

**PERAN KEPALA DESA SEBAGAI *SERVANT LEADER* DAN PENDUKUNG KEBERHASILAN PEMBANGUNAN DESA**

**(STUDI PADA DESA MANGLIAWAN, KECAMATAN PAKIS, KABUPATEN MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

**AILS A RAHMADAYANTI**

**175030100111021**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2021**

**PERAN KEPALA DESA SEBAGAI *SERVANT LEADER* DAN PENDUKUNG KEBERHASILAN PEMBANGUNAN DESA**

**(STUDI PADA DESA MANGLIAWAN, KECAMATAN PAKIS, KABUPATEN MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

**AILS A RAHMADAYANTI**

**175030100111021**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2021**



**MOTTO**

Rencana Allah itu lebih baik daripada rencana manusia, tawakal dan bersabarlah  
maka janji Allah adalah sebaik-baiknya jawaban.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk Orang-orang yang Selalu Mendampingi di Setiap Langkah Hidup dan Perjuanganku, yang Selalu Ada di kala Suka maupun Duka

Ku Persembahkan Sebuah Karya

Bapakku Mokhammad Wiyono

Ibuku Ninik Januwati

Kakak Mochammad Fariz Pradana & Mba Devi Ayu Larasati

Sepupuku Maya Nurina

Sahabat Perkuliahanku Annisa Alhakim & Novia Praditasari Utomo

Seluruh Rekan-rekan Seperjuangan di FIA UB Serta Almamater UB

Tercinta

Terima kasih karena telah selalu ada disaat bahagia maupun duka dan tak henti-hentinya mengingatkan untuk terus selalu berdoa dan beribadah kepada Allah SWT agar kuat iman dan taqwa dalam menjalani kehidupan.

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin

Tanggal : 27 September 2021

Jam : 13.00 – 14.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Ailsa Rahmadayanti

Judul : Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi Pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)

Dan dinyatakan

**LULUS**

Majelis Penguji

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

  
**Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, Ms**

NIP. 195407041981031003

Penguji I

  
**Drs. Achmad Bambang Barrul Fuad, M.Si**

NIP. 195803201987011001

Penguji II

  
**Dr. Choirul Saleh, M.Si**

NIP. 196001121987011001

  
**Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si**

NIP. 197105051999032001

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)

Disusun oleh : Ailsa Rahmadayanti

NIM : 175030100111021

Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 06 Agustus 2021

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Prof. Dr. ABDUL JULI ANDI GANL MS  
NIP. 195407041981031003



Drs. ACHMAD BAMBANG BARRUL FUAD, M.Si  
NIP. 195803201987011001

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “Peran Kepala Desa sebagai Servant Leader dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 30 Agustus 2021



Ailsa Rahmadayanti  
NIM. 175030100111021

Ailsa Rahmayanti, 2021. **PERAN KEPALA DESA SEBAGAI *SERVANT LEADER* DAN PENDUKUNG KEBERHASILAN PEMBANGUNAN DESA (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)**. Dosen Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Drs. Achmad Bambang Barrul Fuad, M.Si.

---

## RINGKASAN

Penelitian ini memfokuskan pada penerapan salah satu perspektif baru administrasi publik yaitu *New Public Service*. Menurut Denhardt & Denhardt, pemilik kepentingan publik sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Penelitian ini dilakukan di Desa Mangliawan, karena kepala desa tersebut sebagai seorang pemimpin berupaya untuk melaksanakan berbagai program pelayanan dan pemberdayaan dalam mewujudkan pembangunan desa.

Penelitian ini membahas mengenai peran kepala desa sebagai *servant leader* dan pendukung keberhasilan desa dalam melayani masyarakat dan mewujudkan pembangunan desa khususnya di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang, serta faktor pendukung serta penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis data model interaktif oleh Miles, Huberman, dan Saldana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melaksanakan peran sebagai kepala desa periode 2019-2025, kepala desa mencoba untuk membangun desa dengan menaruh kepentingan masyarakat desa menjadi prioritas utama. Kepala desa merencanakan berbagai program pembangunan sektor pariwisata di desa guna menunjang perekonomian desa, dan program pemberdayaan dilaksanakan bersama pihak lain agar membantu mengembangkan potensi sumber daya manusia di desa. Serta pembaharuan fasilitas pelayanan yang ada di kantor desa agar semakin nyaman dan efisien. Dengan jiwa yang tegas namun rendah hati, kepala desa memberikan rasa aman bagi masyarakat desa dan orang-orang yang dipimpinya. Faktor pendukung kepemimpinan yaitu lingkungan dan budaya, kemampuan dan kecerdasan emosional pemimpin, serta daya penerimaan gaya kepemimpinan oleh orang-orang yang dipimpin. Sedangkan faktor penghambatnya adalah adanya keterbatasan aparatur desa serta laporan-laporan dari masyarakat desa yang belum pasti kebenarannya.

**Kata kunci :** *Peran Kepala Desa, Kepemimpinan Melayani, Pembangunan Desa.*

Ailsa Rahmadayanti, 2021. **ROLE OF VILLAGE HEADMAN AS A SERVANT LEADER AND SUPPORT OF SUCCESSFUL VILLAGE DEVELOPMENT (Study in Mangliawan Village, Pakis District, Malang Regency)**. Advisor Lecturer: Abdul Juli Andi Gani, Prof. Dr. MS dan Achmad Bambang Barrul Fuad, Drs. M.Si.

---

### SUMMARY

This research focuses on the application of one of the new perspectives of public administration, namely the New Public Service. According to Denhardt & Denhardt, the owner of the public interest is actually the community, so public administrators should focus on their responsibility to serve and empower citizens through managing public organizations and implementing public policies. This research was conducted in Mangliawan Village, because the village head as a leader seeks to implement various service and empowerment programs in realizing village development.

This research discusses the role of the village head as a servant leader and supporter of village success in serving the community and realizing village development, especially in Mangliawan Village, Pakis District, Malang Regency, as well as supporting and inhibiting factors. This study uses a descriptive research method with a qualitative approach. The data analysis used in this study is an interactive model data analysis by Miles, Huberman, and Saldana.

The results showed that in carrying out the role as village head for the 2019-2025 period, the village head try to develop the village by placing the interests of the village community as a top priority. The village head plans various tourism sector development programs in the village to support the village economy, and empowerment programs implemented with other parties to help develop the potential of human resources in the village. As well as updating existing service facilities at the village office to make it more comfortable and efficient. With a firm but humble spirit, the village head provides a sense of security for the village community and the people he leads. The supporting factors for leadership are the environment and culture, the ability and emotional intelligence of the leader, and the acceptance of the leadership style by the people being led. While the inhibiting factors are the limitations of the village apparatus as well as reports from the village community which are not yet certain.

**Keyword :** *Role of Village Head, Servant Leadership, Village Development.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul:

### **“Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku ketua jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Alfi Haris Wanto, SAP., M.AP., MMG selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.

