

**KEPEMIMPINAN DAN INOVASI LURAH DALAM PENGUATAN**

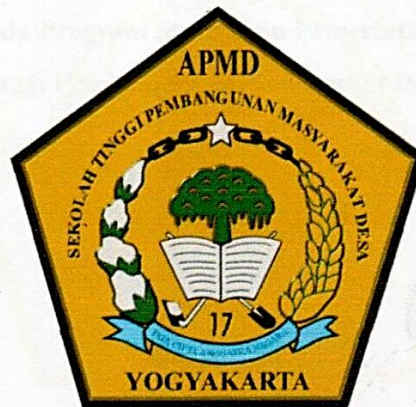
**KAPASITAS PAMONG DI KALURAHAN GUWOSARI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk Memperoleh**

**Gelar Sarjana Jenjang Pendidikan Strata Satu (S1)**

**Program Studi Ilmu Pemerintahan**



Disusun Oleh:

**AUDIA KIRANA RATRI DESYAWADIVA**

**21520153**

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN STRATA SATU  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA "APMD"**

**YOGYAKARTA**

**2025**



**HALAMAN JUDUL**

**KEPEMIMPINAN DAN INOVASI LURAH DALAM PENGUATAN  
KAPASITAS PAMONG DI KALURAHAN GUWOSARI**

**SKRIPSI**

**Disusun Sebagai Tugas Akhir untuk Memenuhi  
Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Strata (1)  
Pada Program Studi Ilmu Pemerintahan  
Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”**



**Disusun Oleh:**

**AUDIA KIRANA RATRI DESYAWADIVA**

**21520153**

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN STRATA 1  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”**

**YOGYAKARTA**

**2025**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana (S-1) Program Studi Ilmu Pemerintahan pada Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”

Yogyakarta:

Hari : Jumat

Tanggal : 20 Juni 2025

Jam : 13.00 WIB

Tempat : Ruang Sidang Skripsi STPMD “APMD” Yogyakarta

### TIM PENGUJI

Nama

Tanda Tangan

1. Utami Sulistiana, S.P., M.P.

Ketua/Pembimbing

2. Dr. Rijel Samaloisa

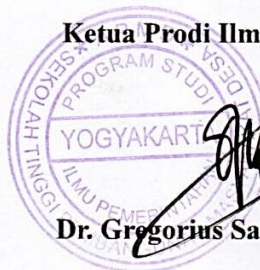
Penguji Samping I

3. Dr. RY. Gembong Rahmadi, S.H., M.Hum.

Penguji Samping II

Mengetahui

Ketua Prodi Ilmu Pemerintahan



Dr. Gregorius Sahdan, S.IP., M.A



## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Audia Kirana Ratri Desyawadiva

Nim : 21520153

Progam Studi : Ilmu Pemerintahan STPMD “APMD”

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “(Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Penguatan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari)” adalah benar-benar merupakan hasil kerja dan karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar sesuai aslinya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 20 Juni 2025

Peneliti

A yellow postage stamp with a red border and a Garuda emblem. The text on the stamp includes 'SEPULUH RIBU RUPIAH', 'METERAI TEMPEL', and a serial number 'RD31BAKX546799462'. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Audia Kirana Ratri Desyawadiva  
21520153

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : Audia Kirana Ratri Desyawadiva  
NIM : 21520153  
Telp : 087827373311  
Email : [audiakirana02@gmail.com](mailto:audiakirana02@gmail.com)  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan Strata Satu Sekolah Tinggi  
Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta.

Dengan ini **memberikan ijin dan hak kepada Program Studi Ilmu Pemerintahan Strata Satu Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta** untuk menyimpan, mengalih-media atau memformat-kan, mengelola dalam pangkalan data (database), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Penguatan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari”**

Ijin dan hak sebagaimana tersebut di atas termasuk juga **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)**

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi apabila dikemudian hari timbul segala bentuk tuntutan hukum atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 20 Juni 2025

Yang Membuat Pernyataan

  
The stamp is a yellow rectangular official seal. It features the Garuda Pancasila emblem at the top center. Below the emblem, the text 'REPUBLIK INDONESIA' is visible. The stamp also contains a serial number '3A21AJX412016409' and the word 'METER'.

Audia Kirana Ratri Desyawadiva

NIM: 21520153

## **MOTTO**

Maka bersabarlah, sesungguhnya janji Allah itu benar dan janganlah orang-orang yang tidak yakin meremehkan (janji-Nya).

- QS. Ar-Rum:60

Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau impikan mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-gelombang itu yang nanti bisa kau ceritakan.

- Boy Chandra

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

- Q.S. Al-Baqarah:286

Semua jatuh bangunmu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang menjawabnya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan perasaanmu sebagai manusia.

-Mata Air-Hindia

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur ku panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan kekuatan-Nya, sehingga skripsi ini dapat kuselesaikan dengan penuh perjuangan dan ketulusan. Meski tidak mudah, setiap langkah dalam proses ini menjadi pengalaman berharga yang tak terlupakan. Dengan segala kerendahan hati, karya ini kupersembahkan untuk:

1. Allah SWT, atas segala nikmat, kekuatan, dan petunjuk-Nya yang tak pernah putus. Hanya dengan izin dan ridho-Nya, setiap langkah dalam proses ini dapat kujalani hingga akhirnya sampai pada titik ini.
2. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Udiyatno dan Ibu Sri Lestari Handayani, terima kasih atas doa yang tak pernah henti, kasih sayang yang tulus, serta segala bentuk pengorbanan yang tak ternilai. Tanpa kalian, aku tak akan pernah sampai pada tahap ini. Gelar sarjana ini adalah buah dari perjuangan kita bersama.
3. Adik-adikku tersayang, Khayla Anasthya Mulia Ghani dan Gian Abqory Ammar Gradi yang selalu menjadi penyemangat dan sumber motivasi serta tawa dan keceriaan yang selalu menghidupkan hariku dan memberi warna dalam setiap proses perjalanan ini.
4. Bupuh tercinta, Ngabidah, sosok yang dengan ketulusan dan kasih sayangnya selalu mendoakan dan memberi perhatian dari jauh. Terima kasih atas cinta yang tidak pernah berubah, yang menjadi penguat batin dan sumber doa yang menyejukkan hati.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Meningkatkan Kapasitas Pamong" ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Besar Muhammad SAW. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Sutoro Eko Yunanto, M.Si. selaku Ketua Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” di Yogyakarta.
2. Dr. Gregorius Sahdan, S.IP., M.A. selaku Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” di Yogyakarta.
3. Utami Sulistiana, S.P., M.P. selaku dosen pembimbing penulis, yang telah memberikan bimbingan serta masukan dalam penulisan skripsi ini.
4. Dr. Rijel Samaloisa selaku dosen penguji I yang telah memberikan arahan serta masukan kepada penulis
5. Dr. RY. Gembong Rahmadi, S.H., M.Hum selaku dosen penguji II yang telah memberikan arahan serta masukan kepada penulis




6. Seluruh Dosen program studi Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” di Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu yang berguna
7. Pemerintahan Kalurahan dan masyarakat Guwosari memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan membekali pengetahuan dan banyak pengalaman bagi penulis
8. Semua sahabat dan teman-teman selaku orang terdekat penulis yang selalu membantu serta memberi semangat dukungan dalam proses menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Segala kritik dan saran yang membangun akan penulis sambut dengan tangan terbuka sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang. Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Yogyakarta, 20 Juni 2025

Penulis



Audia Kirana Ratri Desyawadiva

NIM: 21520157

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH... v	
MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR BAGAN .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR GRAFIK .....	xv
INTISARI .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Fokus Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	5
F. Literatur Review .....	6
G. Kerangka Konseptual.....	13
1. Pemerintah dan Pemerintahan.....	13
2. Kepemimpinan .....	15
3. Inovasi .....	18
4. Lurah Menurut Undang-Undang.....	20
5. Kapasitas Pamong .....	21
6. Pamong.....	23
H. Metode Penelitian .....	24
1. Jenis Penelitian.....	24
2. Lokasi Penelitian .....	25

3. Unit Analisis.....	25
4. Teknik Pengumpulan Data .....	28
5. Teknik Analisis Data .....	31
<b>BAB II GAMBARAN UMUM KALURAHAN GUWOSARI .....</b>	<b>34</b>
A. Sejarah Kalurahan .....	34
B. Kondisi Geografis .....	35
C. Kondisi Demografi Kalurahan .....	36
D. Keadaan Sosial Dan Ekonomi .....	39
E. Visi dan Misi .....	45
F. Struktur Pemerintah Kalurahan.....	47
G. Tugas Pokok dan Fungsi .....	48
<b>BAB III KEPEMIMPINAN DAN INOVASI LURAH DALAM PENGUATAN KAPASITAS PAMONG DI KALURAHAN GUWOSARI .....</b>	<b>59</b>
A. Analisis Model Kepemimpinan Lurah dalam Penguatan Kapasitas Pamong.....	59
B. Analisis Inovasi Lurah dalam Penguatan Kapasitas Pamong.....	72
C. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Inovasi Lurah	82
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
A. Kesimpulan .....	87
B. Saran .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>94</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Data Informan .....	27
Tabel 2 Kepemimpinan Lurah Guwosari .....	35
Tabel 3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 4 Jumlah Sarana Pendidikan Guwosari .....	39
Tabel 5 Jumlah Sarana Kesehatan Guwosari .....	40
Tabel 6 Jenis Pekerjaan Penduduk Guwosari.....	42



## DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Struktur Kalurahan Guwosari .....	48
---	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Peta Kalurahan Guwosari.....	36
---------------------------------------	----

## **DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama .....	37
Grafik 2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia .....	38
Grafik 3 Tempat Ibadah Guwosari .....	41

## INTISARI

Kalurahan Guwosari menunjukkan perkembangan signifikan dalam tata kelola pemerintahan desa. Lurah Masduki Rahmad sebagai pemimpin sejak tahun 2018 telah menunjukkan transformasi signifikan dalam sistem tata kelola desa, terutama dalam hal pembinaan dan penguatan kinerja aparatur desa (pamong). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksploratif, dan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari lurah, pamong, serta masyarakat Kalurahan Guwosari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Model kepemimpinan yang diterapkan oleh Lurah Guwosari mengarah pada kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang ditunjukkan oleh lurah dalam membina pamong dan melibatkan masyarakat. 2) Inovasi yang dilakukan mencakup penguatan sistem kerja, kejelasan tugas pamong, digitalisasi pelayanan, penyediaan beasiswa, serta pembentukan budaya kerja kolaboratif. Inovasi tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja pamong dan kualitas pelayanan publik. 3) Faktor pendukung dalam implementasi inovasi meliputi komitmen lurah, keterlibatan aktif masyarakat, serta adanya dukungan jaringan dan relasi yang kuat dalam hal pembiayaan dan pelaksanaan program. Sementara itu, faktor penghambatnya mencakup keterbatasan SDM, resistensi terhadap perubahan, serta kurang optimalnya infrastruktur dan teknologi informasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan inovasi strategis menjadi kunci dalam menguatkan kapasitas pamong di tingkat desa, sehingga dapat mendukung terciptanya pemerintahan desa yang lebih profesional, responsif, dan partisipatif.

Kata kunci: Kepemimpinan, Inovasi, Kapasitas



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kalurahan Guwosari merupakan salah satu kaluraha yang terletak di Kapanewon Pajangan, Kabupaten Bantul. Saat ini, Kalurahan Guwosari di bawah kepemimpinan Bapak Masduki Rahmad sejak terpilihnya pada tahun 2018. Beliau cukup berhasil dalam membangun sistem tata kelola pemerintahan kalurahan. Guwosari menjadi sebuah kalurahan yang mengalami sebuah transformasi pamong desa kearah yang lebih baik.

Sebelum dipimpin oleh Bapak Masduki Rahmad, Guwosari menghadapi tantangan mendasar, seperti kurangnya pelayanan publik yang maksimal. Masalah kedisiplinan pegawai dalam jam kerja juga masih menjamur. Selain itu, para pegawai tidak memiliki jobdesk yang jelas, sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal. Hal ini memunculkan sebuah ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintahan desa.

Oleh karena itu, dibutuhkan inovasi seorang lurah agar dapat menguatkan kapasitas sumber daya aparatur desa agar tercipta kinerja yang lebih baik dan pelayanan yang prima. Bapak Maduki menciptakan langkah pembaruan dengan memperjelas setiap tugas dan tanggung jawab setiap pamong serta membangun budaya kerja yang lebih profesional dan akuntabel. Melalui berbagai rangkaian pembaharuan yang Bapak Masduki lakukan,

Kalurahan Guwosari kini telah berhasil memperbaiki tata kelola internal pemerintahan sebuah desa menjadi lebih baik.

Dalam hal ini, kalurahan memiliki peran strategis sebagai fondasi bagi perubahan yang berkelanjutan. Vina (2020) desa yang mampu secara mandiri, inovatif, dan berdaya saing tinggi dengan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki dapat mendorong perubahan yang transformatif bagi kemajuan sebuah sistem pemerintahan. Sutrisno (Purnama et al., 2023) kemampuan aparatur pun harus ditingkatkan melalui peningkatan kapasitas agar tercipta pemerintahan kalurahan yang mampu dan peka terhadap perubahan, serta memperkuat fungsi instansi untuk memberikan pelayanan publik yang optimal.

Perangkat kalurahan atau pamong harus mampu menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat secara efektif sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan publik yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Meskipun demikian, peran pemerintah kalurahan juga kerap menghadapi tantangan yang cukup kompleks, terutama dalam hal kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh pamong kalurahan.

Oleh karena itu, inovasi dalam menguatkan kapasitas sumber daya aparatur menjadi kunci penting bagi kemajuan dan keberlanjutan pembangunan di tingkat kalurahan. Hal tersebut menjadikan, kepemimpinan seorang kepala desa atau lurah, sangat penting dalam mewujudkan visi misi kalurahan yang mampu secara mandiri mensejahterakan rakyatnya. Amantha (2021) lurah menjadi figur utama serta pelaku utama dalam mengarahkan,

menggerakkan, mendorong, dan mengoordinasikan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki oleh kalurahan.

Manguntara dan Cahyadi (2022) dalam menjalankan perannya seorang lurah harus mampu memberikan teladan bagi perangkat kalurahan (pamong) agar para pamong lebih mudah percaya dan mampu berubah lebih baik dengan arahan yang diberikan oleh lurah. Anggun Surya Agung et al., (2024) lurah yang baik harus mampu memperlihatkan sikap yang transparan, jujur, adil, bekerja keras, dan berorientasi untuk kepentingan bersama. Kepemimpinan yang kuat, responsif, akuntabel serta mampu mengikuti arus perkembangan teknologi menjadi kunci dalam menciptakan sebuah sitem pemerintahan yang lebih baik dan maju. Selain itu, Meningkatkan kapasitas sumber daya pamong adalah salah satu fokus utama seorang lurah.

Tindakan yang diambil oleh lurah beserta pamong saat menjalankan tugas sebagai pejabat pemerintahan kalurahan menunjukkan kualitas sebuah kalurahan. Mereka memiliki tanggung jawab dalam memastikan bahwa kepentingan masyarakat telah mendapatkan pelayanan yang efektif. Hal ini sejalan dengan Pasal 1 angka 3 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menyatakan bahwa “Pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Mewujudkan pemerintahan kalurahan yang maju membutuhkan kombinasi dari kepemimpinan yang responsif dan inovasi dalam penguatan kapasitas pamong kalurahan. Lurah dan pamong kalurahan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan pemerintahan yang transparan, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan peningkatan kapasitas SDM, pemerintahan kalurahan dapat memberikan pelayanan publik yang lebih berkualitas dan memperkuat posisi kalurahan sebagai fondasi bagi kemajuan bangsa. Hal ini sejalan dengan konsep *governing* yang mengacu pada tindakan langsung pemerintah atau otoritas dalam mengelola dan mengatur aspek-aspek kehidupan masyarakat, termasuk pengelolaan sumber daya aparatur dan pengambilan keputusan terkait dengan pemerintahan.

Dalam penelitian “Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Penguatan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari”, penggunaan konsep “*governing*” lebih tepat karena fokusnya pada tindakan konkret yang dilakukan langsung oleh lurah dalam menguatkan kapasitas pamong kalurahan. Hal ini mencakup langkah-langkah seperti pengembangan program pelatihan, pengangkatan dan penempatan pegawai, serta implementasi kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pemerintahan kalurahan secara langsung. Dengan demikian, *governing* mencerminkan peran aktif lurah dalam mengelola dan memimpin pamong kalurahan untuk mencapai tujuan penguatan kapasitas.



## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang sudah diuraikan, rumusan masalahnya yakni: Bagaimana kepemimpinan dan inovasi lurah dalam menguatkan kapasitas pamong di Kalurahan Guwosari?

## **C. Fokus Penelitian**

Fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan lurah dalam menguatkan kapasitas pamong kalurahan
2. Inovasi penguatan kapasitas pamong kalurahan
3. Faktor pendukung dan penghambat implementasi inovasi penguatan kapasitas pamong kalurahan

## **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui model kepemimpinan lurah dalam penguatan kapasitas pamong kalurahan.
2. Untuk mengidentifikasi jenis inovasi dan program pelatihan yang diterapkan guna menguatkan kapasitas pamong kalurahan.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi inovasi lurah dalam menguatkan kapasitas pamong kalurahan.

## **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan:

- a. Dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pemerintahan terkait dengan peran lurah dan praktik manajemen sumber daya pamong di tingkat kalurahan.
- b. Dapat memberikan motivasi bagi peneliti lain untuk melanjutkan penelitian dengan mengeksplor lebih dalam mengenai inovasi yang telah dilakukan lurah serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya.

2. Manfaat Praktis:

Penelitian ini dilakukan dengan harapan mampu berkontribusi bagi seluruh kalurahan, khususnya bagi pemimpin kalurahan dalam merancang strategi untuk memperkuat dan mengembangkan kapasitas pamongnya. Sejalan dengan mempertimbangkan inovasi yang dilakukan oleh Lurah Guwosari, diharapkan bahwa dengan meningkatkan kapasitas pamong kalurahan, kualitas pelayanan publik yang diberikan kalurahan kepada masyarakat juga akan meningkat.

