuk realisasi harapan mitra di BUMDes Sumber Berkah, Desa Koto Sentajo, Kuantan Singingi yaitu masih perlu ditingkatkannya kerjasama antara mitra dengan berbagai pihak terkait sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan mitra dalam memberikan kualitas pelayanan yang memuaskan.

### 6 UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih 16 kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (DPPM) Universitas Islam Riau yang telah mendanai kegiatan pengabdian ini serta kepada seluruh pihak yang telah mendukung terlaksananya kegiatan ini hingga selesai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M., & Lasantu, M. Y. (2019). Pelatihan Manajemen Desa Dan Penyusunan Sop Pelayanan Desa Desa Salilama Kecamatan Mananggu Kabupaten Boalemo Yulia. *Madani*, 1(2), 144–159.
- Budiharjo, M. (2014). *Panduan Praktis Menyusun SOP*. Raih Asa Sukses.
- Hidayah, Z., Mulyana, A., Susanti, E., Lestari, S., Pujiastuti, P., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Terbuka, U. (2018). Pendampingan pengelolaan badan usaha milik desa (bumdes ) dalam kaitannya sebagai infant organisasi. *Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka*, 1(1), 474–485. <http://prosiding-pkmcscr.org/index.php/pkmcscr/article/view/46>
- Imron, M., & Subadriyah, S. (2021). Standar Operasional Prosedur Unit Simpan Pinjam Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan BUMDes. *Abdimisi*, 2(1), 57. <https://doi.org/10.32493/abms.v2i1.5174>
- Nur'Aini, F. (2016). *Pedoman Praktis Menyusun SOP*. Quadrant.
- Zarkasi, A., & Fatriani, R. M. (2019). Pendampingan penyusunan Standar Operasional Prosedur pelayanan di Desa Petajen Kecamatan Bajubang Kabupaten Batang Hari. *Unri Conference Series: Community Engagement*, 1, 14–20. <https://doi.org/10.31258/unricsce.1.14-20>

# Program penyusunan standar operasional prosedur bumdes untuk peningkatan kualitas pelayanan pada Desa Koto Sentajo, Kabupaten Kuantan Singingi

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://dspace.uui.ac.id">dspace.uui.ac.id</a> Internet Source	3%
2	<a href="https://canang.pelantarpress.co.id">canang.pelantarpress.co.id</a> Internet Source	3%
3	<a href="https://ejournal.uniks.ac.id">ejournal.uniks.ac.id</a> Internet Source	2%
4	<a href="https://sancapapuana.wordpress.com">sancapapuana.wordpress.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://id.wikipedia.org">id.wikipedia.org</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://dli.ejournal.unri.ac.id">dli.ejournal.unri.ac.id</a> Internet Source	1%
7	Elisa Tri Oktaviyana, Wahyu Utami. "Efektivitas Agen Pendepleksi GSH pada Sitotoksisitas Cisplatin terhadap Sel Kanker: Systematic Literature Review", Pharmacon: Jurnal Farmasi Indonesia, 2021 Publication	1%

8	<a href="http://journal.ummat.ac.id">journal.ummat.ac.id</a> Internet Source	<1 %
9	<a href="http://kupang.tribunnews.com">kupang.tribunnews.com</a> Internet Source	<1 %
10	<a href="http://koranseruya.com">koranseruya.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://digilib.its.ac.id">digilib.its.ac.id</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://lppm.ub.ac.id">lppm.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://thegorbalsla.com">thegorbalsla.com</a> Internet Source	<1 %
16	Submitted to Udayana University Student Paper	<1 %
17	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id">trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Internet Source	<1 %



20

www.uppsatser.se

Internet Source

<1 %

---

21

Egidius Fkun. "Eksistensi Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Di Desa Subun Bestobe Kecamatan Insana Barat", Jurnal Poros Politik, 2019

Publication

<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On