4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan waktu, nasihat dan bimbingan, serta ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Achmad Bambang Barrul Fuad, M.Si selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan waktu, nasihat dan bimbingan, serta ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen FIA UB dan jajaran Staf Administrasi FIA UB yang telah membantu memperlancar penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Mokhammad Wiyono dan Ibu Ninik Januwati selaku orang tua penulis serta Mochammad Fariz Pradana selaku kakak penulis yang selalu mendoakan, mendampingi dan mendukung proses penyelesaian skripsi ini.
8. Maya Nurina selaku sepupu penulis yang telah membantu memberikan arahan, masukan, dan dukungan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Annisa Alhakim dan Novia Praditasari Utomo selaku teman seperjuangan penulis yang telah membantu memberikan semangat dan dukungan dalam proses perkuliahan hingga penyelesaian skripsi.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini nantinya akan bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 30 Agustus 2021

Penulis

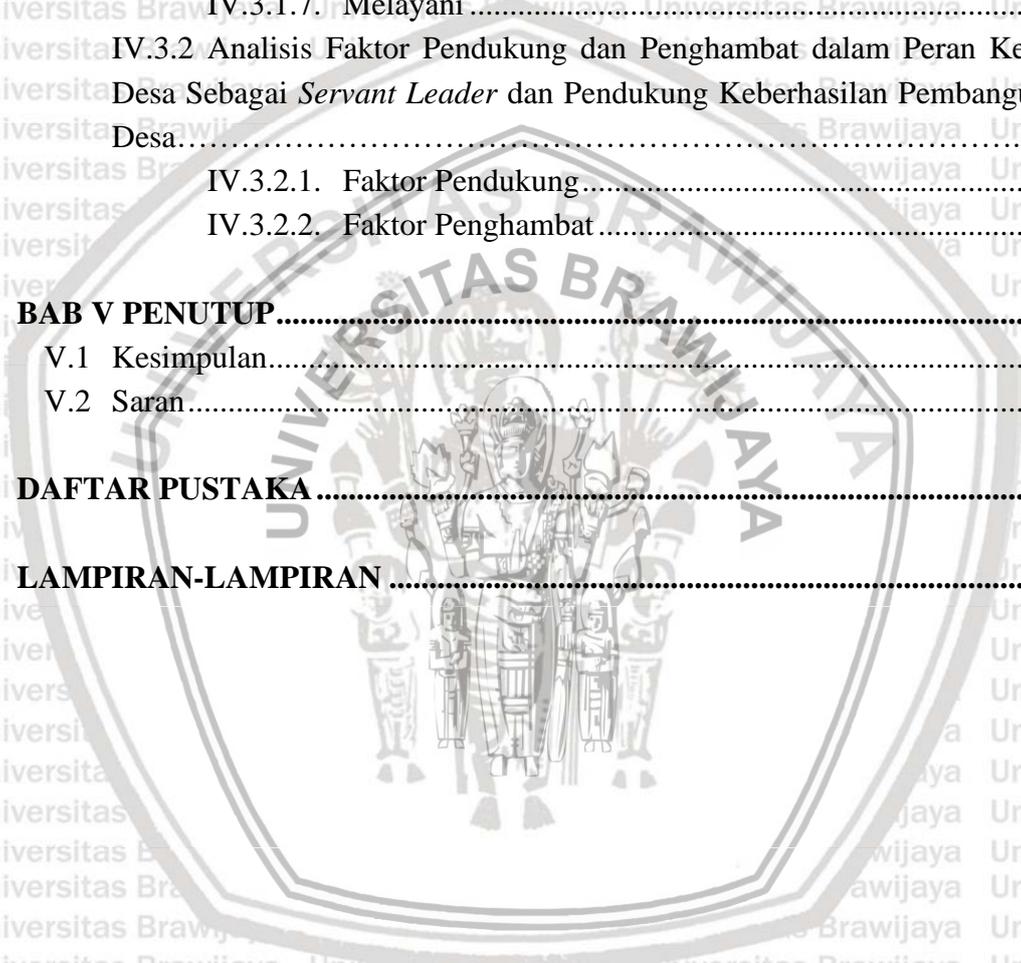
Ailsa Rahmadayanti

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Perumusan Masalah.....	13
I.3 Tujuan Penelitian.....	13
I.4 Kontribusi Penelitian.....	14
I.5 Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
II.1 Penelitian Terdahulu .....	17
II.2 Administrasi Publik.....	27
II.2.1 Konsep Administrasi Publik.....	27
II.2.2 Pergeseran Paradigma Administrasi Publik .....	30
II.2.3 Perspektif Baru Administrasi Publik.....	33
II.2.4 Pelayanan Publik Baru atau <i>New Public Service</i> .....	37
II.3 Konsep Kepemimpinan Pelayan Publik atau <i>Public Servant Leadership</i> .....	42
II.3.1 Definisi <i>Servant Leadership</i> .....	42
II.3.2 Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	44
II.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Servant Leadership</i> .....	50
II.3.4 Pelayanan Publik .....	51
II.3.5 Dimensi Pelayanan Publik.....	53
II.4 Pembangunan Desa .....	55
II.4.1 Konsep Pembangunan Desa .....	55

II.4.2	Strategi dan Prinsip Pembangunan Desa.....	57
II.4.3	Tujuan Pembangunan Desa.....	60
II.5	Kepala Desa.....	61
II.5.1	Peran Kepala Desa.....	61
II.5.2	Tugas dan Fungsi Kepala Desa.....	63
II.5.3	Perangkat Desa.....	66
<b>    BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>70</b>
III.1	Jenis Penelitian.....	70
III.2	Fokus Penelitian.....	70
III.3	Lokasi dan Situs Penelitian.....	71
III.4	Sumber Data.....	72
III.5	Teknik Pengumpulan Data.....	73
III.6	Instrumen Penelitian.....	74
III.7	Pemeriksaan Keabsahan Data.....	75
III.8	Metode Analisis Data.....	76
<b>    BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
IV.1	Gambaran Situs Penelitian.....	79
IV.1.2	Desa Mangliawan.....	79
IV.1.3	Pemerintahan Desa.....	84
IV.2	Data Hasil Wawancara dan Observasi.....	90
IV.2.1	Peran Kepala Desa sebagai <i>Servant Leader</i> dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa.....	90
IV.2.1.1	Kasih Sayang.....	93
IV.2.1.2	Rendah Hati.....	99
IV.2.1.3	Altruisme.....	103
IV.2.1.4	Visi.....	106
IV.2.1.5	Rasa Percaya.....	110
IV.2.1.6	Memberdayakan Pihak Lain.....	113
IV.2.1.7	Melayani.....	117
IV.2.2	Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Desa Sebagai <i>Servant Leader</i> dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa.....	120
IV.2.2.1	Faktor Pendukung.....	120
IV.2.2.2	Faktor Penghambat.....	122
IV.3	Analisis Data.....	126
IV.3.1	Analisis Peran Kepala Desa Sebagai <i>Servant Leader</i> dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa.....	126
IV.3.1.1	Kasih Sayang.....	131

IV.3.1.2. Rendah Hati .....	133
IV.3.1.3. Altruisme .....	135
IV.3.1.4. Visi .....	137
IV.3.1.5. Rasa Percaya .....	140
IV.3.1.6. Memberdayakan Pihak Lain .....	142
IV.3.1.7. Melayani .....	145
IV.3.2 Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Peran Kepala Desa sebagai <i>Servant Leader</i> dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa .....	149
IV.3.2.1. Faktor Pendukung .....	149
IV.3.2.2. Faktor Penghambat .....	154
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>156</b>
V.1 Kesimpulan .....	156
V.2 Saran .....	157
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>158</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>162</b>



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1. Luas Wilayah menurut Kecamatan di Kabupaten Malang Tahun 2019	9
Tabel 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 2.2. Diferensiasi OPA, NPM, dan NPS.....	36
Tabel 4.1. Sarana Prasarana Desa Mangliawan 2021 .....	82
Tabel 4.2. Mata Pencaharian Desa Mangliawan Pada Tahun 2021.....	83
Tabel 4.3. Tokoh Pemimpin Desa Mangliawan.....	85
Tabel 4.4. Pemerintah Desa Mangliawan Periode 2019-2025.....	87
Tabel 4.5. Susunan Organisasi Badan Permusyawaratan Desa Mangliawan .....	88
Tabel 4.6. Keberhasilan Pembangunan di Desa Mangliawan hingga tahun 2020	127