## **F. Literatur Review**

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nikodemus (2022) tentang Penguatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Aparatur Desa, dalam Jurnal Fokus, Volume 20 Nomor 1. Penelitian ini membahas mengenai pengembangan kapasitas aparatur pemerintah desa sebagai tolak ukur dalam mensukseskan pelaksanaan pembangunan. Dalam hal

ini, kemampuan para aparatur belum maksimal, sehingga berdampak pada pelayanan yang diterima masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur dilakukan dengan metode *on the job* seperti magang dan bimbingan, serta pendekatan *off the job* seperti mengikuti kursus dan pendidikan formal yang disediakan oleh pemerintah. Penelitian menunjukkan bahwa, meskipun pendidikan, pelatihan, dan bimbingan teknis (BIMTEK) telah meningkatkan kompetensi pegawai di aparatur Pemerintah Desa Pelimping, itu belum secara menyeluruh efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Triandani et al (2022) tentang Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Dalam Penataan Administrasi Pemerintahan Desa Berbasis Teknologi Informasi (*E-Government*), dalam Jurnal El-Riyasah, Volume 13 Nomor 1. Penelitian ini membahas mengenai pengembangan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam tata kelola administrasi pemerintahan yang masih minim. Sehingga, pengembangan kapasitas aparatur dilakukan dengan menggunakan digitalisasi yang menerapkan sistem pelayanan administrasi desa berbasis teknologi informasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa, pengelolaan administrasi pemerintahan desa menjadi terorganisir dengan baik dan memenuhi pedoman standar. Kemudian, kompetensi perangkat desa menjadi lebih baik dalam pengetahuan maupun keterampilan dengan adanya sistem digitalisasi

yang terus ditingkatkan pada administrasi pemerintahan dan pelayanan desa.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Fani & Pauruan (2024) tentang Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Desa Sentul Purwodadi Pasuruan, dalam Jurnal Ilmu Sosial, Volume 4 Nomor 12. Penelitian ini membahas mengenai pengembangan kapasitas sumber daya aparatur yang menjadi kunci utama dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, pengembangan ini penting untuk meningjarkan kinerja dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas aparatur desa masih menghadapi sejumlah kendala, yang meliputi beberapa faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung yaitu: 1) Sumber Daya Manusia yang berpengalaman, 2) Partisipasi yang aktif, 3) Potensi ekonomi yang mendukung. Faktor penghambat yaitu: 1) Minimnya akses teknologi, 2) Lambatnya regenerasi aparatur, serta 3) Keterbatasan infrastruktur. Oleh karena itu, upaya peningkatan kapasitas aparatur difokuskan pada pelatihan berkelanjutan, optimalisasi kebijakan pendukung, penguatan partisipasi, serta mitigasi terhadap ancaman yang muncul.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Rodiyah et al., (2021) tentang Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Desa Kenongo Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo, dalam Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Volume 6 Nomor 1. Penelitian ini membahas mengenai upaya peningkatan kapasitas aparatur

desa agar mampu menjadi penyelenggara pelayanan yang berkualitas serta dapat menjamin kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, dilakukan pengembangan kapasitas aparatur melalui bimbingan teknis dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) serta pelatihan di bidang IT. Akan tetapi terdapat banyak kendala dalam pelaksanaannya yaitu, kurangnya antusias para aparatur, kurangnya komunikasi antar staf, serta moral yang semakin menurun.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Pakarain dan Abdussamad (2022) tentang Penguatan Kapasitas Kinerja Aparatur Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo, dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan, Volume 1 Nomor 2. Penelitian ini membahas mengenai identifikasi serta analisis penguatan kinerja aparatur dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memberikan kontribusi pemikiran bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Gorontalo. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penguatan kinerja aparatur sudah menunjukkan peningkatan yang signifikan yang ditandai dengan progres dalam kualitas kerja, kerja sama, kuantitas, konsistensi, dan sikap aparatur. Dalam hal ini, peningkatan ini sejalan dengan kualitas pelayanan publik yang berjalan dengan baik, seperti halnya kemampuan aparatur, sistem pelayanan, dan struktur organisasi yang telah menunjukkan kontribusi besar serta semakin mencapai target.



6. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu et al (2021) tentang Penguatan Kapasitas Perangkat Desa Bajak II Dalam Pelayanan Publik Era Digital Governance, dalam Jurnal Kewirausahaan & Bisnis, Volume 3 Nomor 2. Penelitian membahas mengenai upaya peningkatan kapasitas aparatur desa yang masih mengalami kendala, bahwa peningkatan kapasitas aparatur memerlukan perhatian khusus karena hal ini menjadi tuntutan di zaman yang semakin maju. Kemudian, perkembangan zaman menuntut pelayanan publik berbasis digital agar mempercepat pengelolaan informasi dan interaksi. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya upaya dalam peningkatan kapasitas, meskipun belum optimal, pembaharuan informasi secara berkelanjutan, menciptakan koordinasi antar desa serta pelatihan secara individu atau kelompok. Hal ini sejalan dengan keterbatasan yang ada yaitu mengenai pendidikan, pemahaman regulasi, digitalisasi, dan pelatihan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2020) tentang Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Dalam Optimalisasi Pelayanan Administrasi Kependudukan, dalam Jurnal Administrasi Publik, Volume 11 Nomor 2. Penelitian ini membahas mengenai upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur dalam rangka optimalisasi pelayanan administrasi kependudukan. Penelitian ini menyoroti kendala yang dihadapi berupa keterbatasan para aparatur memahami penggunaan komputer, pelayanan berbasis digital, serta kurangnya disiplin kerja. Akan tetapi, dalam penelitian ini melakukan pendekatan model

pengembangan SDM Grindle, yaitu dengan melaksanakan bimbingan teknik (Bimtek) serta pelatihan (Diklat) sebagai langkah untuk meningkatkan kompetensi aparatur desa. Hal ini sejalan dengan pelaksanaan pelayanan administrasi berbasis sistem komputer.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Abdillah dan Muhammad (2024) tentang Upaya Penguatan Kapasitas kelembagaan Pamong di Kalurahan Condongcatur, dalam Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara, Volume 18 Nomor 1. Penelitian ini membahas mengenai upaya pemerintah Kaluraha Condongcatur dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan pamong untuk mendukung kualitas pelayanan publik yang optimal. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi dalam peningkatan kapasitas aparatur melalui empat tahapan utama, yaitu: 1) Rekrutmen transparan dan akuntabel, 2) Bimbingan teknis untuk memperkuat tupoksi pamong, 3) Pendidikan lanjutan, serta 4) Koordinasi intensif.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Nurbaet et al (2023) tentang Penguatan Kapasitas Perangkat Desa Kawali Oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Ciamis, Volume 3 Nomor 2. Penelitian ini membahas mengenai penguatan kapasitas perangkat Desa Kawali yang dievaluasi dari efektivitas program penguatan kapasitas, identifikasi hambatan serta menyusun upaya-upaya perbaikan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa penguatan kapasitas perangkat desa masih belum optimal. Hal ini ditandai dengan rendahnya koordinasi antar dinas dan pemerintah desa, minimnya pembinaan keterampilan perangkat desa

dalam teknologi serta belum terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, dinas melakukan upaya penguatan dengan pengajuan anggaran tambahan, menyusun ulang agenda kegiatan, dan pelatihan untuk perangkat desa khususnya dalam penggunaan teknologi.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Alatani et al., (2019) tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa (Studi Kasus di Kecamatan Patilanggio Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo) dalam Jurnal Administrasi Publik, Volume 5 Nomor 80. Penelitian ini membahas mengenai pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya pengembangan Sumber Daya Aparatur dapat dilihat dari kurangnya tingkat pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh aparatur desa, yang tercermin dalam pelayanan yang kurang memuaskan kepada masyarakat. Walaupun, para aparatur desa sudah mendapatkan pendidikan dan pelatihan bimbingan latihan kerja. Akan tetapi, masih ada permasalahan mengenai proses pengolahan yang belum dapat terselesaikan oleh pemerintah desa. Oleh karena itu, disarankan adanya peningkatan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan bagi aparatur desa guna memperbaiki pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melayani masyarakat.

*Novelty* atau kebaruan dari penelitian saya adalah berfokus pada kepemimpinan dan inovasi yang dilakukan oleh lurah dalam menguatkan kapasitas pamong desa. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya

yang lebih banyak membahas mengenai upaya penguatan kapasitas dengan pelatihan guna meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan perspektif *governing*.

## **G. Kerangka Konseptual**

### **1. Pemerintah dan Pemerintahan**

Pemerintah dan pemerintahan memiliki arti yang berbeda. Akan tetapi, sangat erat kaitannya. Pemerintah dapat diartikan sebagai lembaga atau instrumen yang menjalankan fungsi pemerintahan, yaitu memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengarahkan kehidupan masyarakat. Sedangkan pemerintahan lebih menitikberatkan pada aktivitas atau tindakan dalam menjalankan fungsi memerintah.

Menurut Mariun (Solihah, 2019) pemerintah dalam pengertian luas merujuk pada keseluruhan aparatur negara, yaitu semua lembaga dan perangkat negara yang secara terpadu menjalankan fungsi, tugas, serta kewenangan negara atau pemerintahan secara menyeluruh. Sementara itu, pemerintah dalam arti sempit mengacu pada aparat, lembaga, atau perangkat negara tertentu yang bertugas melaksanakan fungsi pemerintahan dalam cakupan yang lebih terbatas.

Menurut Victor Simorang dalam (Solihah, 2019) pemerintahan dalam arti luas mencakup semua aktivitas, tugas, kewenangan, serta kekuasaan yang dijalankan oleh negara dalam mengelola berbagai urusan kenegaraan. pemerintahan dalam pengertian luas ini meliputi tiga bidang utama, yaitu legislatif yang berwenang membuat undang-undang,

eksekutif yang bertugas melaksanakan undang-undang serta mengatur jalannya pemerintahan, dan yudikatif yang berperan menyelenggarakan peradilan serta menegakkan keadilan. Dengan demikian, pemerintahan tidak hanya terbatas pada aktivitas menjalankan kekuasaan eksekutif saja, tetapi juga mencakup seluruh fungsi penyelenggaraan negara secara menyeluruh.

Pemerintahan memiliki tiga fungsi utama yang menjadi landasan penyelenggaraan negara dan pembangunan masyarakat. ketiga fungsi ini saling berkaitan dalam mewujudkan tujuan negara (Solihah, 2019), terdiri dari:

a. Pelayanan (*Service*)

Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat di berbagai bidang kehidupan. Fungsi pelayanan ini erat kaitannya dengan tujuan awal pembentukan negara, yakni mengatur dan menata kepentingan masyarakat agar tidak saling berbenturan. Dalam perkembangannya, semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat menuntut adanya lembaga pemerintahan yang secara khusus mengelola dan mengatur pelayanan publik.

b. Pengaturan (*Regulation*)

Fungsi pengaturan adalah peran pemerintah dalam menciptakan tatanan kehidupan masyarakat yang tertib, aman, adil, dan teratur. Pengaturan diwujudkan melalui penyusunan kebijakan,

peraturan perundang-undangan, dan norma-norma sosial yang mengatur berbagai aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

c. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Fungsi pemberdayaan dijalankan pemerintah untuk meningkatkan kapasitas masyarakat agar mampu berpartisipasi aktif dalam pembangunan dan mengambil peran dalam menentukan masa depannya sendiri.

Ketiga fungsi pemerintahan tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pelayanan publik yang baik akan mendukung pengaturan yang efektif, pembangunan yang berkelanjutan, serta pemberdayaan masyarakat secara inklusif. Dengan menjalankan keempat fungsi ini secara optimal, pemerintah diharapkan mampu mewujudkan masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera.

## **2. Kepemimpinan**

Menurut Hutahaen (Damarjati, 2023) Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan dalam memengaruhi orang lain, seperti individu, kelompok, atau bawahan. Seorang pemimpin perlu memiliki keahlian atau keterampilan tertentu untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau kelompok karena keberhasilan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin. Kepemimpinan juga diartikan sebagai

seni memotivasi orang lain agar bisa bekerja sama dengan dasar kemampuan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut James Donelly (Sundari et al., 2022) kepemimpinan merupakan wujud sebuah kekuasaan dengan para pengikut berjumlah besar maupun kecil yang perlu menerima arahan atau pengawasan dari pihak lain. Adapun menurut Sunarso (2023) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin guna menjalankan perannya sehingga bawahan dapat bekerja sesuai dengan arahan dan mencapai tujuan bersama. Upaya ini harus sejalan dengan tujuan utama dan sebagai penggerak bawahan seorang pemimpin harus mencerminkan legitimasi kekuasaan dan bukan hanya jabatan semata.

Dalam buku Sunarso (2023) kepemimpinan memiliki beberapa fungsi dibalik tugas pokoknya untuk mengarahkan, mengelompokkan, membimbing, dan mendidik. Tugas ini hanya dapat dilakukan dengan baik jika pemimpin menjalankan fungsinya dengan semestinya. Fungsi kepemimpinan diantaranya adalah:

- a. Fungsi perencanaan
- b. Fungsi memandang ke depan
- c. Fungsi loyalitas
- d. Fungsi pengawasan
- e. Fungsi mengambil keputusan
- f. Fungsi memberi motivasi

Fungsi-fungsi tersebut hanya dapat berjalan efektif apabila pemimpin menerapkan model kepemimpinan yang tepat. Dalam hal ini, Sunarso (2023) mengemukakan tiga model kepemimpinan utama, yakni:

- a. Kepemimpinan transformasional, menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, mendorong perubahan, dan mengembangkan potensi individu. Model ini memiliki empat dimensi utama, yakni:
  - 1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal)
  - 2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional)
  - 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
  - 4) *Individualized Consideration* (perhatian individual)
- b. Kepemimpinan Situasional, berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut.
- c. Kepemimpinan Visioner, menekankan pentingnya arah dan visi jangka panjang dalam membawa organisasi menuju perubahan dan tujuan strategis.

Oleh karena itu, dalam kerangka konseptual penelitian ini, model kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pisau analisis yang paling relevan dalam menjelaskan praktik kepemimpinan lurah dalam konteks inovasi dan penguatan kapasitas pamong. Model ini diasumsikan mampu menggambarkan peran lurah dalam membangun visi bersama, memotivasi aparatur pamong untuk berinovasi, memberikan ruang



pengembangan, serta menunjukkan keteladanan dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan desa.

### **3. Inovasi**

Inovasi menurut “Kamus Besar Bahasa Indonesia” adalah pemasukan atau pengenalan pada hal baru; perubahan; penemuan yang berbeda dari yang sebelumnya. yang artinya, "Inovasi" adalah upaya untuk menciptakan atau menerapkan sesuatu yang baru (biasanya dalam bentuk ide, produk, atau metode) yang dapat memberikan manfaat atau nilai tambah yang signifikan dalam suatu bidang atau konteks tertentu. Inovasi sering kali menghasilkan solusi yang lebih efektif, efisien, atau memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi sebelumnya.

Gumolung et al., (2019) inovasi bisa digambarkan sebagai tindakan atau proses manusia dalam menemukan ide-ide baru yang terkait dengan input, proses, dan output, yang kemudian memberikan manfaat dalam kehidupan manusia. Inovasi yang berkaitan dengan input merujuk pada gagasan atau paradigma manusia yang berkontribusi pada penemuan baru. Sementara itu, inovasi yang terkait dengan proses sering kali mencakup penggunaan metode, teknik, atau cara kerja yang baru dalam rangka menghasilkan sesuatu yang inovatif

Menurut Halversen (Setiagustina, 2017) Inovasi dalam sektor publik dapat dibagi menjadi tiga tipe spektrum:

- a. Inovasi inkremental hingga inovasi radikal (dikenali berdasarkan tingkat perubahan, mulai dari peningkatan bertahap hingga

perubahan mendasar terhadap produk, proses, atau layanan yang sudah ada).

- b. Inovasi dari atas ke bawah hingga inovasi dari bawah ke atas (dikenali berdasarkan siapa yang memulai proses inovasi dan mengarahkan perubahan perilaku, mulai dari manajemen tingkat atas atau organisasi menuju tingkat bawah seperti pegawai negeri, pelayan masyarakat, dan pembuat kebijakan di tingkat menengah).
- c. Inovasi berdasarkan kebutuhan dan inovasi berdasarkan efisiensi (dikenali berdasarkan apakah inovasi proses dimulai untuk menangani masalah spesifik atau untuk meningkatkan efisiensi dari produk, layanan, atau prosedur yang sudah ada).

Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa inovasi merupakan suatu proses atau upaya untuk menciptakan atau menerapkan sesuatu yang baru dalam bentuk ide, produk, atau metode, dengan tujuan memberikan manfaat atau nilai tambah yang signifikan dalam suatu bidang atau konteks tertentu. Inovasi dapat berupa perubahan bertahap hingga perubahan mendasar dalam produk, proses, atau layanan yang sudah ada, serta dapat berasal dari berbagai sumber seperti ide-ide baru atau penggunaan metode yang baru.

Dalam konteks penelitian inovasi kepala desa untuk meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur desa, dapat diterapkan berbagai tipe spektrum inovasi yang telah disebutkan sebelumnya, seperti:

- a. Inovasi dari peningkatan bertahap hingga perubahan mendasar dalam proses atau layanan yang ada, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di tingkat desa.
- b. Inovasi dari atas ke bawah hingga dari bawah ke atas, di mana kepala desa dan stafnya dapat mendorong inovasi baik dari level manajemen puncak maupun dari tingkat bawah, seperti pegawai dan pelayan masyarakat, untuk meningkatkan partisipasi dan efektivitas pengelolaan desa.
- c. Inovasi yang didorong oleh kebutuhan spesifik masyarakat desa dan inovasi yang bertujuan untuk memajukan efisiensi penggunaan sumber daya di tingkat desa.

Dengan menerapkan konsep inovasi ini, diharapkan lurah dapat mengembangkan solusi-solusi kreatif dan efektif untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan di tingkat kalurahan, serta mendorong pertumbuhan dan pembangunan yang berkelanjutan.

#### **4. Lurah Menurut Undang-Undang**

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta disebutkan bahwa DIY memiliki bentuk serta susunan pemerintahan yang berbeda karena sifatnya istimewa. Oleh karena itu, dalam UU tersebut menetapkan peraturan lebih lanjut dalam Peraturan Daerah Istimewa (Perdais) terkait kelembagaan di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dalam hal ini,

kalurahan menjadi istilah resmi pengganti desa, istilah lurah menjadi pengganti istilah kepala desa.

Pasal 27 Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemerintahan Kalurahan menyebutkan bahwa Lurah adalah kepala pemerintahan yang berada di tingkat kalurahan. Lurah memiliki tugas untuk mengelola pemerintahan kalurahan, membina masyarakat kalurahan, memberdayakan warga kalurahan, serta menangani urusan yang berkaitan dengan keistimewaan.

## **5. Kapasitas Pamong**

Kapasitas atau kemampuan individu merujuk pada kemampuan atau kecakapan seseorang, yang mengindikasikan bahwa seseorang mempunyai keterampilan atau kemampuan untuk melakukan suatu tindakan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Moenir (Ndona, 2022) Kemampuan berasal dari kata "mampu" yang terkait dengan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang pada akhirnya menghasilkan barang atau jasa yang diinginkan. Kemampuan juga dapat merujuk pada kondisi atau karakteristik seseorang yang memiliki keterampilan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan sesuai dengan aturan atau struktur yang ada. Kemajuan suatu organisasi sangat tergantung pada kapasitas sumber daya manusianya.

Kualitas sangat erat kaitannya dengan tolak ukur pada kemampuan individu dalam melakukan sebuah tindakan. Kemampuan juga mencakup kondisi atau karakteristik seseorang yang

memungkinkannya melaksanakan tugas sesuai dengan aturan atau struktur yang ada. Dengan demikian, kemajuan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya.

Menurut Islami (2016) Kapasitas merujuk pada kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk melaksanakan tugasnya dengan efisiensi, efektivitas, dan berkelanjutan sesuai dengan peraturan yang berlaku, dengan tujuan mencapai pembangunan bersama. Tiga indikator dapat digunakan untuk mengukur kapasitas seseorang. Mereka adalah sebagai berikut:

- a. Pemahaman: Seseorang memiliki pemahaman yang baik tentang menjalankan tugas dan fungsi utamanya
- b. Keterampilan: Seseorang dapat melaksanakan tugas dan fungsi utamanya secara efektif
- c. Kemampuan: Mampu dengan baik melakukan tugas dan fungsi utamanya

Berdasarkan uraian diatas, kemampuan individu adalah faktor utama dalam menentukan produktivitas kerja dan kemajuan organisasi (kalurahan). Kapasitas juga mengacu pada kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk melaksanakan fungsinya dengan efektif, efisien, dan berkelanjutan guna mencapai tujuan bersama dalam proses pembangunan. Kapasitas juga mencakup keterampilan dan kualitas yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas sesuai dengan aturan atau struktur yang ada. Tiga ukuran utama dapat digunakan untuk mengukur

kapasitas seseorang: 1) Pemahaman, 2) Keterampilan, dan 3) Kemampuan untuk melakukan tugas dan fungsi penting. Akibatnya, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia sangat penting untuk kemajuan desa dan pembangunan umum.