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Struktur Organisasi Pemerintahan Desa..... 69

Gambar 3.1. Triangulasi Data ..... 76

Gambar 3.2. Komponen Analisis Data Model Interaktif ..... 78

Gambar 4.1. Kepala Desa Mangliawan Periode 2019 – 2025 ..... 85

Gambar 4.2. Musyawarah Anggota BPD Desa Mangliawan..... 88

Gambar 4.3. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Mangliawan 89

Gambar 4.4. Taman Wisata Air Wendit..... 96

Gambar 4.5. Wisata Kali Cemplong ..... 97

Gambar 4.6. Proses Pembangunan Fasilitas Wendit Lanang ..... 98

Gambar 4.7. Proses Pemasangan Listrik untuk Kebutuhan Air Bersih ..... 99

Gambar 4.8. Kepala Desa Mangliawan Ketika Melakukan Kunjungan Kepada Keluarga Penerima Manfaat (KPM) Program Keluarga Harapan (PKH) ..... 101

Gambar 4.9. Kantor Desa Mangliawan sebelum perbaikan..... 105

Gambar 4.10. Kantor Desa Mangliawan setelah perbaikan ..... 105

Gambar 4.11. Fasilitas Ruang Pelayanan ..... 106

Gambar 4.12. APBDesa yang diletakkan di depan Kantor Desa ..... 109

Gambar 4.13. Kegiatan Pelatihan Penanaman Aquaponik di Wilayah RW 05 .. 116

Gambar 4.14. Kegiatan Pelayanan Kantor Desa ..... 119

Gambar 4.15. Pos Jaga Check Point ..... 119

Gambar 4.16. Penyemprotan Disinfektan di Sekitar Desa Mangliawan..... 119

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Istilah dalam Skripsi.....162

Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....164

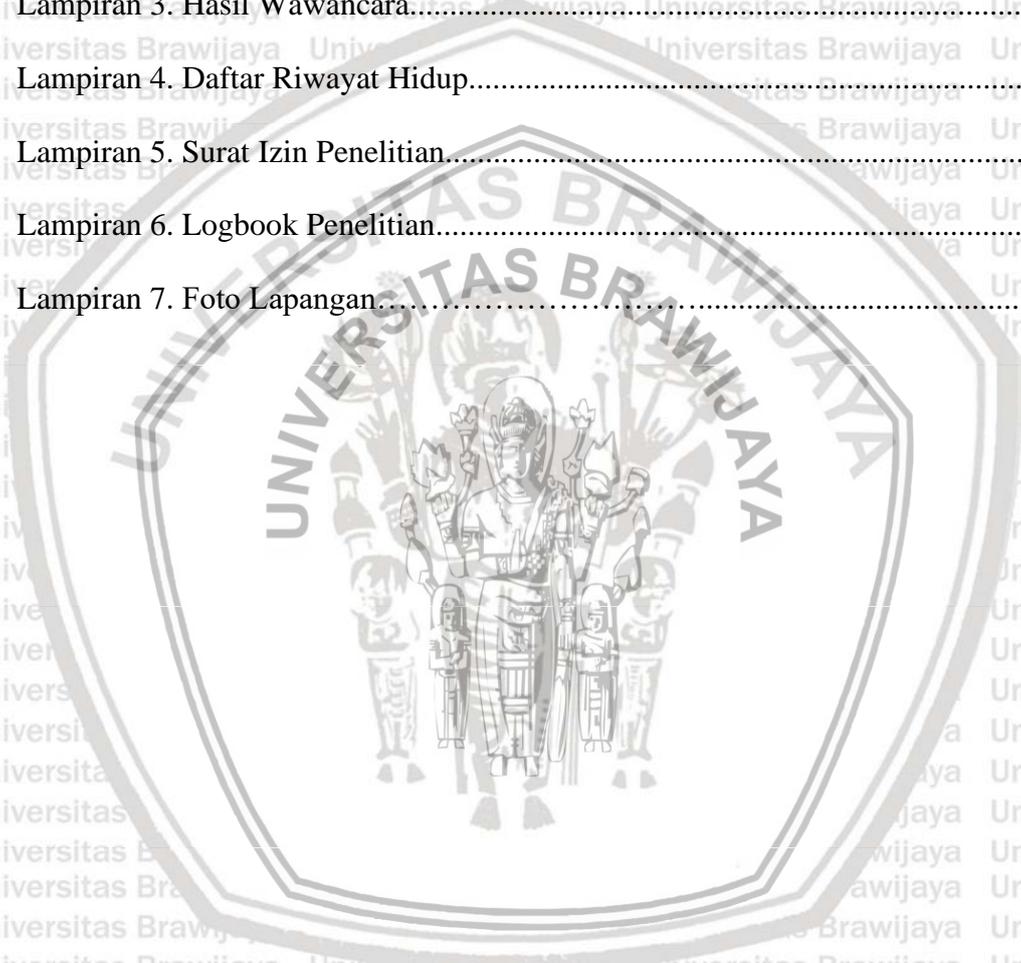
Lampiran 3. Hasil Wawancara.....167

Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup.....184

Lampiran 5. Surat Izin Penelitian.....185

Lampiran 6. Logbook Penelitian.....186

Lampiran 7. Foto Lapangan.....189



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1 Latar Belakang

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan berkembang pada akhir abad 19 yang bersamaan dengan munculnya peradaban manusia. Sebagai ilmu pengetahuan, administrasi merupakan fenomena masyarakat yang baru karena muncul sebagai suatu cabang ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia. Menurut Dr. Sondang Siagian (2012:13) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ada kecenderungan di dalam masyarakat Indonesia bahwa administrasi didefinisikan dalam pengertian sempit sebagai aktivitas kantor, urusan surat menyurat yang disebut tata usaha.

Tetapi dalam prakteknya, administrasi memiliki memiliki konsep yang lebih luas.

Dalam penyelenggaraan suatu negara dan pemerintahan, diperlukan suatu sistem administrasi yang kompleks disebut dengan administrasi negara. Sejak perkembangannya, istilah “Negara” digantikan dengan “Publik” untuk menekankan bahwa administrasi tersebut bertujuan untuk memberikan pelayanan publik. McCurdy dalam Keban (2014:3) mengemukakan bahwa administrasi dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu cara metode

memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi negara.

Dalam pemerintahan Indonesia dilihat melalui sistem administrasi publik dibagi menjadi tiga tingkatan pemerintahan, yaitu pemerintah pusat, pemerintahan provinsi, dan pemerintahan kabupaten atau kota. Semua urusan yang berkaitan dengan kenegaraan dilaksanakan oleh tiga tingkatan pemerintahan tersebut.

Namun, terdapat satu jenis pemerintahan yang memperoleh hak atau wewenang khusus baik dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia maupun dalam ruang lingkup administrasi publik. Pemerintahan tersebut adalah pemerintahan lokal yang diwujudkan melalui pemerintahan kelurahan maupun desa. Penyelenggaraan administrasi publik di berbagai tingkatan pemerintahan ini pada dasarnya tidak terlepas dari perkembangan pemikiran administrasi publik.

Kompleksitas dalam kemajuan studi administrasi publik semakin berkembang. Hal ini dipaparkan oleh Denhardt & Denhardt (2003) bahwa terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik, yaitu perspektif *old public administration*, *new public management*, dan *new public service*. Perspektif pertama merupakan perspektif klasik yang ditulis oleh Woodrow Wilson tahun 1887 dengan judul "*The Study of Administration*". Terdapat dua gagasan utama dalam perspektif ini yaitu gagasan pertama menyangkut pemisahan politik dan administrasi. Dimana dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik menampilkan netralitas dan profesionalitas.

Dan gagasan kedua yaitu administrasi publik seharusnya berusaha keras untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan tugasnya. Efisiensi ini dapat

diwujudkan dengan pembentukan struktur organisasi yang terpadu dan hierarkis.

Berdasarkan pada dua gagasan tersebut, perspektif ini menaruh fokus pada pemerintahan sebagai penyediaan layanan secara langsung kepada masyarakat melalui badan-badan publik.

Perspektif administrasi publik kedua adalah *new public management*, dengan menggunakan pendekatan sektor swasta dan pendekatan bisnis dalam sektor publik. Denhardt & Denhardt dalam Bovaird & Löffler (2003) memaparkan bahwa administrasi publik merupakan sinonim dengan manajemen publik, namun apabila ada yang membedakan diantara keduanya maka istilah manajemen publik cenderung mengarah pada interpretasi ekonomi terhadap perilaku manajerial sementara istilah administrasi publik cenderung dipergunakan dalam ilmu politik, sosiologi, atau analisis organisasi. Perspektif ini menekankan pada penggunaan mekanisme dan terminologi pasar sehingga memandang hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya sebagai layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli. Manajer publik memusatkan perhatian pada akuntabilitas kepada pelanggan dan kinerja tinggi, restrukturisasi badan-badan publik, mendefinisi ulang misi organisasi, menyederhanakan proses administrasi, dan mendesentralisasikan pembuatan keputusan.

Perspektif *new public management* memperoleh kritik dari banyak pakar, salah satunya adalah Denhardt & Denhardt. Menurut Denhardt & Denhardt (2003), pemilik kepentingan publik sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi

publik dan implementasi kebijakan publik. Perubahan orientasi tentang posisi warga negara, nilai yang dikedepankan, dan peran pemerintah ini memunculkan perspektif baru administrasi publik yang disebut dengan *new public service*.

Perspektif *new public service* memosisikan warga negara sebagai pemimpin pemerintahan dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak dipandang sebagai kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai dan kepentingan bersama. Perspektif ini menghendaki adanya peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas melayani masyarakat. Perspektif ini mendapat dukungan dari Box (1998) dalam karya yang berjudul "*Citizen Governance*". Dalam tulisannya ditulis bahwa pemerintahan daerah seyogyanya direstrukturisasi sehingga mampu meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan.

Berdasarkan uraian diatas, perubahan yang terjadi dalam *new public service* pada dasarnya merubah cara pandang masyarakat dalam proses pemerintahan, perubahan dalam memandang apa yang dimaksud dengan kepentingan masyarakat, perubahan dalam cara bagaimana administrator publik menjalankan tugas memenuhi kepentingan publik. Pelayanan kepada masyarakat merupakan tugas utama bagi administrator publik sekaligus sebagai fasilitator bagi perumusan kepentingan publik dan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan.

Perspektif ini menuntut adanya partisipasi masyarakat dalam pemerintahan, termasuk daerah. Dalam kebijakan pemerintahan daerah di Indonesia, partisipasi

masyarakat diwujudkan dengan pelaksanaan desentralisasi. Desentralisasi terdapat dua macam yaitu desentralisasi secara administratif dan politik.

Desentralisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah diwujudkan dalam bentuk pemerintahan kelurahan. Aparat pemerintah kelurahan seluruhnya dipilih berdasarkan prosedur pengangkatan sehingga merupakan pejabat birokrasi dan memiliki jalur karir yang terintegrasi dengan perangkat daerah lainnya. Oleh karena itu, pemerintah kelurahan lebih memiliki tanggung jawab terhadap pemerintah daerah daripada masyarakat. Sedangkan desentralisasi secara politis dilakukan oleh pemerintah daerah dengan menyerahkan sebagian urusan dan dana kepada pemerintah desa. Menurut Muluk (2005), pemerintahan desa dipilih dan dibentuk dengan dasar nilai-nilai tradisional yang sudah berkembang dalam corak masyarakat pedesaan. Corak masyarakat yang ada di pedesaan adalah adanya iklim paguyuban, cenderung statis, dan homogen. Dikarenakan pejabat pemerintah desa dipilih berdasarkan pilihan masyarakat, maka sejak awal masyarakat telah terlibat secara langsung dalam menentukan pejabat pemerintahan desa. Pamong desa tidak memiliki jalur karir birokrasi yang terintegrasi dengan perangkat daerah lainnya. Sehingga dalam rangka pencapaian pembangunan desa, pengambilan keputusan desa dilangsungkan secara musyawarah bersama dengan masyarakat.

Menurut Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa menyatakan bahwa desa adalah sebuah kesatuan dari masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dalam mengatur dan mengurus segala urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat yang didasarkan pada prakarsa masyarakat, hak asal usul,

dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan.

Undang-undang ini menyatakan bahwa tujuan dari pembangunan desa ialah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa diikuti dengan meningkatnya kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara efisien dan efektif.

Kepala desa selaku pemimpin dalam roda pemerintahan desa diatur dalam peraturan perundang-undangan Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah serta undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, menyatakan bahwa pemerintah desa yaitu kepala desa bersama dengan perangkat desa bersama-sama menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pembangunan desa sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan pembangunan desa, seorang kepala desa berpedoman kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 114 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Desa serta Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Di dalam kedua peraturan perundang-undangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pembangunan desa yang dilaksanakan oleh pemerintah desa diharapkan dapat melibatkan seluruh masyarakat desa dengan semangat gotong royong dan kepala desa beserta perangkat desa dapat didampingi oleh tenaga profesional atau pihak ketiga guna mengkoordinasikan pembangunan desa.

Berdasarkan pada perspektif NPS (*new public service*), agar pelayanan publik semakin baik dan dapat melayani masyarakat dengan profesional maka pemimpin harus melakukan perubahan dari dalam terlebih dahulu, pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan pada kekuasaan namun pemimpin harus mengerti dan bisa melayani kebutuhan bawahannya. Robert K. Greenleaf (1970) menjelaskan tentang *servant leadership* yaitu pemimpin ada dimulai dari perasaan alami dalam diri untuk melayani terlebih dahulu. Tujuan dari kepemimpinan ini adalah untuk melayani komunitasnya. Memberikan prioritas utama terhadap pemenuhan kebutuhan anggotanya. Memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi, dan merelakan adanya pergeseran otoritas atas kendali institusional dari anggota yang dipimpin. Pemimpin memberikan penghargaan terhadap anggota organisasi dan saling menghargai, serta memberikan kepercayaan satu dengan yang lainnya.

Menurut Patterson (2003) kepemimpinan melayani ialah kepemimpinan yang berfokus pada pengikut, melayani dengan sepenuh hati, dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan di sekitarnya. Selanjutnya Patterson mengemukakan beberapa indikator dari kepemimpinan melayani yaitu kasih sayang, kerendahan hati, mengutamakan orang lain, memiliki visi atau tujuan, rasa percaya, memberdayakan pihak lain, dan melayani.

Menurut Spears (2010), pemimpin yang melayani dimulai dengan adanya perasaan alami dari seseorang untuk melayani dan mendahulukan pelayanan. Kemudian Spears menjabarkan ada 10 (sepuluh) karakteristik khusus dalam konsep *servant leadership*, yaitu mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), penyembuhan (*healing*), kesadaran (*awareness*), persuasi (*persuasion*),

konseptualisasi (*conceptualization*), meramalkan (*foresight*), keterbukaan (*stewardship*), komitmen untuk pertumbuhan manusia (*commitment to the growth people*), dan membangun komunitas (*building community*).