## **6. Pamong**

Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemerintahan Kalurahan dalam Pasal 22 ayat (4) disebutkan bahwa Pamong merupakan sebutan untuk aparatur desa atau sering disebut perangkat desa yang bertugas di kalurahan. Pamong berkedudukan sebagai unsur yang membantu seorang lurah dalam menjalankan tugasnya. Dalam Pasal 22 ayat (3), mengatur struktur pamong terdiri dari:

### **a. Sekretariat**

Sekretariat desa dipimpin oleh sekretaris desa yang dibantu oleh unsur staf sekretariat, yaitu:

1. Pelaksana urusan di bidang tata usaha dan umum yang dipimpin oleh Kepala Urusan Tata Laksana
2. Pelaksana urusan di bidang keuangan yang dipimpin oleh Kepala Urusan Danarta
3. Pelaksana urusan di bidang perencanaan yang dipimpin oleh Kepala Urusan Pangripta

b. Pelaksana teknis

Pelaksana teknis terdiri dari:

1. Jagabaya (seksi pemerintahan) yang bertugas menjalankan operasional seksi keamanan
2. Ulu-ulu (seksi kesejahteraan) yang bertugas atas operasional seksi kemakmuran
3. Kamituwa (seksi pelayanan) yang bertugas atas operasional seksi sosial

c. Pelaksana kewilayahan

## **H. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif. Menurut Moleong (Qotrun, 2021) Penelitian kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang subjek penelitian, termasuk menjelaskan perilaku, persepsi, motivasi, dan aspek lainnya, dengan mempertimbangkan bahasa dan konteks alam tertentu, menggunakan berbagai metode alami. Kemudian, penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif. Pendekatan eksploratif menurut Subyantoro dan Suwanto (Wijaya, 2016) merupakan penelitian penjelajahan yang berfokus pada pencarian dan pengidentifikasian masalah yang bertujuan untuk memperluas pemahaman tentang suatu fenomena guna merumuskan masalah secara lebih mendalam dan terperinci. Dengan demikian, metode eksploratif

kualitatif dapat digunakan dalam penelitian tentang Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Memperdalam Kapasitas Pamong. Dalam hal ini, metode ini digunakan untuk memperdalam dan menganalisis model kepemimpinan serta berbagai inovasi yang dilakukan lurah dalam memperkuat kapasitas pamong desa.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kalurahan Guwosari, Kapanewon Pajangan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi ini dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian yang diangkat, yaitu berupa transformasi pamong desa dan pengelolaan pemerintahannya, serta mudahnya akses berupa data dan informan sehingga memudahkan dalam pengumpulan data.

## **3. Unit Analisis**

### **a. Subjek**

Menurut Melong (Mukhtari, 2022) subjek penelitian yaitu informan, mengacu pada individu atau kelompok yang menjadi sumber informasi utama dalam sebuah penelitian. Mereka memberikan pemahaman mendalam tentang situasi, kondisi, atau fenomena yang sedang diteliti. Dalam konteks ini, subjek informan adalah individu yang dimintai pendapat, pengalaman, atau pengetahuan tentang topik penelitian. Mereka secara aktif terlibat dalam memberikan informasi yang relevan dan berguna bagi penelitian. Subjek informan bisa berasal dari berbagai latar



belakang, seperti anggota masyarakat, pemimpin lokal, atau individu yang memiliki pengalaman khusus terkait dengan topik penelitian. Melalui interaksi dengan subjek informan, peneliti dapat memperoleh wawasan yang mendalam dan memperkaya pemahaman tentang fenomena yang diteliti.

Subjek penelitian mencakup semua aspek yang terkait dengan individu-individu yang dapat memberikan informasi berupa data yang relevan. Metode yang digunakan dalam menentukan informan yaitu dengan teknik purposive sampling, di mana peneliti memilih narasumber data berdasarkan kriteria yang dianggap relevan dalam konteks mengetahui model kepemimpinan serta menguatkan kapasitas pamong melalui inovasi lurah. Kriteria ini digunakan untuk menentukan informan yang dianggap memiliki informasi yang signifikan mengenai inovasi lurah di Kalurahan Guwosari, sebagai berikut:

**Tabel 1 Data Informan**

No	Nama	Jabatan/Pekerjan	Umur (Tahun)
1	Masduki Rahmad, SIP	Lurah	33 tahun
2	Muhammad Taufik	Jagabaya	47 tahun
3	Miftakhul Hasanah S.Hum	Pangripta	34 tahun
4	Ichwan	Dukuh Bungsing	36 tahun
5	Mistijan	Dukuh Watugedung	65 tahun
6	Ani	Masyarakat	45 tahun
7	Umi	Masyarakat	50 tahun
8	Atun	Masyarakat	42 tahun

*Sumber: Data diolah 2025*

Jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang. Dalam hal ini, penentuan informan beserta jumlahnya sudah ditetapkan agar semua pihak yang relevan dengan kepemimpinan dan inovasi lurah di Kalurahan Guwosari dapat terwakili. Jumlah informan dianggap cukup untuk memperoleh data yang mendalam, kaya, dan beragam. Sehingga data yang diperoleh dapat relevan bagi penelitian ini.

**b. Objek**

Objek penelitian menurut Anton Dayang (Store, 2023) merupakan inti dari sebuah masalah yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Sehingga objek penelitian menjadi fokus utama atau inti

dalam proses penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian Kepemimpinan dan Inovasi Lurah Dalam Penguatan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari, objek penelitiannya adalah kepemimpinan dan inovasi dalam penguatan kapasitas pamong di Kalurahan Guwosari.

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

##### **a. Observasi**

Menurut Sugiyono (Miharjo, 2020) Observasi memiliki karakteristik khusus jika dibandingkan dengan metode pengumpulan data lainnya. Tidak hanya orang, tetapi juga objek alam lainnya dapat diamati. Peneliti dapat mempelajari perilaku dan maknanya melalui observasi. Penelitian ini melakukan observasi langsung di kalurahan untuk mengamati kepemimpinan lurah; inovasi dan interaksi antara lurah, pamong, dan masyarakat. Ini membantu peneliti menemukan, menganalisis, dan mendeskripsikan berbagai inovasi, model kepemimpinan, dan faktor yang mempengaruhi implementasi inovasi lurah terhadap pamong kalurahan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepemimpinan lurah bercorak transformasional. Lurah berperan sebagai inspirator dan panutan (pengaruh ideal) yang mengkomunikasikan visi kalurahan yang jelas dan membangkitkan semangat (motivasi inspirasional). Ia secara aktif mendorong pamong dan masyarakat untuk berpikir

inovatif (stimulasi intelektual) dan menunjukkan perhatian pada pengembangan individu (pertimbangan individual).

Berbagai inovasi yang menguatkan efisiensi dan efektivitas kerja pamong kalurahan, seperti digitalisasi administrasi, dukungan beasiswa, hadirnya pamong ditengah masyarakat merupakan manifestasi langsung dari kepemimpinan transformasional ini. Inovasi tersebut didorong oleh visi lurah dan dukungan dari interaksi positif antara lurah, pamong kalurahan, dan masyarakat yang terbangun dari kepercayaan dan semangat kolaborasi, khususnya dalam aspek penguatan kapasitas pamong

b. Wawancara

Menurut Sugiyono (Pradana, 2023) Teknik wawancara mendalam mengumpulkan data atau informasi dengan berbicara langsung dengan subjek. Dalam penelitian ini, wawancara memungkinkan untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang jenis inovasi yang telah dilakukan, proses implementasi, dan dampaknya terhadap kapasitas sumber daya manusia di tingkat kalurahan. Wawancara mendalam dilakukan dengan lurah, pamong kalurahan, dan juga pemangku kepentingan lainnya seperti tokoh masyarakat serta masyarakat KalurahanGuuwosari.

Dari wawancara tersebut, data yang terkumpul meliputi:

- 1) Model Kepemimpinan Lurah: Wawancara menggali persepsi informan mengenai gaya kepemimpinan lurah. Ini mencakup

pertanyaan tentang bagaimana lurah mengambil keputusan, cara ia memotivasi tim (pamong desa dan masyarakat), pendekatannya dalam menghadapi tantangan, dan bagaimana ia menginspirasi perubahan atau mencapai tujuan. Informasi ini secara langsung akan memberikan gambaran mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh lurah.

- 2) Jenis-Jenis Inovasi: Informasi detail mengenai inovasi yang telah digagas dan diterapkan oleh lurah, khususnya yang relevan dengan tata kelola kalurahan dan penguatan fungsi pamong.
- 3) Proses Implementasi Inovasi: Uraian langkah-langkah, tantangan, dan strategi yang digunakan dalam menerapkan inovasi-inovasi tersebut di lapangan. Wawancara juga mengungkap bagaimana interaksi dan kolaborasi antara lurah dan pamong kalurahan terjadi selama proses implementasi, serta peran aktif masyarakat dalam mendukung inovasi.
- 4) Dampak Inovasi terhadap Kapasitas Pamong Kalurahan: Penjelasan langsung dari lurah dan pamong kalurahan mengenai bagaimana inovasi-inovasi tersebut memengaruhi keterampilan, pengetahuan, efisiensi kerja, dan kapabilitas mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pandangan dari tokoh masyarakat dan masyarakat turut memperkaya perspektif

mengenai efektivitas inovasi dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan kalurahan secara keseluruhan.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (Maristin, 2023) Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi dalam berbagai bentuk, seperti tulisan, buku, arsip, dokumen, angka, dan gambar, serta laporan dan keterangan untuk mendukung penelitian. Dalam penelitian ini peneliti akan mendokumentasikan setiap kegiatan yang ada di lapangan baik itu berupa foto, video atau rekaman suara. Selain itu, peneliti akan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen terkait seperti laporan kinerja pamong kalurahan dan laporan kegiatan kalurahan. Sehingga nantinya dapat menjadi kumpulan data yang akan mempermudah penelitian.

## **5. Teknik Analisis Data**

Tahap analisis data melibatkan pengumpulan dan pengorganisasian data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif, proses ini dimulai sebelum pengumpulan data di lapangan. Nasution (R.Abadi, 2021) menjelaskan bahwa analisis dimulai sejak perumusan masalah hingga penulisan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, oleh karena itu data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu kata-kata tertulis atau lisan serta perilaku individu yang diamati oleh peneliti. Proses analisis data meliputi:

a. Reduksi Data

Tujuan dari reduksi data adalah untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah pengumpulan data selanjutnya dan pencarian data bila diperlukan. Ini dilakukan dengan merangkum, memilih elemen yang penting, dan fokus pada hal-hal yang paling penting. Reduksi data pada penelitian ini adalah menyeleksi data wawancara sesuai dengan topik yaitu kepemimpinan dan inovasi Lurah dalam menguatkan kapasitas pamong. Lalu meringkas data tersebut sehingga mudah dianalisis.

b. Penyajian Data

Data didistribusikan setelah direduksi. Data dalam penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk tabel, diagram, uraian singkat, dan hubungan antara kategori dan jenisnya. Dalam proses penyajian perlu mengorganisir serta menampilkan data agar mudah dianalisis. Menyajikan kutipan wawancara yang relevan dengan topik penelitian yaitu kepemimpinan dan inovasi Lurah dalam menguatkan kapasitas pamong.

c. Kesimpulan

Tahap menarik kesimpulan dilakukan setelah menganalisis data. Hasil ini dapat berupa penjelasan atau penjelasan yang lebih baik tentang hal-hal yang sebelumnya tidak jelas, hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori baru. selain itu, kesimpulan merupakan jawaban singkat atas pertanyaan masalah, yang

menghasilkan sebuah temuan baru. pada penelitian ini, kesimpulan ditarik berdasarkan hasil wawancara dengan lurah, pamong, dan masyarakat serta observasi langsung terhadap interaksi antar pamong, lurah, dan masyarakat.



## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM**

### **KALURAHAN GUWOSARI**

#### **A. Sejarah Kalurahan**

Kalurahan Guwosari terbentuk dari penggabungan Kalurahan Selarong dan Iroyudan pada Oktober 1947 atas perintah Gubernur DIY. Nama Guwosari dipilih agar dapat diterima oleh seluruh masyarakat tanpa menghilangkan ikon wilayah seperti Gua Selarong. Nama Selarong sendiri berasal dari Pangeran Aryo Selarong, putra Prabu Hanyokrowati, yang memilih meninggalkan keraton dan mendirikan pesantren di daerah ini. Sementara itu, asal-usul nama Iroyudan diyakini berasal dari Kyai Ageng Wiroyudo, panglima Sultan Hamengkubuwono I, meskipun dalam peta kuno nama ini tidak tercantum. Pada masa Perang Jawa, masyarakat Selarong dan Iroyudan menjadi pendukung Pangeran Diponegoro, dengan tokoh seperti Raden Joyosentono yang berperan penting dalam perjuangan tersebut. Setelah Perang Jawa berakhir, wilayah ini mengalami penataan administrasi dan menjadi kademangan. Pada tahun 1914, Selarong dan Iroyudan ditetapkan sebagai Kalurahan, dan akhirnya digabungkan menjadi Guwosari pada tahun 1947. Lurah pertama adalah Sukrowardi (1941-1961), diikuti oleh Ngumar (1961-1988), dan Budiman sebagai pejabat sementara (1988-1992). Sejarah Kepemimpinan Lurah Kalurahan Guwosari adalah sebagai berikut:

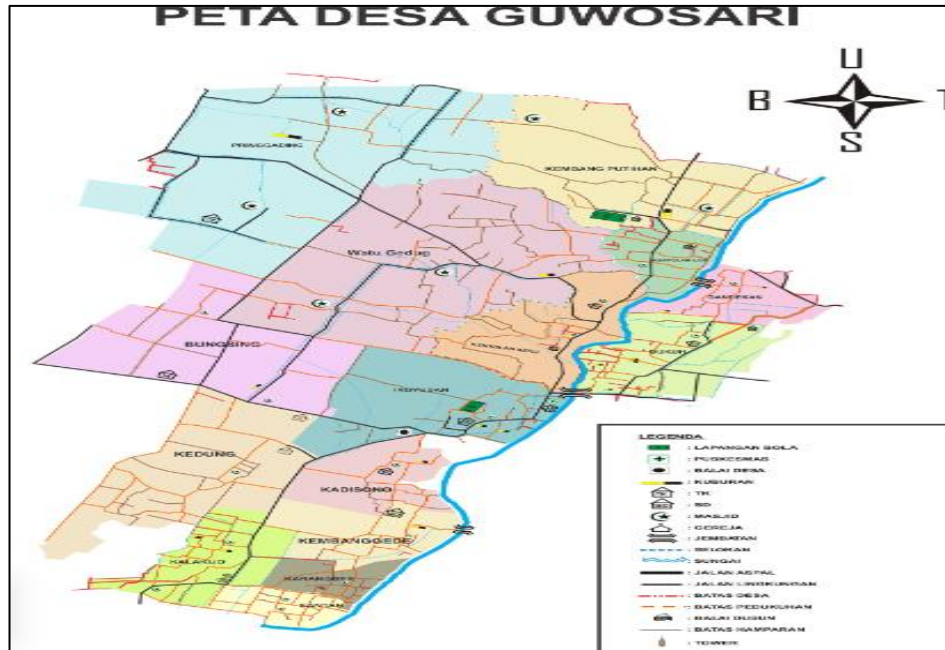
**Tabel 2 Kepemimpinan Lurah Guwosari**

<b>Tahun</b>	<b>Nama Lurah Desa</b>
1946-1961	Sukrowadi
1961-1989	Ngumar
1989-1992	Budiman
1992-1995	M. Daiman Raharjo
1995-1997	Zainuri
2000-2002	Drs. Abani
2002-2012	Abdul Basyir, S.Ag
2012-2018	Muh. Suharto
2018-2024	Masduki Rahmad, S.IP

*Sumber: Web Resmi Guwosari 2023*

## **B. Kondisi Geografis**

Kalurahan Guwosari merupakan salah satu kalurahan di Kapanewon Pajangan yang terletak di dataran perbukitan. Luas wilayah Kalurahan Guwosari sebesar 830,01 Ha. Secara administratif, Kalurahan Guwosari terbagi menjadi 15 padukuhan, yaitu Padukuhan Kembangputihan, Kentolan Lor, Kentolan Kidul, Gandekan, Dukuh, Iroyudan, Kadisono, Kembanggede, Karangber, Santan, Kalakijo, Kedung, Bungsing, Watugedug, dan Priggading.



**Gambar 1 Peta Kalurahan Guwosari**

*Sumber: Facebook Guwosari 2018*

Dari segi tata pemerintahan kalurahan Guwosari memiliki batas-batas wilayah dengan kalurahan lainnya sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kalurahan Bangunjiwo
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kalurahan Wijirejo
3. Sebelah Barat berbatasan dengan Kalurahan Sendangsari
4. Sebelah Timur berbatasan dengan Kalurahan Bantul dan Kalurahan Ringinharjo

### **C. Kondisi Demografi Kalurahan**

Kalurahan Guwosari memiliki jumlah penduduk 13.935 jiwa dengan kepadatan penduduk sebesar 1.678,90 jiwa/km<sup>2</sup> yang terdiri dari penduduk laki-laki berjumlah 6.996 jiwa dan penduduk perempuan berjumlah 6.939 jiwa.