Kepemimpinan yang baik merupakan suatu harapan dari setiap organisasi karena melalui kepemimpinan yang baik akan tercipta suatu kelancaran pelaksanaan program yang dirancang oleh organisasi dan perwujudan tujuan secara optimal. Dalam setiap pelaksanaan kepemimpinan, tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung merupakan semua hal yang membantu dan mendukung pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai setiap tujuan. Sedangkan faktor penghambat adalah segala hal yang memiliki pengaruh, memperlambat, dan menghambat pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai tujuan. Faktor pendukung dan penghambat dijelaskan agar pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya mengetahui kelebihan dan kekurangan dari pelaksanaan suatu bentuk kepemimpinan (Mulyasa 2012).

Lokasi penelitian ini berada di Kabupaten Malang yang memiliki total 33 kecamatan, 378 pedesaan, dan 12 kelurahan. Kabupaten Malang adalah kabupaten dengan daerah terluas kedua di Jawa Timur setelah Kabupaten Banyuwangi.

Dengan luas wilayah daratan Kabupaten Malang sebesar 2.977,05 km<sup>2</sup>, pusat kota Kabupaten Malang berada di Kepanjen. Dikarenakan kondisi geografis yang luas tersebut, Pemerintah Kabupaten Malang menganut sistem otonomi daerah dalam mengatur dan mengembangkan wilayahnya guna menunjang pembangunan daerah.

Tabel 1.1. Luas Wilayah menurut Kecamatan di Kabupaten Malang Tahun 2019

No.	Kecamatan	Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )
1.	Donomulyo	192,60
2.	Pagak	90,08
3.	Bantur	159,15
4.	Sumbermanjing Wetan	239,49
5.	Dampit	135,31
6.	Ampelgading	79,60
7.	Poncokusumo	102,99
8.	Wajak	94,56
9.	Turen	63,90
10.	Gondanglegi	79,74
11.	Kalipare	105,39
12.	Sumberpucung	35,90
13.	Kepanjen	46,25
14.	Bululawang	49,36
15.	Tajinan	40,11
16.	Tumpang	72,09
17.	Jabung	135,89
18.	Pakis	53,62
19.	Pakisaji	38,41
20.	Ngajum	60,12
21.	Wagir	75,43
22.	Dau	41,96
23.	Karangploso	58,74
24.	Singosari	118,51
25.	Lawang	68,23
26.	Pujon	130,75
27.	Ngantang	147,70
28.	Kasembon	55,67
29.	Gedangan	130,55
30.	Tirtoyudo	141,96
31.	Kromengan	38,63
32.	Wonosari	48,53
33.	Pagelaran	45,83
Total Kabupaten Malang		2977,05

Sumber: Kabupaten Malang Satu Data 2020

Desa Mangliawan merupakan salah satu desa berkembang yang terletak di Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang, Jawa Timur dengan salah satu potensi pariwisata yang telah lama dimiliki oleh desa Mangliawan dan Kabupaten Malang adalah *Wendit Water Park*. Penduduk desa Mangliawan terdiri dari 19.040 jiwa

dengan rasio jenis kelamin 100,25%. Menurut Pusat Data Desa Indonesia tahun 2019, Desa Mangliawan merupakan salah satu dari sekian banyak desa dengan perolehan Indeks Desa Mandiri tercatat berjumlah 0,682 dan tergolong sebagai desa berkembang dengan perhitungan rata-rata IKL (Indeks Ketahanan Lingkungan) yang meliputi kualitas lingkungan, bencana alam, dan tanggap bencana sebanyak 29,3%, IKE (Indeks Ketahanan Ekonomi) yang meliputi keragaman produksi masyarakat, akses pusat perdagangan dan pasar, akses logistik, akses perbankan dan kredit, serta keterbukaan wilayah sebanyak 29,3%, dan IKS (Indeks Ketahanan Sosial) yang meliputi pendidikan, kesehatan, modal sosial, dan permukiman sebanyak 41,3%. Desa Mangliawan juga tergolong sebagai desa mandiri menurut Indeks Pembangunan Desa.

Beberapa keberhasilan pencapaian pembangunan Desa Mangliawan dapat dilihat melalui data yang diperoleh dari Sistem Informasi Desa milik Kementerian Desa tahun 2020, yaitu mewujudkan desa tanpa kemiskinan meliputi tidak ada keluarga Desa Mangliawan dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Indonesia. Mewujudkan desa sehat dan sejahtera dan mewujudkan desa layak air bersih dan sanitasi seperti sumber air untuk minum sebagian besar keluarga berasal dari air ledeng dengan meteran (PDAM). Dan mewujudkan pertumbuhan ekonomi desa yang merata.

Sebagai penunjang keberhasilan pembangunan, Bapak Suprpto sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin pelayanan publik di desa merencanakan program pembangunan dan memberdayakan masyarakat desa. Sebagai seorang pelayan publik di desa, kepala desa beserta aparatur desa

melakukan pembangunan dan pengembangan wisata Wendit Lanang, wisata Sagaluh (Sawah Ganjaran Lowoksuruh), bekerja sama dengan ITN Malang dan Pokdarwis dalam pembangunan dan pengembangan wisata Kali Cemplong, Kampung Bayu, dan Omah Kali. Meningkatkan pengalaman dan wawasan dengan mengadakan studi kelanjutan dan pelatihan-pelatihan khusus perangkat desa. Mengambil alih sebagian hak kelola atas sumber air atau PDAM oleh desa dari kota, agar dapat memanfaatkan potensi air di desa sehingga meningkatkan PAD. Menyelenggarakan diskusi melalui media sosial seperti *Whatsapp* yang mana didalamnya terdapat berbagai paguyuban RT/RW sebagai perwakilan warga desa dalam menyatakan aspirasinya.

Kepala desa membangun kembali bangunan kantor desa menjadi lebih baik dan nyaman dengan dilengkapi oleh fasilitas-fasilitas tambahan seperti penyejuk ruangan dan lampu penerangan. Pemasangan listrik di daerah Wendit Utara agar dapat mengalirkan air bersih melalui pompa air menuju rumah warga. Kepala desa bekerjasama dengan BLK Wonojati dalam pelatihan pertanian dan juga Dinas Tenaga Kerja dalam pelatihan ketenagakerjaan. Selain itu, mendukung terbentuknya berbagai UMKM desa dengan membangun Pasar Mangliawan, membentuk kelompok usaha kecil yang disebut Masyarakat Podo Rukun. Kepala desa memberikan pelayanan dalam lingkup administratif, tetapi juga pelayanan yang memiliki resiko misalnya seperti tanah waris.

Disamping beberapa hal yang dilakukan oleh kepala desa, terdapat faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi tugas kepala desa. Faktor pendukung yaitu berasal dari lingkungan yang mana Desa Mangliawan memiliki

salah satu potensi sumber daya yang melimpah yaitu air. Dengan adanya sumber daya alam ini maka kepala desa memanfaatkan air sebagai pariwisata. Kemudian, faktor dari kemampuan dan emosional pemimpin yaitu kepala desa memiliki sifat yang tegas dan disiplin. Kepala desa menerapkan sistem kekeluargaan. Dengan demikian, aparatur desa menerima baik kepemimpinan kepala desa dengan saling membantu dan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Disamping faktor pendukung, terdapat faktor penghambat yang menjadi tantangan tersendiri bagi kepala desa yaitu dengan luasnya daerah Desa Mangliawan, maka aparatur desa memiliki keterbatasan dalam menangani keluhan atau aspirasi yang masuk ke kantor desa. Selain itu, adanya informasi terkait anggaran desa yang kurang sampai kepada masyarakat, membuat banyaknya laporan-laporan dari masyarakat yang disampaikan belum pasti kebenarannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan diatas, penelitian ini mengambil judul “Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)”. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pada peran dari kepemimpinan seorang kepala desa di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang sebagai unsur pendukung utama desa dalam mewujudkan keberhasilan pembangunan desa.