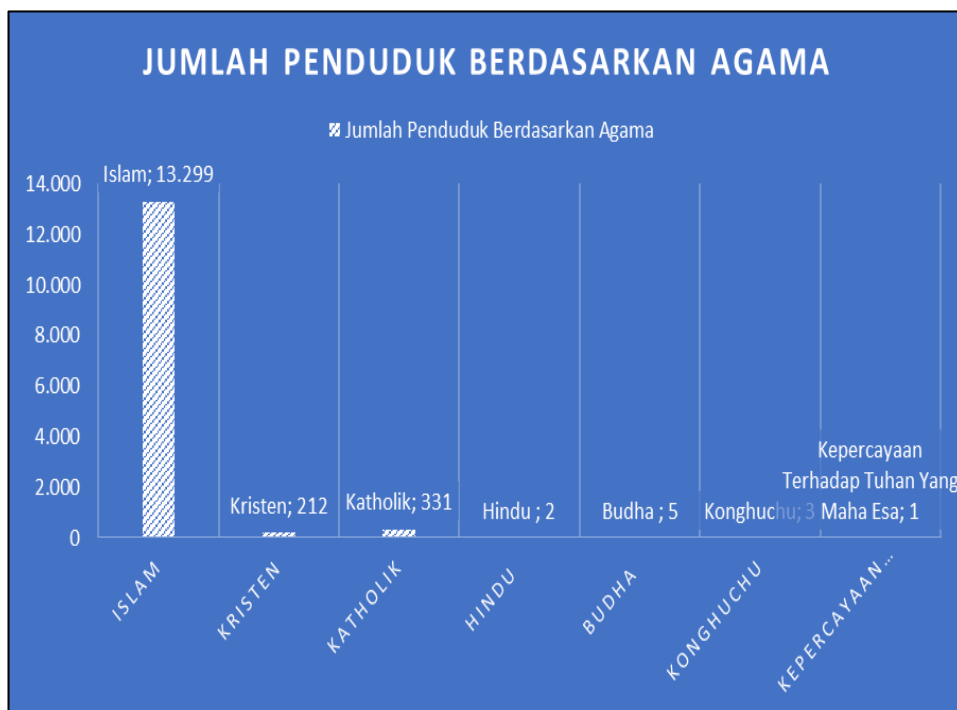
**Tabel 3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Presentase (%)
1.	Laki-laki	6.996	50,2
2.	Perempuan	6.939	49,8
<b>Total</b>		13.935	100

*Sumber: Data diolah 2025*

Berdasarkan tabel diatas jumlah penduduk laki-laki sedikit lebih banyak dari jumlah penduduk perempuan, yaitu selisih 57 jiwa. Meskipun demikian, perbedaan ini dinilai kecil dan distribusi gender di Kalurahan Guwosari tetap tergolong seimbang

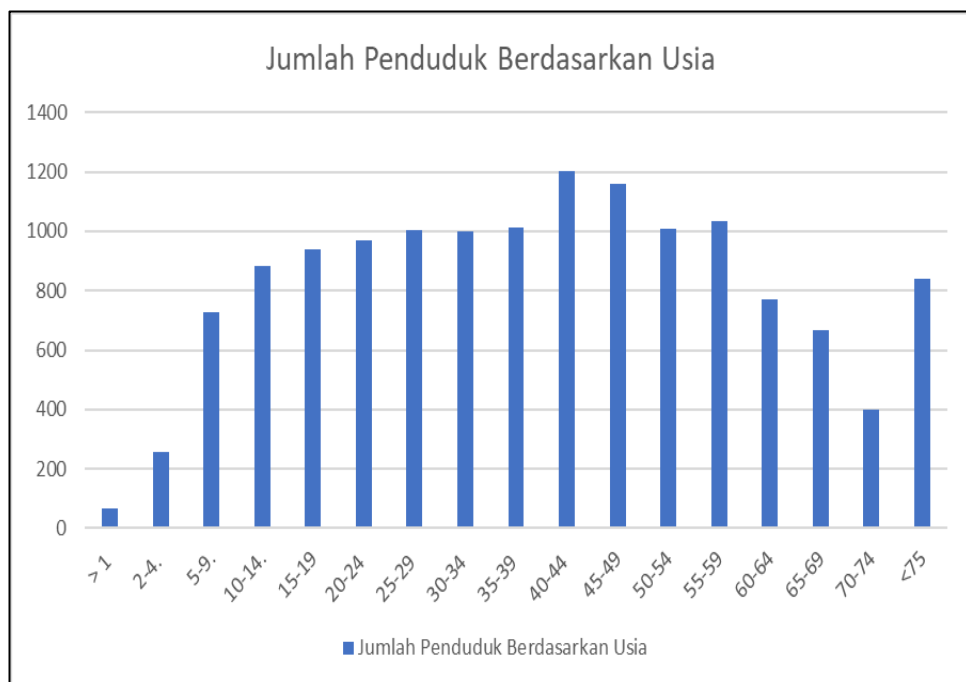
**Grafik 1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama**



*Sumber: Web Guwosari 2025*

Penduduk Kalurahan Guwosari mayoritas menganut agama Islam dengan jumlah 13.299 jiwa. Hal ini mencerminkan dominasi agama di wilayah Guwosari adalah agama islam. Akan tetapi, agama Kristen dan Katholik juga memiliki jumlah pemeluk yang cukup signifikan, yaitu 212 jiwa dan 331 jiwa. Sementara itu, pemeluk agama Hindu, Budha, dan Khonghucu ternilai relatif kecil dengan masing-masing berjumlah 2, 5, dan 3 jiwa. Selain itu, terdapat 1 orang yang menganur Kepercayaan Terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

**Grafik 2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia**



*Sumber: Web Guwosari 2025*

Berdasarkan data usia penduduk Kalurahan Guwosari terlihat cukup bervariasi di setiap kelompok umurnya. Rentang umur produktif yaitu 15-64 tahun, hal ini terlihat dengan jumlah penduduk yang cukup tinggi.

Terlihat pada usia 40-44 tahun jumlah penduduk mencaapi 1.202 jiwa, kemudian diikuti oleh usia 35-39 tahun sebanyak 1.010 jiwa, dan usia 45-48 tahun sebanyak 1.161 jiwa. Sementara itu, jumlah penduduk usia lanjut(diatas 65 tahun) mencapai 1.905 jiwa.

#### **D. Keadaan Sosial Dan Ekonomi**

Kondisi kehidupan suatu wialyah dapat dilihat dari keadaan sosial dan ekonominya. Hal ini tentunya mencakup beberapa aspek seperti fasilitas pendidikan, kesehatan, keagamaan, serta mata pencaharian dan sektor ekonomi yang berkembang. Faktor-faktor ini dapat berperan dalam membentuk struktur sosial di wilayah Kalurahan Guwosari.

**Tabel 4 Jumlah Sarana Pendidikan Guwosari**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
Gedung Sekolah Paud	12
Gedung Sekolah TK	10
Gedung Sekolah SD	7
Gedung Sekolah SMP	1
Gedung Sekolah SMA	2
Gedung Perguruan Tinggi	0
Perpustakaan Desa	1
Pondok Pesantren	6
<b>Total</b>	<b>39</b>

*Sumber: Web Guwosari 2025*

Tabel tersebut menunjukkan jumlah sarana pendidikan yang tersedia di Kalurahan Guwosari, dengan total 39 unit saran pendidikan dari berbagai jenjang. Fasilitas pendidikan paling banyak adalah gedung sekolah PAUD sebanyak 12 unit, disusul oleh gedung TK sebanyak 10 unit, menandakan perhatian yang cukup besar terhadap pendidikan anak usia dini. Jumlah jenjang pendidikan dasar terbanyak setelah PAUD dan TK adalah gedung SD tercatat sebanyak 7 unit. Untuk tingkat menengah pertama dan atas, masing-masing hanya tersedia 1 gedung SMP dan 2 gedung SMA, menunjukkan keterbatasan sarana pendidikan lanjutan di wilayah ini. Tidak terdapat perguruan tinggi di Kalurahan Guwosari, sementara terdapat 1 perpustakaan desa dan 6 pondok pesantren yang juga turut berperan dalam pendidikan non-formal dan keagamaan masyarakat. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun pendidikan dasar cukup merata, akses terhadap pendidikan menengah dan tinggi masih terbatas.

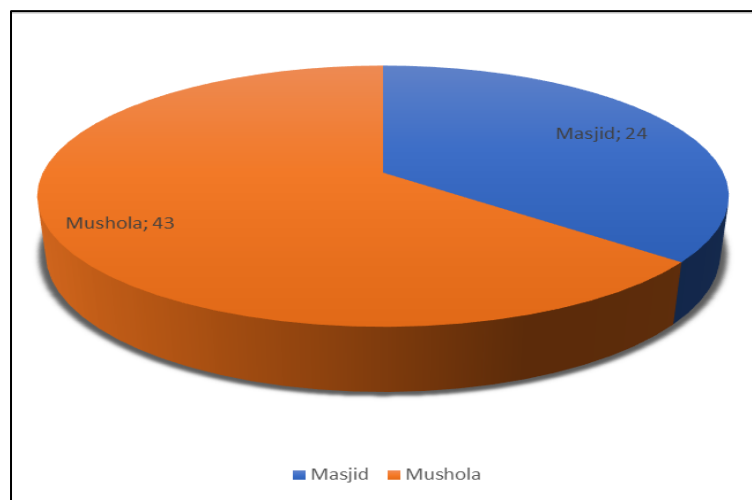
**Tabel 5 Jumlah Sarana Kesehatan Guwosari**

Sarana Kesehatan	Jumlah
Puskesmas Pembantu	1
Poliklinik	1
Posyandu dan Polindes	19
Bidan	4
<b>Total</b>	25

*Sumber: Web Guwosari 2025*

Tabel diatas menunjukkan jumlah sarana kesehatan yang ada di Kalurahan Guwosari, dengan total 25 unit fasilitas kesehatan. Sarana yang paling dominan adalah Posyandu dan Polindes yang berjumlah 19 unit, mencerminkan upaya pemerintah desa dan masyarakat dalam menyediakan layanan kesehatan dasar yang mudah diakses, terutama untuk ibu dan anak. Kemudian, disusul dengan 4 tenaga bidan yang mendukung pelayanan kesehatan pada ibu dan anak. Selain itu, terdapat 1 puskesmas permbantu dan 1 poliklinik yang menunjukkan adanya fasilitas kesehatan yang lebih formal.

**Grafik 3 Tempat Ibadah Guwosari**



*Sumber: Web Guwosari 2025*

Tabel tersebut menunjukkan jumlah tempat ibadah di Kalurahan Guwosari dengan total sebanyak 67 unit tempat ibadah. Jumlah masjid 24 dan mushola 43 mencerminkan tingginya aktivitas keagamaan masyarakat



Guwosari dengan tersedianya sarana ibadah yang cukup merata di setiap padukuhan.

**Tabel 6 Jenis Pekerjaan Penduduk Guwosari**

<b>Jenis Pekerjaan</b>	<b>Jumlah Penduduk</b>
Belum/tidak bekerja	2.579
Mengurus rumah tangga	1.350
Pelajar/mahasiswa	2.295
Pensiunan	146
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	285
Tentara Nasional Indonesia (TNI)	26
Kepolisian RI (POLRI)	51
Perdagangan	75
Petani/pekebun	477
Peternak	14
Nelayan/perikanan	4
Industri	2
Transportasi	5
Karyawan swasta	1.284
Karyawan BUMN	12
Karyawan BUMD	9
Karyawan honorer	23
Buruh harian lepas	3.207

Jenis Pekerjaan	Jumlah Penduduk
Buruh tani/perkebunan	472
Buruh nelayan/perikanan	1
Buruh peternakan	3
Pembantu Rumah Tangga	35
Tukang batu	82
Tukang kayu	27
Tukang las/pandai besi	1
Tukang jahit	9
Penata rias	1
Mekanik	11
Seniman	10
Tabib	4
Paraji	22
Pendeta	1
Wartawan	1
Dosen	11
Guru	99
Pengacara	3
Konsultan	1
Dokter	4
Bidan	8

Jenis Pekerjaan	Jumlah Penduduk
Perawat	24
Apoteker	1
Pelaut	1
Peneliti	2
Sopir	11
Pedagang	30
Perangkat desa	24
Kepala desa	1
Wiraswasta	1.168
lainnya	29
<b>total</b>	13.941

*Sumber: Web Guwosari 2025*

Penduduk Guwosari memiliki dominan pekerjaan di bidang buruh harian lepas yang mencapai total 3.207 jiwa. Ini menandakan bahwa mayoritas penduduk bekerja di sektor informal dan pekerjaan tidak tetap yang umumnya tidak memiliki jaminan sosial atau penghasilan yang stabil. Selain itu, di Kalurahan Guwosari memiliki jumlah pelajar/mahasiswa yang cukup banyak, yaitu sekitar 2.295 jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa masih tingginya jumlah penduduk usia sekolah serta pentingnya peran serta fasilitas pendidikan di Guwosari. Kemudian, disusul dengan kategori belum atau tidak bekerja yang cukup besar, hal ini mencakup lansia tidak produktif, pengangguran, atau mereka yang tidak berkerja di kategori kerja formal.

Selanjutnya, karyawan swasta dengan jumlah 1.284 jiwa, ini menunjukkan cukup tingginya keterlibatan warga Guwosari dalam serktor formal non-pemerintah. Penduduk Guwosari juga bannyak yang memiliki jiwa kewirausahaan yang masih berskala mikro dengan total jumlah 1.168 jiwa.

Pekerjaan tradisional seperti petani/pekebun tetap menjadi salah satu penggerak ekonomi utama dengan 477 jiwa, diikuti oleh buruh tani/perkebunan sebanyak 472 jiwa, yang menegaskan bahwa sektor agraris masih cukup dominan. Jumlah PNS sebanyak 285 jiwa, disusul oleh guru sebanyak 99 jiwa, menunjukkan keberadaan tenaga kerja di sektor pelayanan publik, walaupun proporsinya lebih kecil dibanding sektor informal. Secara keseluruhan, struktur pekerjaan di Kalurahan Guwosari didominasi oleh sektor informal, khususnya buruh harian lepas, disusul oleh pelajar, pengangguran, dan karyawan swasta.

#### **E. Visi dan Misi**

Sesuai Pasal 79 ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagaimana telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah kalurahan memiliki kewenangan untuk menyusun visi dan misi sebagai arah pembangunan jangka menengah. Ketentuan ini direalisasikan dengan penyusunan Rencana Pembangunan Jangan Menengah Kalurahan (RPJMKal). Dalam hal ini, didalamnya memuat visi dan misi kepala desa/lurah sebagai pedoman dalam pembangunan berbasis potensi lokal. Untuk mewujudkan visi dan misi

tersebut, Pemerintah Kalurahan Guwosari menerapkan pendekatan program melalui NAWA PRADIPA (Sembilan Program Cahaya) yang menjadi prioritas pembangunan Kalurahan Guwosari.

Visi Kalurahan Guwosari yaitu “Terwujudnya Pemerintahan Kaluraha Guwosari yang demokratis untuk menjadikan masyarakat Guwosari yang religius, sehat, cerdas, mandiri, dan berbudaya berbasis aset dan potensi kalurahan”. Untuk mewujudkan visi tersebut, terdapat misi-misi strategis yaitu:

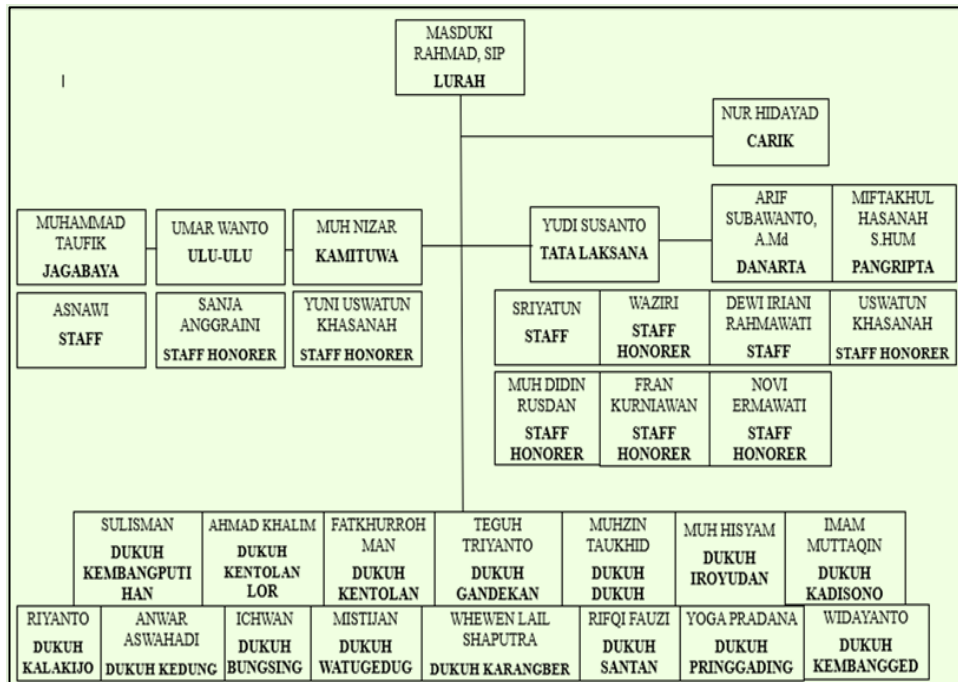
1. Menyelenggarakan pelayanan yang profesional melalui tata kelola yang responsif dan transparan.
2. Menentukan kebijakan yang akan mendorong pembangunan, pemberdayaan, dan pembinaan masyarakat Guwosari.
3. Meningkatkan dan memperluas jaringan kerjasama pemerintah dan non pemerintah, terutama di bidang pendidikan, kesehatan, dan pariwisata.
4. Mewujudkan pembangunan yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan untuk menjamin keselarasan ruang ekologi, ekonomi, sosial, dan budaya.
5. Mewujudkan pembangunan moral spiritual melalui bidang agama dan budaya.
6. Menggali dan memberdayakan aset dan potensi kalurahan untuk menciptakan peluang wisata dan usaha.
7. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat kelompok difabel dan rentan marginal.

8. Mewujudkan semangat partisipasi dan kebersamaan, gotong royong, rukun serta rasa hardabeni untuk kemajuan Kalurahan Guwosari.
9. Mewujudkan kalurahan siaga bencana dengan penguatan sistem kesiapsiagaan untuk mendukung kegiatan tanggap darurat kebencanaan.

#### **F. Struktur Pemerintah Kalurahan**

Struktur organisasi Kalurahan Guwosari disusun berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa. Kemudian, diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa yang menjelaskan bahwa pemerintah desa terdiri dari kepala desa dan perangkat desa yang memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat desa.

### Bagan 1 Struktur Kalurahan Guwosari



*Sumber: Data diolah 2025*

### G. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa. Kemudian, diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa menjelaskan bahwa sebuah struktur organisasi dibentuk untuk menjalankan tugas serta fungsi pemerintahan desa secara efisien dan efektif. Dalam hal ini, lurah beserta perangkat desa memiliki peran penting dalam menjalankan pemerintahan. Adapun tugas dan fungsi lurah beserta perangkat desa Guwosari, yaitu:

## 1. Tugas Lurah

- a. Sebagai pemimpin sebuah desa yang bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan di desa.
- b. Melaksanakan pembangunan, membina kehidupan sosial masyarakat, serta mendorong pemberdayaan masyarakat desa.

## 2. Fungsi Lurah

- a. Menyenggarakan pemerintahan desa yang mencakup pengelolaan administrasi, penetapan peraturan desa, pengawasan urusan pertanahan, pemeliharaan ketertiban dan ketentraman umum, perlindungan terhadap masyarakat, serta mengelola administrasi kependudukan dan penataan wilayah desa.
- b. Mengkoordinasi dan melaksanakan pembangunan desa seperti pembangunan infrastruktur, pengembangan sektor pendidikan dan kesehatan.
- c. Melakukan pembinaan kehidupan bermasyarakat yang mencakup peningkatan kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban, pelestarian nilai sosial budaya, penguatan keagamaan, serta pengelolaan ketenagakerjaan di tingkat desa.
- d. Melaksanakan pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan penyuluhan dan peningkatan motivasi di bidang politik, ekonomi, budaya, lingkungan hidup, kegiatan olahraga, dan organisasi kepemudaan atau karang taruna.



- e. Menjalin dan menjaga hubungan kerjasama dengan lembaga-lembaga kemasyarakatan desa maupun pihak-pihak yang terkait dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan desa.

### 3. Tugas Carik

Mendukung dan membantu pelaksanaan tugas kepala desa, khususnya dalam bidang administrasi pemerintahan.

### 4. Fungsi Carik

- a. Mengelola urusan ketatusahaan yang meliputi tata naskah, pengelolaan surat menyurat, pengarsipan dokumen, dan pelaksanaan ekspidisi.
- b. Menangani urusan umum yang mencakup penataan administrasi perangkat desa, penyediaan sarana prasana bagi perangkat desa dan kantor desa.

### 5. Tugas Jagabaya

- a. Merancang, melaksanakan, melakukan evaluasi, serta menyusun laporan atas kegiatan yang berkaitan dengan pemeliharaan ketentraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat desa.
- b. Penyelenggarakan administrasi kependudukan masyarakat desa.
- c. Mengelola administrasi pertahanan yang menjadi kewenangan desa.
- d. Melaksanakan pembinaan dalam bidang sosial dan politik di tingkat desa.
- e. Memfasilitasi kerja sama antara Pemerintah Desa dengan pihak terkait.

- f. Menyelesaikan permasalahan antarwarga secara musyawarah.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan dalam lingkup kewenangannya.

6. Fungsi Jagabaya

- a. Penyusun rencana serta pelaksana kegiatan yang berkaitan dengan pemeliharaan ketertiban, ketentraman, dan perlingan masyarakat di wilayah desa.
- b. Penyusun rencana dan pelaksana kegiatan administratif kependudukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- c. Perancang serta pelaksana administrasi pertahanan.
- d. Perancang dan pelaksana kegiatan pembinaan di bidang sosial dan politik di lingkungan desa.
- e. Fasilitator dalam membangun kerja sama antara Pemerintah Desa dengan berbagai pihak terkait.
- f. Penanganan konflik antarwarga secara musyawarah.

7. Tugas Ulu-Ulu

- a. Menyusun, melaksanakan, melakukan evaluasi, serta membuat laporan terhadap kegiatan pembangunan di tingkat desa.
- b. Mengelola sarana dan prasarana yang berkaitan dengan perekonomian masyarakat desa seperti sumber-sumber pendapatan desa.
- c. Mengkoordinasikan program-program pemberdayaan masyarakat yang sesuai dengan ruang lingkupnya.