## I.2 Perumusan Masalah

Dari uraian yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian ini, terdapat beberapa pembahasan yang belum terlalu banyak membahas terkait dengan peran kepala desa sebagai *servant leader* dan pendukung keberhasilan pembangunan desa. Oleh karena itu, yang akan dibahas dan ditelaah lebih jauh dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimanakah peran kepala desa sebagai *servant leader* dan pendukung keberhasilan pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan faktor penghambat keberhasilan pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang?

## I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Menganalisis dan mengidentifikasi peran kepala desa sebagai *servant leader* dan pendukung keberhasilan pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang.
2. Menganalisis dan mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat keberhasilan pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang.

#### **I.4 Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

##### **a) Kontribusi Secara Teoritis**

Kontribusi secara teoritis dapat berupa pustaka sebagai penambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti untuk mengidentifikasi kepemimpinan kepala desa sebagai pemimpin yang melayani dan pendukung pembangunan desa. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi bahan rujukan bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian secara lebih lanjut mengenai peran kepala desa sebagai pemimpin yang melayani dan pendukung keberhasilan pembangunan desa di daerah manapun.

##### **b) Kontribusi Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu melalui kontribusi secara praktis yaitu membantu masyarakat dalam memahami peran kepala desa dalam proses pembangunan desa. Selain itu juga dapat digunakan oleh aparat pemerintah desa dalam memaksimalkan upaya pembangunan desa melalui beberapa evaluasi di dalam penelitian sehingga dapat meningkatkan keberhasilan pembangunan desa.

#### **I.5 Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan yang menjadi langkah-langkah dalam proses penyusunan skripsi ini selanjutnya adalah sebagai berikut:

a) **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang asal mula pemikiran masalah atau latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

b) **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat deskripsi mengenai kajian terhadap pustaka-pustaka terdahulu yang menjadi landasan dalam mendukung studi penelitian dan kerangka teori yang relevan dan berhubungan dengan apa yang menjadi tema penelitian.

c) **BAB III. METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang digunakan beserta alasannya, seperti jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

d) **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi deskripsi hasil penelitian yang menjelaskan pembahasan sesuai dengan pendekatan, sifat penelitian, dan rumusan masalah atau fokus penelitiannya. Kemudian di dalam pembahasan menyajikan data dan menggambarkan sejumlah variabel atau masalah penelitian. Pembahasan analisis dan interpretasi adalah pemberian makna dan alasan, dimana ulasan dapat berupa penjelasan teoritis baik secara kualitatif dan kuantitatif.

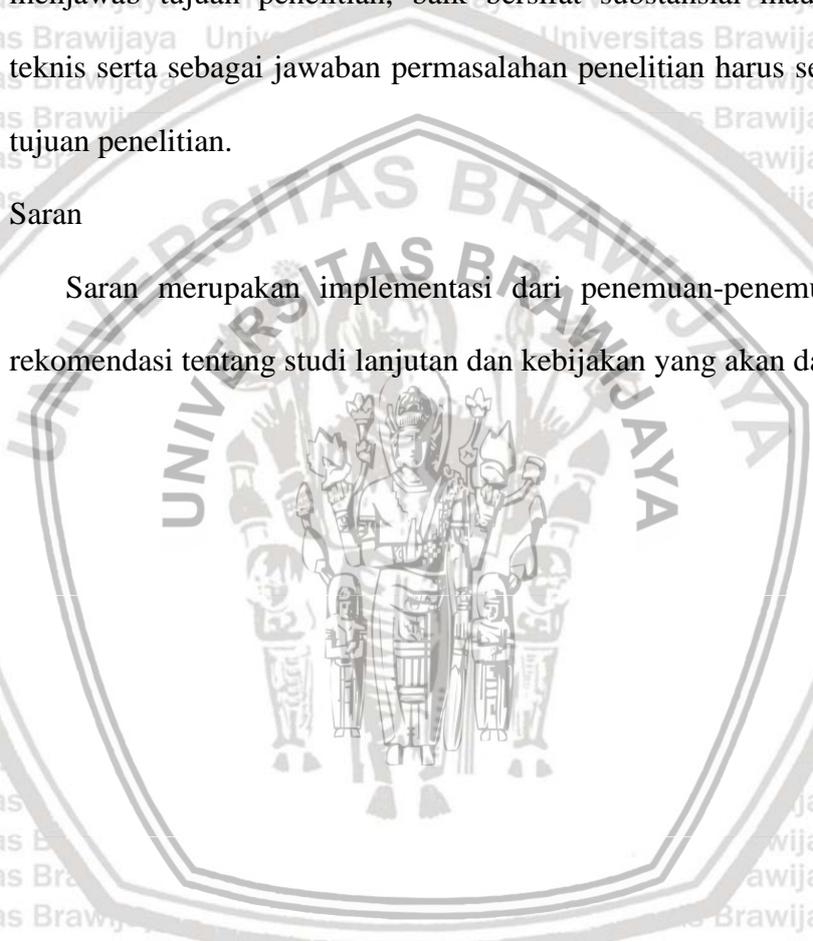
## e) BAB V. PENUTUP

### a. Kesimpulan

Secara garis besar kesimpulan merupakan temuan pokok yang menjawab tujuan penelitian, baik bersifat substansial maupun metode teknis serta sebagai jawaban permasalahan penelitian harus sesuai dengan tujuan penelitian.

### b. Saran

Saran merupakan implementasi dari penemuan-penemuan ataupun rekomendasi tentang studi lanjutan dan kebijakan yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa ahli atau orang yang memiliki wawasan lebih dalam bidangnya, baik perorangan maupun kelompok yang memiliki kaitan dengan tema penelitian ini. Dalam hal ini, penelitian yang dilakukan berkaitan dengan peran kepala desa sebagai *servant leader* dan pendukung keberhasilan pembangunan desa. Penelitian terdahulu memiliki fungsi sebagai landasan literasi dan informasi yang dijadikan salah satu panduan untuk menemukan teori-teori yang relevan dengan pembahasan yang akan dianalisis di dalam penelitian. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dengan bijak sebagai sumber referensi penelitian ini guna menunjang kesediaan data penelitian.

Penelitian terdahulu juga dapat dijadikan sebagai bukti tertulis bahwa meski banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya membahas topik yang serupa dengan penelitian ini, namun masing-masing penelitian memiliki ciri khas khusus atau perbedaan baik dari segi tujuan penelitian, teori-teori yang digunakan, serta lokasi penelitian, sehingga penelitian menjadi orisinil. Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu dari berbagai jurnal yang dipublikasikan oleh beberapa perguruan tinggi di Indonesia sebagai acuan penelitian. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi peneliti dalam menyusun penelitian:

Tabel 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Identitas Penelitian	Metode Penelitian	Ringkasan	Hasil Penelitian
1.	Mukhamad Fathoni, Suryadi, & Stefanus Pani Rungu (2015) “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang)”  Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3/ No. 1, hal. 139-146.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus utama penelitian ada pada gaya kepemimpinan kepala desa yang mencakup pengarahannya, koordinasi dan komunikasi, pengambilan keputusan, serta pengawasan.	Gaya kepemimpinan seorang kepala desa memiliki hubungan erat dengan tujuan yang akan dicapai di dalam suatu pemerintahan desa. Kepala desa sebagai seorang pemimpin di dalam lingkungan desa memiliki beberapa aspek kepribadian atau ciri khas yang dapat digunakan sebagai pendukung upaya untuk mewujudkan hubungan yang harmonis dengan masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, suatu gaya kepemimpinan kepala desa selalu dikaitkan dengan tugas-tugas kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan demi mewujudkan tujuan pemerintahan desa.	Di dalam pembangunan desa Denok, kepala desa telah melaksanakan perannya sebagai administrator pembangunan dengan memberikan pengarahannya kepada masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam membangun desa. Pengarahan dilakukan dengan cara memberikan pemahaman terkait program pembangunan dan memberikan pengertian untuk saling bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan. Kemudian, kepala desa Denok juga melakukan koordinasi dan komunikasi bersama dengan perwakilan warga seperti RT/RW dan tokoh masyarakat dalam sebuah musyawarah desa.