- d. Mengembangkan fasilitas pemukiman masyarakat desa guna mendukung peningkatan kualitas hidup.
- e. Mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam menjaga dan melestarikan lingkungan hidup
- f. Menjalankan tugas tambahan yang diberikan atasan dalam rangka mendukung fungsi Seksi Kesejahteraan secara menyeluruh.

#### 8. Fungsi Ulu-Ulu

- a. Perencana, pelaksana, serta pelaporan terhadap berbagai kegiatan pembangunan yang dilaksanakan di tingkat desa.
- b. Pengembangan fasilitas serta infrastruktur yang mendukung sektor perekonomian desa.
- c. Peningkat kapasitas dan potensi terhadap sumber-sumber pendapatan desa melalui pengembangan berkelanjutan.
- d. Penyedia sarana dan prasarana pemukiman masyarakat desa guna meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- e. Pendorong serta peningkatan keterlibatan masyarakat dalam upaya pelestarian lingkungan hidup secara aktif dan berkelanjutan.
- f. Pengkoordinasi program pemberdayaan masyarakat desa sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya.

#### 9. Tugas Kamituwa

- a. Merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan membuat laporan atas berbagai kegiatan pembinaan yang mencakup aspek mental spiritual, keagamaan, pernikahan, sosial, pendidikan, kebudayaan,

olahraga, kepemudaan, kesehatan masyarakat, kesejahteraan keluarga, serta pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.

- b. Menjalin koordinasi terhadap kegiatan pemberdayaan masyarakat yang berada dalam lingkup tugasnya.
- c. Menyelaraskan pelaksanaan layanan terpadu atau pelayanan satu pintu; dan
- d. Melaksanakan berbagai tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai instruksi.

#### 10. Fungsi Kamituwa

- a. Penyusunan rencana serta pengaktifan pelaksanaan kegiatan di bidang keagamaan.
- b. Menyelenggarakan pelayanan administrasi yang berkaitan dengan pernikahan.
- c. Perencanaan dan pelaksana berbagai kegiatan di bidang sosial, pendidikan, dan kebudayaan.
- d. Perencanaan dan pelaksana kegiatan terkait kepemudaan, olahraga, pemberdayaan perempuan perempuan, serta perlindungan terhadap anak.
- e. Perencanaan dan pengimplentasi program yang berkaitan dengan kesejahteraan serta kesehatan masyarakat.
- f. Penyusunan laporan serta melakukan evaluasi atas kegiatan kemasyarakatan dan kegiatan gotong royong.

- g. Pengkoordinasian penyelenggaraan pelayanan satu pintu secara terpadu; dan
- h. Pengkoordinasian terhadap kegiatan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan lingkup tugasnya.

#### 11. Tugas Tata Laksana

- a. Menangani kegiatan surat menyurat.
- b. Menyelenggarakan pengelolaan arsip milik pemerintah desa.
- c. Mengatur dan mengelola barang-barang inventaris desa.
- d. Menyiapkan kebutuhan rapat, pertemuan, upacara resmi, dan kegiatan lainnya yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa.
- e. Mengelola operasional perpustakaan desa.
- f. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya di luar bidang tata usaha dan umum yang diberikan oleh Lurah Desa dan Carik Desa.

#### 12. Fungsi Tata Laksana

- a. Pelaksanaan kegiatan administrasi perkantoran secara umum.
- b. Pengelolaan administrasi surat-menyurat.
- c. Penanganan urusan arsip dokumen-dokumen.
- d. Pelaksanaan ekspidisi surat atau dokumen.
- e. Pelaksanaan dan pengelolaan fasilitas pendukung bagi perangkat desa dan perkantoran.
- f. Pelaksanaan administrasi perangkat desa.
- g. Pelaksanaan persiapan rapat atau pertemuan resmi.
- h. Pengelolaan administrasi aset desa.

- i. Pelaksanaan inventaris terhadap barang milik desa.
- j. Pelaksanaan perjalanan dinas secara administratif.
- k. Pelaksanaan pelayanan administratif umum.

#### 13. Tugas Danarta

- a. Menyiapkan bahan untuk perencanaan anggaran, termasuk perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).
- b. Menerima, menyimpan, mengeluarkan dana atas persetujuan dan izin dari Lurah Desa, melakukan pencataan keuangan, dan menyusun laporan pertanggungjawaban.
- c. Mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan APBDes agar sesuai rencana.
- d. Menata dan membina sistem administrasi keuangan desa.
- e. Mencari dan mengelola potensi sumber pendapatan desa.
- f. Menjalankan tugas-tugas kedinasan lainnya di luar bidang keuangan sesuai arahan dari Lurah Desa atau Carik Desa.

#### 14. Fungsi Danarta

- a. Pelaksanaan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).
- b. Pelaksanaan penerimaan dari berbagai sumber pendapatan dan keuangan desa.
- c. Pelaksanaan pencatatan keuangan, pengelolaan kas desa, dan penyusunan laporan keuangan.

- d. Pelaksanaan proses penarikan atau pemungutan desa sesuai ketentuan.
- e. Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan desa.

#### 15. Tugas Pangripta

- a. Menyusun rencana, melaksanakan, memantau, dan membuat laporan atas kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan mental spiritual, kegiatan keagamaan, pernikahan, sosial, pendidikan, budaya, olahraga, serta kepemudaan.
- b. Menyelenggarakan kegiatan di bidang kesehatan masyarakat, kesejahteraan keluarga, dan pemberdayaan masyarakat.
- c. Melaksanakan program pemberdayaan perempuan serta perlindungan terhadap anak.
- d. Mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- e. Mengoordinir pelayanan terpadu satu pintu agar berjalan dengan baik.
- f. Menjalankan tugas-tugas tambahan sesuai arahan dari atasan.

#### 16. Fungsi Pangripta

- a. Perencanaan dan mengaktifkan kegiatan yang berkaitan dengan aspek keagamaan.
- b. Penyedia layanan administrasi untuk urusan pernikahan.

- c. Perencanaan dan melaksanakan program di bidang sosial, pendidikan, dan kebudayaan.
- d. Perencanaan dan melaksanakan kegiatan kepemudaan, olahraga, pemberdayaan perempuan serta perlindungan anak.
- e. Perencanaan dan melaksanakan kegiatan yang mendukung kesejahteraan serta kesehatan masyarakat.
- f. Pelaporan serta evaluasi terhadap kegiatan kemasyarakatan dan kegiatan gotong royong.
- g. Pengkoordinasian terhadap pelaksanaan pelayanan terpadu satu pintu.
- h. Pengkoordinasian program pemberdayaan masyarakat sesuai dengan lingkup tugasnya.

#### 17. Tugas Dukuh

- a. Mendukung Lurah Desa dalam menjalankan tugas-tugasnya di wilayah kerja masing-masing.
- b. Menjalankan kegiatan yang berkaitan dengan pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan, kebudayaan, serta menjaga ketertiban, keamanan, dan perlindungan masyarakat.
- c. Melaksanakan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Desa, Peraturan Lurah Desa, dan Keputusan Lurah Desa.
- d. Memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada Lurah Desa.

#### 18. Fungsi Dukuh

- a. Pelaksanaan segala aktivitas pemerintahan di tingkat wilayah.



- b. Pelaksanaan regulasi dan keputusan yang ditetapkan oleh Desa maupun Lurah Desa.
- c. Mendorong peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat setempat.
- d. Mengoptimalkan pendapatan dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayahnya.
- e. Peningkatan keterlibatan warga dan semangat gotong royong dalam kehidupan bermasyarakat.
- f. Menjaga keamanan, ketertiban, serta memberikan perlindungan kepada masyarakat.
- g. Pelaksanaan dan mengembangkan serta membina nilai-nilai budaya di lingkungan masyarakat.
- h. Penyusun laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada pihak terkait.

### **BAB III**

#### **KEPEMIMPINAN DAN INOVASI LURAH DALAM PENGUATAN**

##### **KAPASITAS PAMONG DI KALURAHAN GUWOSARI**

Hasil penelitian ini mengungkap model kepemimpinan dan Inovasi Lurah Guwosari dalam penguatan kapasitas pamong desa. Melalui wawancara mendalam dengan 8 informan yaitu Lurah, Jagabaya, Pangripta, Dukuh Bungsing, Dukuh Watugedug, serta masyarakat, diketahui model kepemimpinan Lurah dengan berbagai inovasinya dalam menguatkan kapasitas pamong di Kalurahan Guwosari.

#### **A. Analisis Model Kepemimpinan Lurah dalam Penguatan Kapasitas Pamong**

Dalam sistem Pemerintahan Kalurahan, seorang lurah memiliki peran sentral dalam mengarahkan, mengelola, dan mengembangkan sumber daya aparatur kelurahan. Kepemimpinan lurah tidak hanya bersifat administratif, namun juga strategis dalam membina pamong sebagai pelaksana teknis pelayanan publik. Di Kalurahan Guwosari, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi formal, tetapi juga sebagai peran aktif yang menuntut keteladanan, fasilitasi, dan upaya pemberdayaan seluruh pamong desa. Oleh karena itu, model kepemimpinan yang diterapkan akan sangat memengaruhi peningkatan kapasitas pamong dari aspek kompetensi, kedisiplinan, dan integritas. Sebagaimana disampaikan oleh Lurah Masduki Rahmad

“Kita sebagai Lurah diibaratkan sebagai pucuk pimpinan atau nahkoda dalam sebuah kapal besar yang dinamakan Kalurahan. Saya menyadari bahwa sebagai seorang Lurah harus mampu menjadi seorang

pembimbing, fasilitator, dan motivator bagi pamong desa” (Wawancara 21 Januari 2025).

Pernyataan ini mengaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh Lurah Masduki mengandung makna pada perubahan dan penguatan sumber daya manusia, khususnya pamong desa. Dalam praktiknya, pendekatan tersebut melalui berbagai inovasi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi menyentuh aspek nilai, motivasi, dan relasi sosial.

Lurah Masduki tidak hanya menjalankan fungsi administrasi, tetapi menjelma menjadi figur panutan bagi pamongnya. Masduki menyadari posisinya bukan sekadar sebagai pengambil keputusan, tetapi sebagai pembentuk arah dan nilai organisasi. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan integritas, bawahan cenderung meneladaninya, bukan hanya menjalankan instruksi. Kedisiplinan dan konsistensinya menjadi fondasi utama dalam membangun budaya kerja yang baru. Sebagaimana Ichwan, salah satu dukuh, menuturkan pengalamannya sebelum dan sesudah Kepemimpinan Masduki

“Sebelum Pak Masduki menjadi Lurah, situasi kantor dan pola kerja pamong desa memang berbeda. Kami, para pamong, jarang berada di kantor, baik yang tugasnya di kantor maupun kami yang bertugas sebagai dukuh di wilayah masing-masing. Dulu pola kepemimpinannya tidak seketat sekarang. Saat itu, yang penting kantor buka dan pemerintahan desa berjalan, meskipun tanpa arah tujuan yang jelas. Namun, sejak Pak Masduki memimpin, ada perubahan nyata. Beliau memberi contoh disiplin, datang tepat waktu, memimpin rapat dan apel pagi secara konsisten. Kami sebagai pamong benar-benar merasakan perbedaan tersebut. Apalagi beliau masih muda, jadi etos kerja dan semangatnya sangat tinggi” (Wawancara, 25 Desember 2024).

Selain itu, sebelum Lurah Masduki menjabat, tidak sedikit pamong yang harus menjalankan pekerjaan di luar tugas pokoknya karena

ketidakhadiran atau ketidaksiapan pamong lain. Hal ini menunjukkan lemahnya struktur pembagian kerja yang menyebabkan efektivitas pelayanan terganggu. Ichwan selaku pamong yang sudah lama menjabat mengatakan

“Dulu pamong itu banyak yang mengerjakan tugas *double*, jadi kalau warga meminta pelayanan di bagian tertentu dan bagian tersebut tidak hadir atau tidak bisa mengerjakan, maka pamong lain *double jobdesk* dengan dibayar.”(Wawancara, 25 Desember 2024)

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa sistem kerja kala itu belum terstandarisasi secara profesional. Praktik kerja yang tidak terstruktur menciptakan ketidakjelasan tanggung jawab dan berisiko terhadap kepercayaan publik. Melalui kepemimpinan Masduki, pembagian kerja menjadi lebih jelas, beban kerja menjadi proporsional, dan akuntabilitas meningkat. Perubahan ini mengarah pada pembentukan kultur organisasi baru yang lebih berorientasi pada efektivitas pelayanan.

Pernyataan tersebut menegaskan terjadinya perubahan budaya organisasi secara bertahap, bukan paksaan administratif, melainkan melalui pengaruh moral. Keteladanan tersebut menunjukkan moral yang secara perlahan membentuk ulang mentalitas dan etos kerja pamong. Dalam pandangan Bass, inilah yang disebut dengan pengaruh ideal (*idealized influence*). Dalam hal ini, seorang pemimpin membentuk loyalitas dan komitmen anggota bukan dengan hukuman atau iming-iming hadiah, tetapi melalui karakter pribadi yang dapat dipercaya dan dihormati.

Lebih jauh, perubahan yang dibawa oleh Masduki tidak hanya berlangsung di ruang kerja formal, melainkan juga dalam kehidupan sosial masyarakat sehari-hari. Ia aktif menghadiri kegiatan masyarakat, ikut serta dalam kerja bakti, dan hadir dalam pertemuan RT maupun dusun. Sikap ini menciptakan kedekatan emosional antara pemimpin dan masyarakat maupun pamong. Sebagaimana Ani, selaku warga menuturkan

“Pak Lurah itu ya sering turun lapangan. Saya sering lihat beliau ikut gotong royong, datang ke RT-RT tanpa protokoler, langsung bergabung dengan warga. Kita sebagai masyarakat jadi merasa dihargai.”  
(Wawancara, 9 Januari 2025)

Kehadiran Lurah Masduki secara langsung di tengah masyarakat menciptakan hubungan sosial yang akrab sekaligus memperkuat otoritas moral di hadapan pamong. Kedekatan sosial tersebut mendorong pamong desa untuk ikut serta menunjukkan komitmen kerja yang lebih baik. Sebagai lurah, Masduki tidak hanya membentuk budaya kerja melalui keteladanan, tetapi juga membangkitkan semangat kerja pamong melalui komunikasi visi dan motivasi yang menginspirasi. Ia sering menyampaikan kepada pamong bahwa pekerjaan mereka bukan hanya tentang administrasi, tetapi tentang membangun masyarakat dan membawa kemajuan nyata bagi desa. Dalam berbagai kesempatan, ia menekankan bahwa tugas pamong adalah ibadah sosial yang harus dijalankan dengan hati, bukan sekadar kewajiban formal. Pemaknaan ini menjadi sumber motivasi tersendiri bagi para pamong. Masduki menjelaskan bahwa setiap inovasi yang ia terapkan bukan hanya demi efisiensi kerja, tetapi untuk mencapai pelayanan publik yang lebih baik dan memperkuat peran pamong dalam melayani warga. Seperti halnya Masduki mengatakan

“Sebagai seorang lurah saya memiliki motivasi utama yaitu meningkatkan dan menguatkan efisiensi dalam pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan peran kami sebagai lembaga pemerintahan yang memberikan pelayanan kepada warga masyarakat. jadi perlu ada inovasi-inovasi dalam pengelolaan pemerintahan agar lebih cepat dalam proses pelayanan masyarakat. Tujuan akhir dari inovasi-inovasi itu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Guwosari dan memperkuat kinerja pamong dalam menjalankan tugasnya” (Wawancara, 21 Januari 2025).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa Masduki tidak semata-mata fokus pada pembenahan sistem internal, melainkan memiliki motivasi idealistik yang ia komunikasikan secara konsisten kepada seluruh elemen pamong. Ia membingkai setiap kebijakan sebagai bagian dari misi pelayanan dan pembangunan desa, bukan hanya instruksi teknokratis. Hal ini mendorong pamong untuk memahami bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan bagian dari kontribusi terhadap kemajuan bersama. Hal ini tentunya memiliki efek untuk para pamong dari sebuah kepemimpinan yang inspiratif. Miftakhul Hasanah, Kaur Perencanaan, Menyampaikan

“Pak Masduki ini punya jiwa yang bisa membuat orang lain takjub. Selain itu, dia juga bisa membangun semangat kita semua, khususnya para pamong supaya Guwosari ini maju. Beliau sering menyampaikan bahwa kita harus kerja sepenuh hati untuk masyarakat. Komunikasi itu menjadi kunci jika ingin Guwosari berkembang” (Wawancara, 7 Januari 2025).

Dari kutipan tersebut terlihat bahwa komunikasi yang dilakukan oleh lurah tidak bersifat satu arah. Masduki mampu mengartikulasikan harapan kolektif dalam bentuk visi pembangunan yang konkret, yang tidak hanya dipahami oleh pamong sebagai tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga sebagai misi bersama yang bernilai. Ia memposisikan diri sebagai motivator, bukan

hanya pemegang kendali, dan menjadikan keberhasilan organisasi sebagai hasil kolaborasi, bukan kerja individu. Hal ini sejalan dengan perubahan yang dirasakan oleh pamong. Muhammad Taufik, Kasi Pemerintahan mengatakan

“Sebagai seorang pamong saya melihat bahwa banyak perubahan yang dilakukan oleh Pak Lurah. Sekarang yang dituntut itu soal pelayanan. Kalau dulu pamong itu ya dilayani. Sekarang, sudah dibalik jadi pamong yang harus melayani masyarakat. hal ini tentu berbeda. Kami memiliki perubahan arah pelayanan dengan motivasi yang besar. Ada kesadaran baru bahwa kita ini pelayan, bukan raja” (Wawancara 17 Januari 2025).

Kesadaran ini tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi merupakan hasil dari pola kepemimpinan yang konsisten dalam menyampaikan visi pelayanan dan membangun narasi bersama tentang pentingnya kehadiran pamong sebagai ujung tombak negara di tingkat desa. Lurah membentuk sebuah pemahaman bersama bahwa pelayanan yang cepat, ramah, dan terbuka bukanlah pilihan, melainkan kewajiban moral. Perubahan orientasi ini mencerminkan keberhasilan *inspirasional motivation* atau motivasi inspirasional. Dalam teori Bass (1985), motivasi inspirasional merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang kuat, memberikan semangat kolektif, serta membangkitkan optimisme dan komitmen anggota organisasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin dengan kemampuan ini mampu menjadikan visi organisasi sebagai sesuatu yang bermakna dan layak diperjuangkan bersama.

Dalam situasi sebelumnya, pamong desa merasa sebagai pihak yang lebih tinggi dari masyarakat, dengan ritme kerja yang longgar dan tak terukur. Namun setelah Masduki memimpin, muncul narasi baru bahwa pamong adalah pelayan publik yang harus hadir, tanggap, dan berkomitmen terhadap

kesejahteraan masyarakat. Motivasi ini tidak datang dari aturan yang kaku, tetapi dari pengaruh inspiratif yang disampaikan lurah melalui komunikasi yang konsisten, penuh semangat, dan mengandung nilai-nilai pengabdian. Bagi Bass, inilah kekuatan dari kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini, bukan hanya mengatur tugas, tetapi membentuk makna terhadap tugas itu sendiri. Dengan motivasi inspirasional, pemimpin mengangkat derajat kerja bawahannya sehingga mereka tidak merasa sebagai pelaksana teknis, melainkan bagian dari sesuatu yang lebih besar. Di Guwosari, Masduki telah berhasil membangun narasi bersama bahwa pelayanan adalah bagian dari pengabdian, bukan sekadar pekerjaan. Dan narasi ini terbukti mampu mengubah semangat pamong menjadi lebih positif, antusias, dan bertanggung jawab.

Dalam kepemimpinannya Masduki tidak hanya memberikan semangat perubahan melalui keteladanan dan motivasi, tetapi juga mendorong pamong desa agar membentuk cara berfikir yang lebih reflektif dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini tercermin dalam berbagai interaksi sehari-hari, Masduki tidak membatasi pamong untuk hanya menjalankan instruksi. Ia justru mendorong mereka untuk aktif menyumbang gagasan, mengevaluasi pekerjaan secara mandiri, dan memunculkan solusi-solusi kontekstual. Ia sering menyampaikan bahwa pemimpin desa tidak bisa bertumpu pada dirinya saja. Pamong harus ikut memikirkan dan bertanggung jawab atas keberhasilan program maupun pelayanan kepada masyarakat.



Dalam pengamatan peneliti, budaya diskusi dan refleksi yang dibangun oleh Masduki berlangsung bukan hanya pada forum resmi seperti rapat mingguan, tetapi juga pada momen-momen informal. Masduki tidak hanya mencari hasil, tetapi mengajak pamong untuk ikut memikirkan proses. Salah satu contoh konkret adalah ketika dilakukan evaluasi pelayanan kepada masyarakat. Dalam forum tersebut, Masduki tidak langsung memaparkan hasil dan solusi, melainkan meminta masing-masing pamong menyampaikan apa yang menurut mereka masih kurang dari pelayanan yang diberikan selama ini. Pamong diberi ruang untuk mengkritisi, merefleksi, bahkan mengakui kesalahan tanpa rasa takut. Mistijan selaku Dukuh mengatakan

“Kami dulu terbiasa kerja sesuai perintah saja. Tapi sekarang setiap apel pagi ditanya pendapat, bahkan diminta evaluasi kerja sendiri. Awalnya agak bingung, tapi lama-lama jadi kebiasaan. Jadi merasa bertanggung jawab bukan karena disuruh, tapi karena tahu harus memperbaiki ” (Wawancara, 23 Desember 2024).

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa ada perubahan mendalam dalam sikap pamong terhadap tugas mereka. Alih-alih menjalankan perintah secara pasif, mereka mulai terlibat dalam proses berpikir. Ini menunjukkan bahwa Masduki berhasil memantik kesadaran kritis dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Dalam konteks Bass (1985), ini adalah inti dari *intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual yaitu mendorong orang untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, mencari alternatif, dan bertindak atas dasar pemahaman, bukan hanya kepatuhan. Stimulasi ini juga mendorong pamong untuk lebih berani bereksperimen dalam hal teknis maupun sosial. Hal

ini tentunya juga dirasakan oleh pamong desa, Mistijan sebagai dukuh mengatakan

“Dulu biasanya kalau ada usulan ya harus dari atasan. Sekarang kadang kami sendiri usul, misalnya pelayanan ke dusun dilakukan sore supaya warga tidak bentrok sama jam kerja. Pak Lurah nggak marah, malah senang karena kami inisiatif” (Wawancara, 23 Desember 2024).

Dapat disimpulkan bahwa, menerapkan ruang berpikir yang terbuka antara pemimpin dan bawahan menjadi salah satu stimulasi intelektual. Dorongan untuk berpikir berbeda, mencoba hal baru, dan mengevaluasi tanpa takut salah adalah bentuk nyata dari kepemimpinan yang memberi ruang intelektual. Tujuannya bukan untuk mencari siapa yang paling unggul, tetapi untuk belajar dari satu sama lain. Ia percaya bahwa inovasi bukan hanya soal teknologi, tetapi tentang pola pikir yang terbuka terhadap perubahan dan refleksi yang berkelanjutan. Terlihat bahwa Masduki telah membentuk pamong bukan sebagai pelaksana rutin, tetapi sebagai pelaku pembelajar. Mereka didorong untuk berpikir, menilai, dan mengembangkan solusi secara mandiri. Dalam konteks pemerintahan desa yang kerap terjebak pada rutinitas administratif kehadiran kepemimpinan yang mampu memberikan stimulasi intelektual seperti ini menjadi terobosan yang sangat berarti dalam membangun kapasitas kelembagaan secara menyeluruh.

Kemampuan seorang pemimpin tidak berhenti hanya pada sebuah dorongan berpikir kritis dan terbuka. Kepemimpinan yang benar-benar transformatif juga menuntut adanya kepekaan terhadap individu yang berada dalam struktur sebuah organisasi. Dalam hal ini, Lurah Masduki Rahmad tidak

hanya berfokus pada sistem dan pola pikir kolektif, tetapi juga menunjukkan perhatian yang nyata terhadap kebutuhan, latar belakang, dan kondisi personal setiap pamong yang dipimpinnya. Dalam teori kepemimpinan transformasional Bass (1985), hal ini dikenal sebagai *individualized consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian individual, membina, dan mendukung perkembangan bawahan secara personal, bukan hanya sebagai bagian dari sistem. Pendekatan personal yang dijalankan Masduki tampak dari kemampuannya membangun komunikasi dua arah yang cair, hangat, dan tidak kaku. Ia tidak menempatkan diri sebagai sosok birokratik yang menjaga jarak dengan bawahannya, melainkan membuka ruang interaksi yang memungkinkan setiap pamong merasa didengar, dipahami, dan dihargai.

Dalam berbagai kesempatan, Masduki tidak hanya berbicara soal pekerjaan, melainkan juga menanyakan kondisi keluarga, kesulitan pribadi, hingga mendengarkan keresahan yang mungkin tidak dapat disampaikan di ruang formal. Pendekatan ini memperlihatkan kepemimpinan yang manusiawi dalam menjalin hubungan antara pemimpin dan bawahan bukan semata hubungan kerja, tetapi hubungan saling peduli dalam ruang sosial yang lebih luas. Sikap tersebut dirasakan oleh para pamong secara nyata. Ichwan, Dukuh Bungsing, yang termasuk pamong dengan usia lebih senior, menuturkan

“awalnya saya merasa kesulitan beradaptasi dengan gaya kerja baru yang lebih cepat dan terstruktur. Saya tahu bahwa Pak Lurah memiliki niat yang baik. Memang kadang cara bicaranya agak keras, tapi kita tahu beliau ingin kita disiplin. Saya pribadi sempat kaget awalnya, karena saya terbiasa dengan cara lama. Tapi karena beliau juga sering ngajak ngobrol di luar rapat, jadi akhirnya ngerti maksudnya” (Wawancara, 25 desember 2024).

Berdasarkan data wawancara, empati dan komunikasi personal yang dibangun oleh Masduki mampu menembus batas struktural dan generasi. Ia tidak memaksa perubahan melalui tekanan atau ancaman, melainkan melalui kedekatan dan pendampingan yang membuat pamong merasa tidak berjalan sendiri. Kepedulian terhadap individu inilah yang menjadi inti dari pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional. Masduki juga dikenal memberi tugas dan tanggung jawab berdasarkan kapasitas masing-masing pamong. Ia tidak menyamaratakan beban kerja, melainkan melihat kemampuan dan kesiapan setiap individu. Untuk pamong yang baru atau masih kurang percaya diri, ia memberi ruang pembelajaran bertahap, serta membangun kepercayaan melalui tugas-tugas kecil yang mampu diselesaikan. Ketika pamong menunjukkan perkembangan, ia memberikan tantangan yang lebih besar disertai bimbingan. Model pembinaan seperti ini bukan hanya membentuk kinerja, tetapi juga karakter kerja pamong.

Semua pendekatan tersebut menunjukkan bahwa Masduki tidak melihat pamong sebagai instrumen kerja belaka, tetapi sebagai manusia yang harus didukung agar tumbuh dan berkembang. Perhatian personal seperti ini jarang ditemukan dalam model birokrasi yang kaku. Namun dalam konteks pemerintahan desa, di mana hubungan sosial dan emosional masih sangat kuat, kepekaan pemimpin terhadap individu merupakan kekuatan yang dapat menjamin keberhasilan organisasi secara jangka panjang. Dengan memperlakukan setiap pamong sebagai individu yang memiliki potensi dan keterbatasan masing-masing, Masduki telah menunjukkan dimensi

pertimbangan individual dalam kepemimpinannya secara konkret. Ia bukan hanya membangun sistem kerja yang efektif, tetapi juga membentuk ruang tumbuh yang manusiawi, sehingga pamong tidak sekadar bekerja karena perintah, tetapi merasa diakui, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang sebagai bagian dari perubahan.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan oleh Lurah Masduki Rahmad di Kalurahan Guwosari merupakan wujud nyata dari praktik kepemimpinan transformasional yang efektif dan berkesinambungan. Kepemimpinan yang dijalankan tidak hanya bersandar pada kewenangan struktural, tetapi juga dibangun melalui kekuatan pengaruh moral, keteladanan, serta relasi sosial yang inklusif dan komunikatif. Dalam konteks penguatan kapasitas pamong, pendekatan ini terbukti mampu mendorong perubahan yang lebih substantif tidak hanya dalam aspek kedisiplinan dan kompetensi, tetapi juga dalam cara pamong memahami tugas mereka sebagai pelayan publik yang bertanggung jawab dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Masduki menunjukkan bahwa menjadi pemimpin bukan hanya soal mengelola urusan administratif, tetapi tentang menghidupkan kembali semangat kolektif dalam organisasi melalui visi, nilai, dan keteladanan. Melalui dimensi *idealized influence*, ia hadir sebagai figur yang mampu membentuk ulang budaya kerja pamong lewat kedisiplinan dan keterlibatan langsung dalam kehidupan sosial warga. Lewat *inspirational motivation*, ia

menyuntikkan semangat pelayanan dan tanggung jawab sosial sebagai landasan dalam bekerja, sehingga pamong tidak hanya menjalankan tugas, tetapi memahami tujuan mulia dari peran mereka. Dalam *aspek intellectual stimulation*, ia membuka ruang berpikir kritis dan dialogis, mendorong pamong untuk mengevaluasi dan mengembangkan solusi sendiri, menciptakan ruang belajar yang tumbuh dari bawah. Sementara dalam *individualized consideration*, ia menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi ditopang oleh hubungan antarindividu yang saling percaya, memahami, dan mendukung pertumbuhan satu sama lain. Seluruh aspek ini tidak hadir dalam ruang yang terpisah, melainkan menyatu dalam praktik keseharian Masduki sebagai pemimpin yang tidak hanya hadir dalam struktur, tetapi juga dalam relasi sosial dan kultural desa.

Lebih dari itu, kepemimpinan Masduki juga menunjukkan kedekatan kuat dengan pendekatan governing, yang memandang proses memerintah tidak sekadar sebagai tindakan mengatur dari atas ke bawah, melainkan sebagai proses membangun tata kelola bersama yang melibatkan partisipasi, dialog, dan kolaborasi lintas aktor. Dalam praktiknya, Masduki tidak hanya memerintah melalui instruksi, tetapi membangun kepercayaan dan keterlibatan aktif pamong dalam pengambilan keputusan. Ia membuka ruang komunikasi dua arah, mendorong pemikiran mandiri, dan menciptakan kondisi di mana pamong bukan hanya pelaksana teknis, tetapi juga aktor pembelajar yang memiliki otonomi untuk berkembang.

Dalam kerangka governing, Masduki telah melakukan pergeseran dari pemerintahan berbasis hierarki menuju tata kelola yang lebih reflektif dan partisipatif. Ia tidak berdiri sebagai pusat komando tunggal, melainkan sebagai penggerak yang menyatukan nilai-nilai organisasi, kapasitas individu, dan partisipasi warga dalam satu ekosistem pemerintahan yang dinamis. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran Sutoro Eko, yang memaknai kepala desa bukan sebagai raja kecil di wilayahnya, tetapi sebagai pemimpin masyarakat yang membangun hubungan dialogis dengan warga dan pamong.

Dengan demikian, model kepemimpinan Lurah Masduki Rahmad merupakan cerminan dari sinergi antara prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan praktik governing dalam konteks pemerintahan desa. Kepemimpinan ini tidak hanya berhasil menggerakkan sistem secara administratif, tetapi juga menghidupkan nilai-nilai partisipasi, kolaborasi, dan pembelajaran yang menjadi dasar penguatan kapasitas kelembagaan desa secara berkelanjutan.

## **B. Analisis Inovasi Lurah dalam Penguatan Kapasitas Pamong**

Inovasi menjadi bagian penting dari upaya perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Inovasi tidak hanya dipahami sebagai penerapan teknologi atau program baru, tetapi juga sebagai proses penciptaan nilai, cara kerja, dan pola pikir yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, lurah sebagai pemimpin lokal memiliki posisi strategis untuk menginisiasi, mendorong, sekaligus mengawal

proses inovasi agar tidak berhenti sebagai kebijakan formal, tetapi terwujud dalam praktik kerja yang nyata dan berkelanjutan.

Masduki Rahmad sebagai Lurah di Kalurahan Guwosari, tentunya memiliki inovasi-inovasi yang digunakan sebagai penguat kapasitas pamong. Dalam membangun inovasi di berbagai bidang, Masduki menampilkan inisiatif yang konsisten, mulai dari administrasi pemerintahan, sistem pelaporan, hingga pengembangan sumber daya manusia. Langkah-langkah inovatif tersebut menunjukkan adanya orientasi yang tidak hanya mengejar efisiensi administratif, tetapi juga menitikberatkan pada peningkatan kualitas pelayanan, akuntabilitas, serta kemandirian pamong dalam melaksanakan tugas-tugas publik.

Di Kalurahan Guwosari, upaya inovatif yang dilakukan Masduki berjalan tidak secara seragam, melainkan dalam spektrum yang beragam, mulai dari perbaikan bertahap terhadap mekanisme yang sudah ada hingga transformasi nilai dan orientasi kerja pamong secara mendasar. Salah satu bentuk perubahan yang paling terlihat adalah penyempurnaan sistem pelaporan kerja pamong. Dalam hal ini, pamong yang telah cukup lama bertugas, Ichwan mengatakan

“Dulu cukup hadir, tandatangan, ya selesai. Tapi sekarang kami harus melaporkan kegiatan lengkap, misalnya hari ini survei ke dusun, ya harus ada dokumentasi dan catatan laporannya juga. Walau awalnya agak berat, tapi jadi lebih jelas dan tertib” (Wawancara, 25 Desember 2025).

Dari wawancara tersebut, jika sebelumnya laporan pamong hanya berbentuk kehadiran manual dan catatan sederhana, kini sistem tersebut telah



digantikan dengan pelaporan daring berbasis dokumentasi visual yang harus diunggah setiap hari. Inovasi ini mendorong pamong untuk tidak hanya mencatat kehadiran, tetapi juga merefleksikan kegiatan harian secara terstruktur dan terdokumentasi. Melalui sistem ini, pamong menjadi lebih bertanggung jawab atas setiap langkah kerja mereka karena setiap aktivitas harus dilaporkan secara konkret. Perubahan ini tidak serta-merta menggantikan seluruh sistem lama, melainkan memperbaiki bagian-bagian tertentu secara bertahap. Hal ini mencerminkan adanya proses inovasi bertipe inkremental, di mana struktur kerja tidak dirombak secara total, tetapi ditingkatkan melalui pendekatan teknologi informasi dan penguatan akuntabilitas.

Inovasi yang dilakukan oleh Masduki tidak berhenti pada aspek prosedural. Selain itu, perubahan orientasi pelayanan yang ditekankan oleh Lurah Masduki turut mendorong lahirnya kesadaran baru di kalangan pamong mengenai fungsi mereka sebagai pelayan publik. Pergeseran paradigma ini tidak hanya terjadi melalui instruksi formal, tetapi melalui proses internalisasi nilai yang berlangsung secara berkelanjutan dalam praktik kerja sehari-hari. Salah satu warga, Umi, menyampaikan

“Saya kalau ke kantor kalurahan itu lumayan jauh, kadang sampai sana masih nunggu lama. Tapi sekarang pamong-pamongnya malah sering datang ke warga, apalagi sekarang kalau masalah banuan sosial juga jadi lebih tepat sasaran dan ga nunggu-nunggu lama kayak dulu” (Wawancara, 23 Desember 2024).

Keterangan dari warga ini menegaskan bahwa inovasi pelayanan publik yang dijalankan Lurah Masduki tidak hanya berdampak secara internal, tetapi juga dirasakan langsung oleh masyarakat. Pendekatan jemput bola yang dilakukan pamong menjadi bentuk nyata dari transformasi orientasi kerja, dari

birokrasi pasif menjadi pelayanan yang aktif dan adaptif. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelayanan, tetapi juga membangun kembali kepercayaan publik terhadap aparatur desa sebagai pelayan masyarakat yang hadir secara nyata dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Selain perubahan orientasi pelayanan, bentuk inovasi yang mendalam juga terlihat dari kebijakan pemberian beasiswa pendidikan kepada pamong yang ingin melanjutkan studi formal. Program ini bukan sekadar penghargaan atau tunjangan jabatan, melainkan bagian dari strategi peningkatan kapasitas aparatur secara jangka panjang. Masduki melihat pendidikan sebagai investasi sumber daya manusia, yang kelak akan memperkuat posisi pamong dalam mengambil keputusan dan mengelola program secara lebih profesional. Ia mengatakan

“Saya tidak ingin pamong itu hanya kerja administratif. Kalau mereka ingin kuliah, kami dukung, karena itu investasi jangka panjang. Kalau SDM-nya kuat, nanti program desa juga bisa lebih kuat” (21 Januari 2025).

Dengan memberikan akses pendidikan formal, Masduki secara tidak langsung mengubah struktur kelembagaan desa. Pamong tidak lagi hanya diposisikan sebagai pelaksana, tetapi sebagai subjek pembangunan yang didorong untuk berkembang dan berpikir kritis. Transformasi semacam ini menunjukkan kecenderungan inovasi yang lebih mendekati ranah radikal, karena menyentuh relasi kekuasaan, kapasitas kepemimpinan, dan struktur profesionalisme di tingkat desa.

Secara keseluruhan, inovasi yang dilakukan oleh Lurah Masduki Rahmad menunjukkan keberagaman karakteristik, dari inovasi yang bersifat bertahap dan prosedural, hingga yang bersifat strategis dan transformatif. Inovasi inkremental seperti pelaporan daring dan absensi digital menciptakan efisiensi kerja, sementara inovasi yang bersifat radikal mengarah pada pembaruan cara berpikir, nilai pelayanan, dan penguatan sumber daya manusia secara menyeluruh. Keduanya saling melengkapi dalam membentuk ekosistem pemerintahan desa yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Inovasi yang diterapkan oleh Lurah Masduki Rahmad di Kalurahan Guwosari tidak hanya beragam dari sisi tingkat perubahan, tetapi juga memperlihatkan arah inisiatif yang bersifat dinamis. Dalam spektrum inovasi sektor publik sebagaimana dijelaskan oleh Halversen (dalam Setiagustina, 2017), arah inovasi dapat bersumber dari pimpinan tertinggi ke bawahan (*top-down*) atau sebaliknya, dari pelaksana di tingkat bawah yang kemudian diakomodasi dalam kebijakan (*bottom-up*). Dalam praktiknya, Masduki menunjukkan fleksibilitas dalam memadukan kedua pendekatan ini secara kontekstual, tergantung pada jenis kebijakan, kapasitas pamong, serta kebutuhan pelayanan masyarakat.