				<p>baik secara formal maupun non formal. Dalam pengambilan keputusan, kepala desa Denok selalu melibatkan masyarakat untuk memberikan saran atau kritik yang sesuai sehingga pelaksanaan kegiatan pembangunan akan lebih terarah. Dan kepala desa Denok telah melakukan pengawasan terhadap kerja dan kinerja aparatur desa, dengan salah satu pengawasan yang dilakukan adalah meminta laporan penggunaan anggaran desa.</p>
2.	<p>Silvia Aprilianti, Ratih Nur Pratiwi, &amp; Stefanus Pani Rengu (2015) “Gaya Kepemimpinan Lurah Sebagai Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan”</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian terletak pada gaya kepemimpinan, cara pengambilan keputusan, komunikasi, cara</p>	<p>Peranan pemerintah dan masyarakat sangat membantu dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan pembangunan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan seorang lurah dan mengukur tingkat</p>	<p>Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Lurah Sukun adalah kepemimpinan demokratis. Yang mana Lurah Sukun selalu mengedepankan interaksi langsung dengan warganya di lapangan. Lurah juga selalu membuka komunikasi dengan masyarakat</p>

	<p>Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3/ No. 1, hal. 96-101.</p>	<p>memberikan perintah, pengawasan, dan pembagian kerja.</p>	<p>partisipasi masyarakat Kelurahan Sukun Kota Malang dalam pembangunan. Norma perilaku yang diterapkan oleh setiap pemimpin berbeda-beda dalam mempengaruhi orang lain. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat di suatu masyarakat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan yang kondusif dan membangun bagi orang yang dipimpinnya.</p>	<p>setempat guna memberikan kesempatan masyarakat untuk mengeluarkan ide atau pendapat bahkan kritik yang membangun. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Sukun tidak lepas dari keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan musyawarah mufakat. Lurah Sukun juga mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dengan melaksanakan banyak program-program pembangunan yang dilakukan secara gotong royong dan sukarela sehingga mewujudkan berbagai prestasi yang berhasil diraih oleh masyarakat yang solid.</p>
<p>3.</p>	<p>Multazam Fadli Masruhin, A. Kholiq Azhari, &amp; Boedijono (2015) "Gaya Kepemimpinan Kepala Desa</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik</p>	<p>Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain. Kepala</p>	<p>Berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama dengan sekretaris desa dan para perangkat desa, kepala desa Maron Kulon Kecamatan Maron</p>

	<p>dalam Penyelenggaraan Pembangunan (Studi Gaya Kepemimpinan di Desa Maron Kulon Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo)”</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember, Vol. 1 / No. 1, hal. 1-12.</p>	<p>penentuan informan menggunakan teknik purposive atau memilih narasumber yang sesuai. Teknik dan instrumen pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi.</p>	<p>desa yang memiliki kepedulian tinggi terhadap perubahan dan pembangunan yang terjadi merupakan kepemimpinan yang memiliki sifat peran kesosialan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan yang sebenarnya dari seorang kepala desa dalam penyelenggaraan pembangunan di Desa Maron Kulon Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo.</p>	<p>Kabupaten Probolinggo memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis. Karena setiap kepala desa akan mengadakan pengambilan keputusan, maka tidak lupa kepala desa akan selalu mengadakan rapat atau musyawarah dengan pihak-pihak yang terlibat. Kepala desa sebagai pemimpin di desa harus bisa menjalin keselarasan dengan masyarakat di sekitarnya, serta membangun hubungan dan komunikasi yang harmonis dengan perangkat desa dan pihak-pihak lainnya. Tetap menghormati setiap orang yang ada di organisasinya tanpa pandang bulu sehingga saling hormat-menghormati.</p>
4.	<p>Deibby K. A Pangkey (2016) “Peran Kepala Desa dalam Pelaksanaan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.</p>	<p>Peran kepala desa menjadi kunci utama bagi keberhasilan pembangunan desa. Hal ini</p>	<p>Program-program yang telah dirumuskan melalui musyawarah perencanaan</p>

<p>Pembangunan di Desa Tateli Satu Kecamatan Mandolang Kabupaten Minahasa” Skripsi Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi.</p>	<p>Informan penelitian adalah kepala desa sebagai informan kunci, perangkat desa sebagai informan utama, serta masyarakat sebagai informan pelengkap.</p>	<p>dikarenakan salah satu fungsi dari pemerintah desa adalah fungsi pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala desa Tatelu Satu dalam pelaksanaan pembangunan antara lain dalam pembuatan kebijakan, keputusan, dan anggaran yang digunakan.</p>	<p>pembangunan desa yang dilaksanakan setiap tahunnya masih menjadi acuan seorang kepala desa dalam membuat keputusan dan kebijakan pembangunan dengan anggaran yang telah diterima melalui dana desa, baik dalam pelaksanaan pembangunan fisik maupun non fisik seperti misalnya pembinaan masyarakat demi pemberdayaan seperti pembinaan kelompok tani, pemuda karang taruna dan ibu rumah tangga. Upaya pengawalan pembangunan desa yang intensif dari pihak pemerintahan desa termasuk ke dalam peran yang telah dilakukan oleh kepala desa bekerjasama dengan Kepala Jaga yang merupakan tokoh masyarakat. Partisipasi masyarakat,</p>
---	---	---	---

				kerjasama antar sesama perangkat, ketersediaan sarana dan prasarana desa serta kualitas sumber daya aparat desa menjadi faktor pendukung keberhasilan pembangunan desa.
5.	Nining Purwatmini, Shalahudin, & Hari Sapto Yudiarso (2020)  “Peran Ketua Rukun Warga sebagai Servant Leader dan Masyarakat untuk Keberhasilan Mendapatkan Proyek Pembangunan Infrastruktur”  Jurnal Ilmu Administrasi Publik UMA, Vol. 8 / No. 1, hal. 50-56.	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif inferensial dengan melihat hubungan atau kausal sebab akibat. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket kepada 350 kepala keluarga di lingkungan RW 09 Kelurahan Kranji dengan 204 angket kembali dan wawancara.	Analisis peran Ketua Rukun Warga (RW) dan partisipasi masyarakat yang dilakukan berkaitan dengan keberhasilan mendapatkan usulan dana proyek pembangunan yang didasarkan pada kebutuhan nyata masyarakat. Keterampilan ketua RW menerapkan konsep <i>servant leader</i> seperti ketua RW selalu mendengarkan aspirasi masyarakat disetiap kesempatan rembug warga, terutama ketika mengajukan dana hibah untuk pembangunan kepada Pemerintah Daerah Kota	Keberhasilan mendapatkan dana proyek perbaikan sarana dan prasarana sangat kuat ditentukan oleh gaya kepemimpinan <i>servant leader</i> yang diterapkan oleh Ketua RW 09 dibandingkan dengan partisipasi masyarakat. Dengan keterampilan <i>servant leader</i> yang diterapkan oleh ketua RW 09 ini mampu mewujudkan keberhasilan pengajuan proposal dana hibah dengan tingkat keberhasilan yang cukup tinggi yaitu 11 (sebelas) dana hibah untuk proyek-proyek pembangunan dan perbaikan

		<p>Bekasi. Rasa empati yang tinggi dari ketua RW juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat partisipasi masyarakat. Kenyaman warga menuju kepada produktivitas menjadi prioritas yang diutamakan.</p>	<p>infrastruktur desa. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan dorongan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat sehingga mampu menyelesaikan segala permasalahan yang muncul di kalangan warga. Dengan mengarahkan warga masyarakat RW 09 agar senantiasa ikut serta melakukan musyawarah mufakat untuk mencari jalan keluar terbaik dalam pemecahan masalah maupun menyusun proposal hingga dana hibah pembangunan dan perbaikan infrastruktur disetujui.</p>
--	--	--	--

Sumber: Dokumen Peneliti

Dari pemaparan serta analisis beberapa penelitian terdahulu di atas, ada beberapa penelitian yang memiliki persamaan pada pokok bahasan penelitian.