Sebagian inovasi yang muncul di Kalurahan Guwosari merupakan hasil arahan langsung dari Lurah sebagai pemimpin strategis di desa. Inovasi-inovasi seperti digitalisasi laporan harian pamong, penggunaan sistem absensi berbasis web, serta penataan ulang alur pelayanan publik di kantor kalurahan,

seluruhnya berangkat dari pengamatan Masduki terhadap kebutuhan akan efisiensi dan akuntabilitas. Dalam prosesnya, Masduki tidak sekadar menginstruksikan perubahan, tetapi terlebih dahulu membangun pemahaman di antara pamong tentang pentingnya tata kelola yang tertib dan berbasis data. Masduki mengatakan

“Saya tahu banyak pamong yang awalnya enggan dengan sistem baru, apalagi soal pelaporan online. Tapi saya tekankan bahwa ini bukan soal kontrol, tapi bagian dari tanggung jawab. Kalau semua tercatat, maka kita bisa evaluasi, dan kalau perlu dibela, ada datanya” (Wawancara, 21 Januari 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan top-down yang dilakukan Masduki tidak bersifat instruktif sepihak, melainkan tetap mempertimbangkan dimensi komunikasi dan pemahaman bersama. Dengan demikian, keputusan strategis dari atas tidak menjadi beban teknis, tetapi diterima sebagai bagian dari pembenahan sistem yang lebih luas. Inovasi dari atas ke bawah ini cenderung menyasar pembenahan struktur dan prosedur organisasi, seperti penataan SOP, pengawasan kerja, serta standarisasi pelayanan publik.

Namun demikian, Masduki tidak menjadikan dirinya sebagai satu-satunya sumber inovasi. Ia justru mendorong keterlibatan pamong untuk menyampaikan gagasan dan usulan perbaikan yang bersumber dari pengalaman langsung di lapangan. Dalam berbagai forum, baik formal maupun informal, Masduki selalu membuka ruang dialog dan menyampaikan bahwa pamong memiliki kebebasan untuk mengusulkan solusi jika melihat ada yang perlu diubah. Pendekatan ini menandai dimensi bottom-up dalam proses

inovasi yang dibangun secara inklusif. Muhammad Taufik sebagai Kasi Pemerintahan mengatakan

“Kami dulu biasanya tinggal menjalankan saja apa yang sudah ditetapkan. Tapi sekarang kalau kami punya saran atau ingin coba cara baru, Pak Lurah terbuka sekali. Kami diminta sampaikan saja, nanti dibahas bareng” (Wawancara, 17 Januari 2025)

Dari data wawancara tersebut, mencerminkan bahwa inisiatif dari bawah tidak hanya diberi ruang, tetapi juga mendapat respon positif dari pimpinan. Usulan yang awalnya kecil sering kali menjadi cikal bakal inovasi yang lebih besar. Dengan memberi ruang pada pamong untuk berpikir dan bertindak secara mandiri, Masduki berhasil menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan emosional terhadap program-program desa. Selain itu, Masduki juga memberikan sebuah ruang partisipasi yang dibuka tidak hanya untuk pamong, tetapi juga untuk masyarakat secara langsung. Ia tidak hanya hadir sebagai simbol kehadiran pemerintah, tetapi juga mendengarkan aspirasi warga yang kemudian diterjemahkan dalam kebijakan yang responsif. Pola semacam ini menunjukkan bahwa jalur bottom-up tidak hanya berlaku di internal organisasi, tetapi juga merambah hubungan antara pemerintah desa dan masyarakat.

Dengan memadukan inovasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, Masduki membentuk pola pengelolaan desa yang lebih adaptif dan demokratis. Keputusan strategis tetap diarahkan oleh lurah, tetapi pelaksanaannya mengandalkan partisipasi dan inisiatif dari pamong dan warga. Dalam konteks governing, pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari tata kelola yang

bersifat hierarkis menuju tata kelola partisipatif, di mana setiap aktor diberi ruang untuk terlibat sesuai dengan kapasitas dan perannya.

Dengan demikian, arah inovasi dalam penguatan kapasitas pamong desa di Kalurahan Guwosari berlangsung dalam kerangka yang dinamis. Inovasi dapat bermula dari pemimpin melalui arahan sistemik, namun juga dapat tumbuh dari bawah melalui pengalaman lapangan dan refleksi pelaksana. Sinergi antara kedua arah inisiatif ini menjadikan proses inovasi tidak hanya lebih efektif, tetapi juga lebih inklusif, berkelanjutan, dan kontekstual terhadap kebutuhan lokal.

Arah inovasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar perubahan atau dari mana inisiatif itu berasal, tetapi juga oleh tujuan utama inovasi itu sendiri. Dalam spektrum terakhir yang dikemukakan oleh Halversen (dalam Setiagustina, 2017), inovasi sektor publik dapat dikategorikan berdasarkan apakah ia berorientasi pada efisiensi sistem atau pada pemenuhan kebutuhan spesifik masyarakat. Kedua orientasi ini tidak bersifat terpisah, melainkan sering kali saling melengkapi dalam praktik pemerintahan, sebagaimana yang terjadi di Kalurahan Guwosari. Berbagai inovasi yang dilakukan oleh Lurah Masduki Rahmad memperlihatkan upaya serius dalam meningkatkan efisiensi kerja birokrasi.

Salah satu contohnya adalah penerapan sistem absensi daring dan pelaporan harian pamong secara digital. Melalui kebijakan ini, setiap pamong tidak hanya dituntut hadir, tetapi juga melaporkan aktivitas kerja mereka setiap

hari lengkap dengan dokumentasi kegiatan. Sistem ini menggantikan metode konvensional yang selama ini bersifat manual dan cenderung tidak akuntabel. Tujuannya adalah membangun disiplin, mempercepat proses evaluasi, dan menciptakan akuntabilitas kerja yang berbasis data. Masduki menjelaskan

“Kami ingin semua proses bisa lebih cepat, jelas, dan terekam. Jadi ketika ada evaluasi, datanya sudah siap. Ini juga membantu pamong agar kerjanya lebih terarah, tidak asal hadir” (Wawancara, 21 Januari 2025).

Inovasi semacam ini menegaskan orientasi efisiensi, di mana teknologi digunakan untuk merapikan sistem kerja dan mempercepat alur pelayanan. Dengan sistem yang lebih terstruktur, potensi kelalaian pamong dapat diminimalisir, dan lurah memiliki instrumen objektif dalam mengawasi serta mengevaluasi kinerja bawahannya. Namun demikian, di luar peningkatan efisiensi teknis, Masduki juga menunjukkan bahwa inovasi desa harus berakar pada kebutuhan konkret masyarakat, terutama kelompok yang secara struktural lebih rentan, seperti warga lansia, masyarakat miskin, atau warga yang gagap teknologi. Dalam hal ini, inovasi bukan lagi semata-mata untuk mempercepat pelayanan, tetapi juga untuk memastikan bahwa tidak ada warga yang tertinggal atau terabaikan dalam proses pembangunan dan pelayanan publik. Itun, seorang warga mengungkapkan pengalamannya ketika mengurus dokumen

“Sekarang mengurus dokumen jadi jauh lebih mudah. Para pamong cepat tanggap dalam membantu. Dulu, ketika saya mengurus keperluan terkait usaha dagangan, prosesnya terasa rumit dan berbelit. Namun sejak Pak Masduki menjabat sebagai lurah, pelayanannya jadi lebih cepat dan tidak menyulitkan. Meskipun saya kurang terbiasa menggunakan teknologi dan tidak begitu paham penggunaan ponsel,

para pamong selalu siap membantu dan membimbing sampai selesai” (Wawancara, 23 Desember 2024).

Dari data wawancara tersebut menggambarkan bahwa inovasi juga hadir dalam bentuk perubahan pendekatan pelayanan, bukan hanya dalam bentuk kebijakan teknis atau sistem digital. Kepedulian pamong untuk membantu warga secara langsung, bahkan ketika mereka kesulitan mengakses teknologi merupakan manifestasi dari inovasi berbasis kebutuhan. Ini menunjukkan bahwa pelayanan publik bukan hanya soal kecepatan, tetapi juga tentang aksesibilitas, empati, dan keberpihakan terhadap kelompok yang kurang berdaya.

Dalam hal ini, Masduki menunjukkan kapasitasnya untuk membangun keseimbangan antara efisiensi sistem dan kepekaan sosial. Ia tidak sekadar membenahi birokrasi, tetapi juga memastikan bahwa birokrasi tersebut hadir secara nyata di tengah masyarakat, menjawab kebutuhan yang spesifik dan kontekstual. Inovasi tidak hanya digunakan untuk mempercepat proses administrasi, tetapi juga untuk memanusiakan pelayanan.

Dengan demikian, inovasi yang dijalankan di Kalurahan Guwosari menunjukkan integrasi dua orientasi yang saling melengkapi antara efisiensi sebagai basis penguatan sistem internal, dan kebutuhan masyarakat sebagai pemandu arah kebijakan publik. Inovasi menjadi alat untuk memperkuat kapasitas pamong, meningkatkan kepercayaan warga, dan membangun sistem pemerintahan desa yang adaptif serta berpihak kepada seluruh elemen masyarakat.



Dapat disimpulkan bahwa Inovasi yang diterapkan oleh Lurah Masduki Rahmad di Kalurahan Guwosari menunjukkan upaya sistematis dalam memperkuat kapasitas pamong desa melalui pendekatan menyentuh aspek prosedural, struktural, dan kultural. Berdasarkan spektrum Halversen, inovasi tersebut mencakup perubahan bertahap (inkremental) seperti digitalisasi pelaporan dan absensi, hingga transformasi mendasar seperti penguatan orientasi pelayanan publik dan pemberian akses pendidikan formal kepada pamong.

Inovasi tidak hanya bersumber dari pimpinan (*top-down*), tetapi juga membuka ruang bagi inisiatif pamong dan warga (*bottom-up*), menciptakan pola kerja yang lebih partisipatif. Orientasi inovasinya juga seimbang antara peningkatan efisiensi sistem dan pemenuhan kebutuhan spesifik masyarakat, terutama kelompok rentan yang selama ini kesulitan mengakses pelayanan secara konvensional. Dengan memadukan ketiga spektrum tersebut, inovasi di Kalurahan Guwosari berhasil membentuk tata kelola yang adaptif dan responsif. Masduki tidak hanya membenahi sistem internal, tetapi juga membangun kesadaran baru bahwa pamong adalah pelayan masyarakat yang profesional, reflektif, dan hadir di tengah warganya. Inovasi yang dilakukan menjadi instrumen strategis dalam membentuk budaya kerja yang akuntabel, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat desa.

### **C. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Inovasi Lurah**

Inovasi dalam pemerintahan desa bukanlah proses yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari dinamika institusional yang kompleks. Dalam

praktiknya, keberhasilan implementasi inovasi sangat ditentukan oleh sejumlah faktor yang dapat memperkuat atau justru melemahkan proses perubahan tersebut. Di Kalurahan Guwosari, Lurah Masduki Rahmad telah memulai berbagai langkah inovatif guna mengembangkan kapasitas pamong. Namun sebagaimana halnya proses perubahan di institusi mana pun, inisiatif ini menghadapi kombinasi antara pendukung yang memperkuat serta hambatan yang menantang implementasinya.

Salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan inovasi di Kalurahan Guwosari adalah karakter kepemimpinan Lurah yang transformatif, terbuka, dan komunikatif. Kepemimpinan Masduki ditandai oleh komitmen yang konsisten terhadap perbaikan sistem pelayanan dan penguatan peran pamong. Ia tidak hanya mengarahkan, tetapi juga turut hadir dalam proses kerja pamong, memberikan ruang dialog, dan mendorong pengambilan keputusan yang berbasis partisipasi. Dalam wawancara, Masduki menyatakan

“Inovasi hanya bisa jalan kalau pemimpin tidak hanya menyuruh, tapi juga ikut mendampingi. Kita tidak bisa berharap pamong mau berubah kalau kita sendiri tidak hadir di lapangan” (Wawancara, 21 Januari 2025).

Pernyataan tersebut mempertegas pentingnya peran lurah sebagai fasilitator perubahan, bukan sekadar pembuat kebijakan. Keteladanan dalam kedisiplinan, keterlibatan dalam aktivitas pamong, serta kesediaan untuk mendengarkan aspirasi menjadi fondasi kepercayaan yang kuat antara pimpinan dan staf. Hal ini menjadi kekuatan kultural yang mendorong keberlangsungan inovasi. Selain itu, solidaritas dan relasi sosial antar pamong juga menjadi faktor pendukung yang signifikan. Pola komunikasi yang terbuka,

kedekatan emosional antar perangkat desa, dan forum-forum reflektif yang rutin dilakukan memberikan ruang yang sehat untuk menyampaikan pendapat dan mengevaluasi praktik kerja. Mistijan, salah satu dukuh mengatakan

“Pak Lurah itu ngajak kita diskusi, bukan cuma nyuruh. Kadang pas apel pagi ditanya pendapat, atau diminta kasih usulan. Kita merasa dihargai, jadi lebih semangat kerja” (23 Desember 2024).

Dari wawancara tersebut terlihat bahwa adanya ruang partisipasi membuat pamong merasa menjadi bagian dari proses inovasi, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Rasa memiliki terhadap program dan ide yang dijalankan meningkatkan komitmen serta menumbuhkan motivasi intrinsik dalam bekerja.

Selain itu, terdapat ketersediaan fasilitas penunjang seperti perangkat digital dan jaringan internet, meskipun belum sepenuhnya merata, juga menjadi penopang penting dalam implementasi inovasi administrasi dan pelaporan digital. Sistem absensi daring, pelaporan kerja harian berbasis dokumentasi visual, serta komunikasi melalui platform digital internal telah mempercepat proses kerja dan meningkatkan transparansi. Meskipun terdapat tantangan teknis, kehadiran sistem tersebut telah memberikan kejelasan prosedural dan menjadi instrumen pengawasan yang lebih objektif.

Menariknya, di Kalurahan Guwosari, aspek pembiayaan inovasi yang kerap menjadi hambatan di banyak desa, justru tidak menjadi kendala yang signifikan. Beberapa pamong mengungkapkan bahwa kekuatan jaringan atau channel yang dimiliki oleh Lurah Masduki menjadi penopang utama kelancaran inovasi yang membutuhkan dukungan dana. Jaringan ini mencakup relasi dengan dinas tingkat kabupaten, lembaga swasta, hingga tokoh-tokoh

masyarakat yang berpengaruh. Miftakhul Hasanah, Kaur Perencanaan, mengungkapkan

“Kalau untuk dana, itu bukan hambatan besar. Karena Pak Lurah punya banyak relasi, jadi kadang kita dapat dukungan dari luar. Nggak cuma dari dana desa atau pusat. Misalnya, pelatihan atau perangkat kerja kadang dibantu lewat program dari kabupaten atau kerja sama dengan pihak lain” (Wawancara, 7 Januari 2025).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dukungan pendanaan tidak melulu bergantung pada APBDes. Kemampuan Lurah dalam menjalin kemitraan dengan aktor eksternal menjadi nilai tambah dalam mendukung inovasi. Hal ini mencerminkan model governing yang kolaboratif, di mana kepemimpinan lokal berfungsi sebagai penghubung berbagai sumber daya dan peluang yang dapat menggerakkan pemerintahan desa secara lebih fleksibel.

Namun, dalam pelaksanaannya, inovasi yang diterapkan juga menghadapi sejumlah tantangan atau faktor penghambat. Salah satu hambatan yang cukup signifikan adalah ketimpangan kapasitas teknis pamong, terutama pada mereka yang sudah berusia lanjut atau telah lama menjalankan pekerjaan dengan cara konvensional. Ichwan, seorang pamong senior, menyatakan

“Kalau soal sistem baru itu bagus, cuma ya kita yang tua-tua ini kadang bingung. Harus laporan pakai HP, foto-foto kegiatan, itu belum terbiasa. Tapi lama-lama ya pelan-pelan belajar” (Wawancara, 25 Desember 2024).

Berdasarkan data wawancara, dapat diketahui bahwa ketidaksiapan teknis masih menjadi tantangan tersendiri dalam adopsi sistem berbasis digital. Sebagian pamong membutuhkan waktu lebih untuk beradaptasi, terutama jika sebelumnya mereka bekerja dalam pola yang lebih manual. Tanpa pendekatan

yang inklusif dan pendampingan yang memadai, inovasi justru berpotensi menciptakan jurang performa antar pamong.

Selain itu, sebagian inovasi yang bersifat digital juga menyisakan masalah literasi teknologi di kalangan masyarakat. Dalam beberapa kasus, pelayanan berbasis aplikasi atau pelaporan daring belum sepenuhnya bisa diakses atau dipahami oleh kelompok warga tertentu, khususnya warga lanjut usia atau yang tidak terbiasa menggunakan perangkat digital. Seorang warga, Itun, mengatakan

" Sekarang mengurus dokumen jadi jauh lebih mudah. Para pamong cepat tanggap dalam membantu. Dulu, waktu saya urus keperluan dagangan, sempat dipersulit. Tapi sejak Pak Masduki menjabat, pelayanannya jadi cepat dan nggak nyusahin. Meskipun saya nggak bisa pakai HP, pamongnya tetap bantu" (Wawancara, 23 Desember 2024)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan inovatif harus tetap mempertimbangkan sisi humanis dan aksesibilitas. Inovasi berbasis teknologi memang mendorong efisiensi, namun keberhasilannya tetap bergantung pada sejauh mana sistem tersebut ramah bagi pengguna, baik bagi pamong maupun warga. Dengan demikian, analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat inovasi di Kalurahan Guwosari menunjukkan adanya dinamika yang saling berbelit. Di satu sisi, inovasi berjalan dengan baik karena didukung oleh kepemimpinan yang komunikatif, jaringan pendukung yang kuat, serta kesiapan sistem digital. Di sisi lain, tantangan seperti kesenjangan kapasitas SDM dan literasi digital tetap perlu diatasi secara bertahap dan sistematis.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

##### **1. Model Kepemimpinan Lurah Masduki Rahmad**

Lurah Masduki menerapkan model kepemimpinan transformasional yang tercermin dalam empat dimensi utama menurut teori Burns dan Bass:

- a. *Idealized influence* tampak dari keteladanan yang diberikan melalui disiplin, integritas, dan kedekatan sosial dengan pamong maupun masyarakat.
- b. *Inspirational motivation* tercermin dari penyampaian visi kerja secara komunikatif dan partisipatif, yang membangun kesadaran bersama akan pentingnya pelayanan publik yang berkualitas.
- c. *Intellectual stimulation* diterapkan melalui pembukaan ruang ide, diskusi, dan kritik konstruktif yang memungkinkan pamong mengembangkan inovasi internal.
- d. *Individualized consideration* diwujudkan dalam bentuk perhatian terhadap kebutuhan personal pamong, seperti dukungan untuk melanjutkan pendidikan dan pendekatan yang bersifat personal dalam proses pendampingan kerja.

## 2. Inovasi dalam Penguatan Kapasitas Pamong

Inovasi yang dilakukan bersifat menyeluruh dan tidak hanya berorientasi pada efisiensi teknis, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja baru.

- a. Inovasi inkremental terlihat pada sistem pelaporan kerja digital dan absensi daring yang meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kerja pamong.
- b. Inovasi radikal diwujudkan dalam transformasi orientasi pelayanan, di mana pamong kini lebih proaktif dan hadir langsung di tengah masyarakat.
- c. Inovasi juga tampak dalam bentuk strategis, seperti dukungan beasiswa pendidikan bagi pamong, yang memperlihatkan adanya investasi jangka panjang dalam penguatan SDM.

Lurah Masduki memadukan pendekatan top-down dan bottom-up dalam proses inovasi. Sebagian besar perubahan sistem dan prosedur berasal dari arahan strategis lurah, namun pelaksanaan teknis seringkali didasarkan pada inisiatif pamong dan masukan masyarakat. Sinergi antara kebijakan dan partisipasi ini menciptakan tata kelola kalurahan yang lebih adaptif dan responsif.

## 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Inovasi

Faktor pendukung utama implementasi inovasi di Kalurahan Guwosari meliputi:

- a. Kepemimpinan yang partisipatif dan transformatif.

- b. Solidaritas pamong dan keterbukaan dalam komunikasi internal.
- c. Infrastruktur teknologi yang cukup memadai untuk mendukung sistem pelaporan daring.
- d. Jaringan (*channel*) eksternal Lurah Masduki yang luas, sehingga kebutuhan anggaran pelatihan dan pengembangan sistem dapat dipenuhi meskipun dana kalurahan terbatas.

Sementara itu, beberapa faktor penghambat yang ditemukan meliputi:

- a. Ketimpangan kapasitas teknis, terutama pada pamong yang berusia lanjut dan belum terbiasa menggunakan teknologi.
- b. Kesenjangan literasi digital di kalangan warga, yang membatasi optimalisasi pelayanan berbasis teknologi.

Meskipun terdapat berbagai tantangan, strategi pemecahan masalah yang dilakukan secara kolektif dan adaptif menjadikan inovasi tetap berjalan dan memberikan dampak positif terhadap tata kelola pemerintahan kalurahan.

## **B. Saran**

1. Memastikan keberlanjutan inovasi, Lurah disarankan untuk terus melakukan evaluasi berkala terhadap program-program yang telah berjalan dan melibatkan pamong kalurahan secara lebih aktif dalam perumusan kebijakan inovasi berikutnya.
2. Untuk lurah mengatasi tantangan terkait adaptasi teknologi, perlu dipertimbangkan program pelatihan lanjutan yang lebih intensif dan



disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pamong kalurahan, serta pengembangan infrastruktur digital yang memadai.

3. Dalam upaya penguatan kapasitas, pemerintah kalurahan dapat menjajaki kolaborasi dengan pihak eksternal seperti perguruan tinggi atau lembaga pelatihan untuk mendapatkan sumber daya dan keahlian tambahan.
4. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi komparatif dengan kalurahan lain yang memiliki karakteristik serupa untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam penguatan kapasitas pamong, atau mendalami dampak inovasi secara kuantitatif melalui survei kepuasan masyarakat yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A., & Muhammad, A. S. (2024). Upaya Penguatan Kapasitas Pamong di Kalurahan Condongcatur. *Jurnal Publik*, 18(01), 26–36.
- Alatani, H., TULUSAN, F., & Kiyai, B. (2019). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa Suatu Studi Di Kecamatan Patilanggio Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo. *Jurnal Administrasi ...*, 25–31.
- Amantha, G. K. (2021). Peran Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 47(1), 67–79.
- Anggun Surya Agung, Iwan Mamminanga, & Andi Supriadi. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Kepala Desa Pakkanna Kecamatan Tanasitolo Kabupaten Wajo. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 3(3), 91–113.
- Damarjati, R. (2023). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Desa Harapan Jaya Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau Dalam Perspektif Governmentality*.
- Fani, H., & Pasuruan, U. Y. (2024). *Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur*. 4(12).
- Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. (2020). Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pemerintah Kalurahan. *Berita Daerah Istimewa Yogyakarta*, 2.
- Gumolung, O., Lumolos, J., & Monintja, D. (2019). Inovasi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Pada Pembangunan Desa (Studi di Desa Alo Utara Kecamatan Rainis Kabupaten Kepulauan Talaud). *Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3(3), 1–15.
- Hapsari, R. A. (2020). Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Dalam Optimalisasi Pelayanan Administrasi Kependudukan( Studi di Desa Ngimbrang Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung ) PENDAHULUAN Paradigma pemerintahan di Indonesia mengalami pergeseran dari sistem kepada masyarakat. *Administrasi Publik*, 11(2), 112–128.
- Islami, U. (2016). *Kapasitas Aparatur Desa Dalam Tertib Administrasi Desa (Studi Kasus di Desa Tiuh Tohou Kecamatan Menggala Kabupaten Tulang Bawang)*.
- Manguntara, L., & Cahyadi, A. (2022). Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Lurah Holimombo Kecamatan Pasarwajo Kabupaten Buton. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(9), 1087–1093.
- Maristin, D. (2023). *Strategi Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Sistem Informasi Desa (Studi Kasus di Kalurahan Jepitu, Kapanewon Girisubo, Kabupaten Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta)*. 1–88.
- Miharjo, G. (2020). (2020). Penerapan Metode Laba Kotor untuk Menyusun Laporan Kinerja pada Pedagang Mikro di Kecamatan Menteng (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta). (*Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta*)., 32–41.
- Mukhtari, Z. (2022). *Program Desa Berdikari Dalam Mewujudkan Kemandirian*

- Pangan Bagi Masyarakat Desa Tanjungpura (Studi Pada Masyarakat di Desa Tanjungpura Kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya).*
- Ndona, M. (2022). *Analisa Penguatan Kapasitas Kelurahan Tingkir Lor Dalam Pemberdayaan UMKM.*
- Nikodimus, N. (2022). Penguatan Kapasitas Perangkat Desa Dalam Meningkatkan Sumber Daya Aparatur Desa. *FOKUS : Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 20(1).
- Nurbaet, E. G., Hidayat, E. S., Ciamis, U. G., Desa, P., & Kapasitas, P. (2023). *Penguatan kapasitas perangkat desa kawali oleh dinas pemberdayaan masyarakat dan desa kabupaten ciamis.* 3(2), 546–555.
- Pakarain, I. R., & Abdussamad, Z. (2022). Penguatan Kapasitas Kinerja Aparatur Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Provider Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 67–81.
- Pradana, A. (2023). *Pemanfaatan Sistem Informasi Desa di Kelurahan Terong.*
- Purnama, D. W., Purnomo, A. K., Senjiati, I. H., Rukayat, Y., Suherman, M., Adnan, H., Saadah, S., Rahman, S. M., & Purnama, B. Y. (2023). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Desa Dayeuhkolot Kecamatan Sagalaherang Kabupaten Subang. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. 4(5), 9796-9801. <https://doi.org/10.31004/Cdj.V4i5.19109>, 4(5), 9796–9801.
- Qotrun. (2021). *Penelitian Kualitatif: Pengertian, Ciri-Ciri, Tujuan, Jenis, dan Prosedurnya.* Gramedia Blog.
- R.Abadi, M. Y. D. I. (2021). *Peran Usaha BUMDes Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Sumberrejo Paiton Probolinggo.* 1–26.
- Rahayu, D., Harry Pratama, S., Safitri, S., Ferta, O., Ecclesia, C., Fakultas, I.-I., Sosial, /, Jurusan, A., Publik, U., & Dehasen Bengkulu, I. (2021). Penguatan Kapasitas Perangkat Desa Bajak II Dalam Pelayanan Publik Era Digital Governance. *JKB Jurnal Kewirausahaan & Bisnis*, 3(2), 2021–2143.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., & Choiriyah, I. U. (2021). Pengembangan kapasitas SDM aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Desa Kenongo Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 32–41. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v6i1.5631>
- Setiagustina, W. (2017). *Inovasi Pemerintah Desa Lubuk Kembang Sari Dalam Upaya Menciptakan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Lubuk Kembang Sari Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan.* 12–48.
- Solihah, R. (2019). Perihal Pemerintah dan Yang Diperintah. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, 63.
- Store, D. (2023). *Pengertian Objek Penelitian: Jenis, Prinsip dan Cara Menentukan.*
- Sunarso, D. B. (2023). *T e o r i Kepemimpinan.*
- Sundari, A., Rozi, A. F., & Syikhudin, A. Y. (2022). *Kepemimpinan (Leadership)* (M. A. Syaihabuddin (ed.); 1st ed., Vol. 1). Academia.Publication.
- Triandani, S., April, M., Alkadafi, M., & Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau, F. (2022). Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintah

- Desa Dalam Penataan Administrasi Pemerintahan Desa Berbasis Teknologi Informasi (E-Government). *Jurnal El-Riyasah*, 13(1), 76–91.
- Vina, S. (2020). Peran Pemerintah Desa Dalam Pelayanan Administrasi Bagi Masyarakat Gampong Lamcot Kecamatan Kuta Cot Glie Kabupaten Aceh Besar. *PERAN PEMERINTAH DESA DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI BAGI MASYRAKAT GAMPONG LAMCOT KECAMATAN KUTA COT GLIE KABUPATEN ACEH BESAR SKRIPSI* Diajukan Oleh : *VINA SUSANA NIM. 1608020100 Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan Program Studi Ilmu Admin*, (1-96): 46.
- Wijaya, H. H. (2016). *REPRESENTASI CITRA INSTITUSI KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA PADA FILM “ ENIGMA ” SERIAL ,,, KEMATIAN ALANA ””*.

### **Undang-undang**

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta

### **Website**

<https://guwosari.desa.id>

# LAMPIRAN

*Interview Guide (Panduan Wawancara)*

**KEPEMIMPINAN DAN INOVASI LURAH DALAM MENGUATKAN  
KAPASITAS PAMONG DI KALURAHAN GUWOSARI**

Nama Informan :  
Jabatan/Pekerjaan :  
Usia :  
Tingkat Pendidikan :  
Jenis Kelamin :  
Tanggal Wawancara :

---

**Daftar Pertanyaan**

**A. Pertanyaan untuk Lurah Guwosari:**

1. Apa motivasi utama Bapak dalam menerapkan inovasi dalam pengelolaan pemerintahan di Kalurahan Guwosari?
2. Bagaimana Bapak memandang peran lurah dalam meningkatkan kapasitas pamong desa?
3. Apa saja tantangan utama yang Bapak hadapi dalam menjalankan peran sebagai lurah di Kalurahan Guwosari?
4. Bagaimana Bapak memotivasi pamong desa agar bekerja lebih profesional sekaligus menciptakan hubungan kerja yang baik?
5. Inovasi apa saja yang telah Bapak terapkan untuk meningkatkan kapasitas pamong desa di Kalurahan Guwosari, dan bagaimana dampaknya pada pelayanan publik?
6. Apakah ada program pelatihan khusus untuk pamong desa? Jika ada, bagaimana bentuk dan pelaksanaannya?
7. Bagaimana Bapak/Ibu memanfaatkan teknologi dalam manajemen pemerintahan desa?
8. Apa saja faktor pendukung dan hambatan utama dalam pelaksanaan inovasi tersebut?

9. Bagaimana Bapak/Ibu mengatasi tantangan atau resistensi dalam perubahan sistem kerja pamong desa?
  10. Bagaimana Bapak/Ibu melibatkan masyarakat dalam proses inovasi dan memastikan keberlanjutan inovasi tersebut?
  11. Apa indikator keberhasilan yang digunakan untuk menilai efektivitas inovasi yang telah diterapkan?
  12. Apakah ada rencana tambahan untuk pengembangan kapasitas pamong desa di masa mendatang?
- B. Pertanyaan untuk pamong desa
1. Bagaimana perubahan yang Bapak/Ibu rasakan setelah diterapkannya inovasi oleh lurah?
  2. Apakah ada pelatihan atau dukungan khusus yang diberikan untuk membantu Bapak/Ibu menjalankan tugas lebih baik?
  3. Bagaimana pelatihan tersebut membantu dalam melaksanakan tugas pelayanan masyarakat?
- C. Pertanyaan untuk masyarakat desa
1. Bagaimana masyarakat melihat perubahan dalam pelayanan publik desa setelah adanya inovasi yang diterapkan oleh lurah?
  2. Apakah ada hal-hal tertentu yang menurut masyarakat masih perlu ditingkatkan dalam kinerja pamong desa?
- D. Pertanyaan untuk tokoh masyarakat
1. Apa pendapat Bapak/Ibu mengenai langkah-langkah yang telah diambil oleh lurah dalam meningkatkan kapasitas pamong desa?
  2. Bagaimana Bapak/Ibu menilai dampak kepemimpinan lurah terhadap kemajuan Kalurahan Guwosari secara keseluruhan?

## Surat Penunjukan Dosen Pembimbing



SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA "APMD"  
**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN**  
STATUS TERAKREDITAS A (SK BAN-PT No.3295/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/S/V/2020)

Alamat : Jl. Timoho No. 317 Yogyakarta 55225, Telp. (0274) 561971, 550775 Fax. (0274) 515989

Nomor : 057/PEM/J/X/2024

Hal : Penunjukan Dosen  
Pembimbingan Skripsi

Kepada :

Utami Sulistiana, S.P., M.P

Dosen Prodi Ilmu Pemerintahan STPMD "APMD"

di Yogyakarta.

Sehubungan dengan pembimbingan Skripsi, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi Dosen Pembimbing mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama	: Audia Kirana
No. Mahasiswa	: 21520153
Program Studi	: Ilmu Pemerintahan
Tanggal Ace Judul	: 10 Oktober 2024

Demikian, atas kesediaannya diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 10 Oktober 2024  
Ketua Program Studi  
  
Dr. Gregorius Sahdan, S.IP., M.A.





## Surat Permohonan Izin Penelitian



**YAYASAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TUJUH BELAS YOGYAKARTA**  
**SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”**  
**YOGYAKARTA**  
**Akreditasi Institusi B**

• PRODI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA, PROGRAM DIPLOMA TIGA, STATUS TERAKREDITASI B  
• PROGRAM STUDI PEMBANGUNAN SOSIAL, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI BAIK SEKALI

• PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI BAIK SEKALI  
• PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI A  
• PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN, PROGRAM MAGISTER STATUS TERAKREDITASI BAIK SEKALI

Alamat : Jl. Timoho No. 317 Yogyakarta 55225, Telp. (0274) 561971, 550775, Fax. (0274) 515989, website : [www.apmd.ac.id](http://www.apmd.ac.id) , e-mail : [info@apmd.ac.id](mailto:info@apmd.ac.id)

Nomor : 993/I/U/2024

Hal : Permohonan ijin penelitian

Kepada Yth :

Lurah Guwosari, Kapanewon Pajangan, Kabupaten Bantul  
Di tempat.

Dengan hormat,

Bersama ini kami beritahukan dengan hormat bahwa Mahasiswa Program Sarjana ( S1 ) Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta yang namanya tersebut dibawah ini akan mengadakan penelitian lapangan dalam waktu 1 bulan. Penelitian tersebut oleh Mahasiswa yang bersangkutan digunakan dalam rangka penyusunan Skripsi yang hasilnya akan diperhitungkan untuk penelitian dalam kemampuan Studi di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD”.

Adapun nama Mahasiswa dan judul Penelitian adalah :

Nama : Audia Kirana Ratri Desyawadiva  
No Mhs : 21520153  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan  
Judul Skripsi : Kepemimpinan dan Inovasi Lurah dalam Meningkatkan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari  
Tempat : Kalurahan Guwosari, Kapanewon, Pajangan, Kabupaten Bantul  
Dosen Pembimbing : Utami Sulistiana, S.P., M.P

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, kami mengharapkan kesediaan Bapak/ Ibu untuk berkenan memberikan izin serta bantuan fasilitas seperlunya guna memungkinkan dan memudahkan pelaksanaan penelitian tersebut.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Desember 2024  
Ketua  
  
Dito Sutoro Eko Yunanto  
NID. 170 230 190



## Surat Tugas Penelitian



**YAYASAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TUJUH BELAS YOGYAKARTA  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA "APMD"  
YOGYAKARTA  
Akreditasi Institusi B**

• PRODI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA, PROGRAM DIPLOMA TIGA, STATUS TERAKREDITASI B  
• PROGRAM STUDI PEMBANGUNAN SOSIAL, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI BAK SEKALI

• PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI BAK SEKALI  
• PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN, PROGRAM SARJANA, STATUS TERAKREDITASI A  
• PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN, PROGRAM MAGISTER STATUS TERAKREDITASI BAK SEKALI

Alamat : Jl. Timoho No. 317 Yogyakarta 55225, Telp. (0274) 561971, 550775, Fax. (0274) 515989, website : [www.apmd.ac.id](http://www.apmd.ac.id) , e-mail : [info@apmd.ac.id](mailto:info@apmd.ac.id)

### **SURAT TUGAS**

Nomor : 517/I/T/2024

Ketua Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta memberikan tugas kepada:

Nama : Audia Kirana Ratri Desyawadiva  
Nomor Mahasiswa : 21520153  
Program Studi : Ilmu Pemerintahan.  
Jenjang : Sarjana (S-1).  
Keperluan : Melaksanakan Penelitian.  
a. Tempat : Kalurahan Guwosari, Kapanewon, Pajangan, Kabupaten Bantul  
b. Sasaran : Kepemimpinan dan Inovasi Lurah dalam Menguatkan Kapasitas Pamong di Kalurahan Guwosari  
c. Waktu : 1 Bulan

Mohon yang bersangkutan diberikan bantuan seperlunya.



Yogyakarta, 16 Desember 2024

Ketua

*[Signature]*  
Dr. Sutoro Eko Yunanto  
NIY. 170 230 190

#### **PERHATIAN :**

Setelah selesai melaksanakan penelitian, mohon surat tugas ini diserahkan kepada Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta.

#### **MENGETAHUI :**

Kepala Desa/Kepala Kelurahan/Pejabat Instansi tempat penelitian bahwa mahasiswa tersebut telah melaksanakan penelitian.

ကဏ္ဍကုဗဟုကုဗဟုကု

Kode Pos 55751 Website : [guwosari.desa.id](http://guwosari.desa.id) e-mail [desa.guwosari@bantulkab.go.id](mailto:desa.guwosari@bantulkab.go.id)

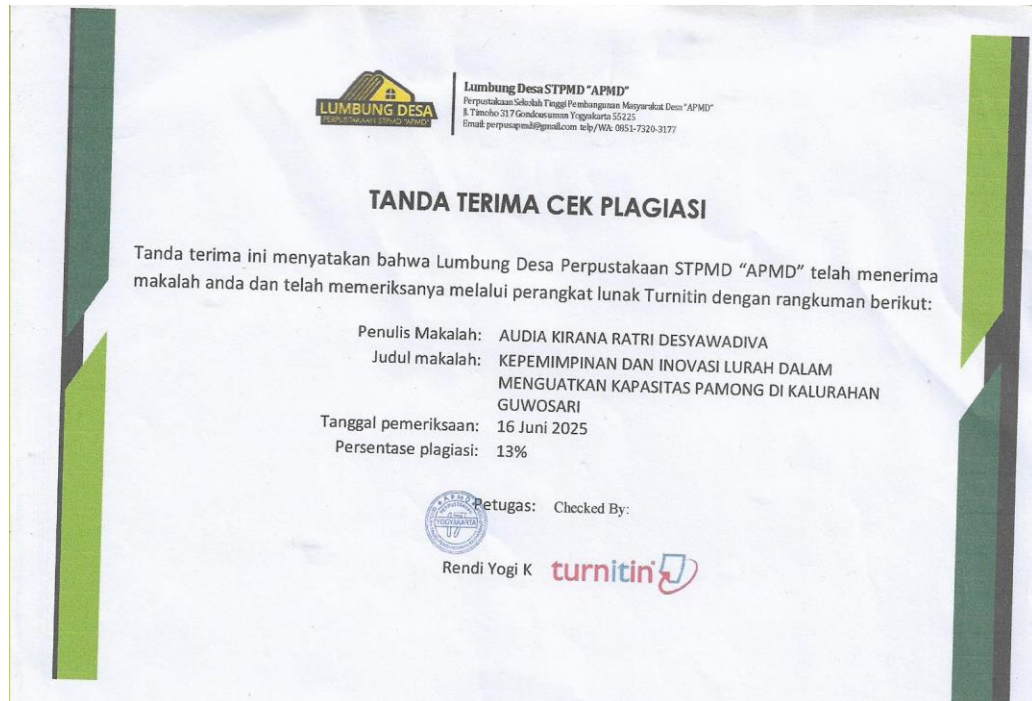
Nomor : 400.14.5.4/596

Lurah Gungwosari  
Carik



**NUR HIDAYAD, S.E**

## Hasil Cek Turnitin





## **Dokumentasi Informan Penelitian**



**Foto wawancara bersama Jagabaya Kalurahan Guwosari**



**Foto bersama Pangripta Kalurahan Guwosari**



**Foto wawancara bersama Pangripta Kalurahan Guwosari**



**Foto wawancara bersama Dukuh Bungsing**



**Foto wawancara bersama Dukuh Watugedug**



**Foto wawancara bersama masyarakat Guwosari**



**Foto wawancara bersama masyarakat Guwosari**



**Foto wawancara bersama masyarakat Guwosari**