Pada penelitian yang disajikan oleh Mukhamad Fathoni, Suryadi, & Stefanus Pani Rungu (2015), Silvia Aprilianti, Ratih Nur Pratiwi, & Stefanus Pani Rungu (2015), serta Multazam Fadli Masruhin, A. Kholiq Azhari, & Boedijono (2015)

memiliki persamaan pada fokus pembahasan yang membahas mengenai gaya kepemimpinan seorang kepala desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Ketiga penelitian tersebut sama-sama menitikberatkan penelitian pada seorang pemimpin yang harus memiliki keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain. Sebagai seorang kepala desa pasti memiliki karakter atau ciri khas yang berbeda di dalam setiap kepemimpinan guna mendukung upaya mewujudkan keberhasilan pembangunan dengan menciptakan lingkungan masyarakat yang harmonis dan kondusif. Dengan adanya keselarasan tersebut maka kepala desa akan lebih mudah untuk mengarahkan warga masyarakat untuk ikut serta membantu kegiatan dan program-program yang akan dilaksanakan dalam pembangunan.

Peran kepemimpinan dari seorang kepala desa sangat mempengaruhi interaksi antara pemimpin dan warganya. Kepedulian terhadap perubahan dan pembangunan akan membuat masyarakat merasa nyaman dan aman. Yang mana seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seperti harapan masyarakat pada umumnya, mampu menciptakan koordinasi dan komunikasi yang baik dengan masyarakat. Pemimpin yang baik akan senantiasa mendengarkan aspirasi warga masyarakat dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat.

Keterbukaan terhadap berbagai saran dan kritikan yang membangun justru akan membuat tujuan dari program-program pembangunan dapat tercapai dengan mudah. Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang mampu ikut mengawasi jalannya program pembangunan secara langsung di lapangan bersama

dengan masyarakat, dan diharapkan dapat saling bekerjasama untuk memecahkan permasalahan yang muncul di lapangan secara dengan bijak.

Kemudian untuk penelitian yang telah dilakukan dan disajikan oleh Deibby K. A Pangkey (2016) serta Nining Purwatmini, Shalahudin, dan Hari Supto Yudiarso (2020), juga memiliki persamaan dengan tema penelitian yang akan disajikan saat ini. Yaitu penelitian yang berkaitan dengan tema peran dari seorang kepala atau pemimpin. Dari kedua penelitian tersebut telah dijelaskan mengenai bagaimana peran dari masing-masing pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya selama masa jabatan berlaku sehingga mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan keberhasilan pembangunan desa. Sebagai seorang pemimpin, kepala desa maupun ketua RW berusaha untuk selalu mendengarkan aspirasi masyarakat dan mengajak masyarakat untuk ikut serta dalam musyawarah guna mencari pemecahan masalah tanpa menimbulkan masalah. Dengan demikian, segala kebutuhan yang masyarakat harapkan dapat terpenuhi dan bisa menjadi dorongan bagi partisipasi masyarakat semakin meningkat.

Dalam proses pembangunan, peran dari seorang pemimpin adalah membuat kebijakan. Tetapi dalam kepemimpinan yang baik, maka dari awal perencanaan hingga proses evaluasi pembangunan desa dilakukan bersama-sama dengan keikutsertaan masyarakat agar setiap masyarakat memperoleh manfaat dari setiap kegiatan yang dilakukan guna menunjang pembangunan. Sebagai seorang pemimpin, kepala desa selalu bersikap transparan baik masalah pembangunan maupun masalah bantuan yang didapatkan kepada masyarakat.

## II.2 Administrasi Publik

### II.2.1 Konsep Administrasi Publik

Di dalam kehidupan sehari-hari, kerjasama merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan dan saling berkaitan satu sama lain. Kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut The Liang Gie (1962:63), administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Dr. Sondang Siagian (2012:13) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dari definisi tersebut terdapat tiga unsur administrasi, yang terdiri dari:

1. Kegiatan melibatkan dua orang atau lebih.
2. Kegiatan dilakukan secara bersama-sama.
3. Ada tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Administrasi merupakan ilmu dan seni. Sebagai ilmu, administrasi memiliki teori inti dan dapat dipelajari oleh semua orang. Sedangkan sebagai seni, administrasi merupakan suatu bentuk keterampilan yang dibentuk oleh pengalaman. Secara umum, administrasi dibagi menjadi dua cabang yaitu administrasi publik dan administrasi niaga. Kedua cabang ilmu tersebut memiliki perbedaan yaitu pada fokus pembahasannya. Administrasi publik memusatkan perhatian pada kerja sama yang dilakukan dalam lembaga-lembaga pemerintah,

sementara administrasi niaga menumpahkan perhatiannya pada lembaga-lembaga bisnis swasta.

Menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2014:3), administrasi publik adalah suatu proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi publik sebagai seni ditujukan untuk mengatur urusan publik dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Mc Curdy dalam Keban (2014:3) mengemukakan bahwa administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu cara metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi negara. Dalam kata lain, administrasi publik bukan hanya persoalan manajerial tetapi juga persoalan politik.

Menurut Keban (2014), administrasi publik merupakan suatu konsep yang sangat berorientasi kepada pemberdayaan masyarakat, lebih mengutamakan pada kemandirian dan kemampuan masyarakat karena pemerintah memberikan kesempatan. Dalam hal ini pemerintah mengarahkan kepada pemberdayaan yaitu pemerintah berupaya memfasilitasi masyarakat agar mampu mengatur hidupnya tanpa harus sepenuhnya tergantung kepada pemerintah.

Menurut Nicholas Henry dalam Yeremias T. Keban (2014:23), terdapat beberapa ruang lingkup dalam perkembangan administrasi publik, diantaranya adalah:

1. Organisasi publik sebagai wadah yang langsung berhubungan dengan prinsip-prinsip organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik yaitu berkaitan dengan sistem manajemen, evaluasi terkait program dan produktivitas, penganggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Implementasi yaitu yang berkaitan dengan pendekatan-pendekatan khusus terhadap perencanaan hingga implementasi kebijakan publik, privatisasi, kegiatan administrasi dalam pemerintahan dan etika birokrasi.

Dijelaskan oleh Tjokroamidjojo dalam Tjiptoherijanto dan Manurung (2010:113-114), terdapat beberapa fungsi utama administrasi publik, yaitu:

1. Formulasi kebijakan

Formulasi kebijakan memiliki fungsi-fungsi dibawahnya yaitu analisis kebijakan, perkiraan masa depan (*forecasting*) guna menyusun langkah alternatif, penyusunan strategi dalam pengambilan keputusan. Konsistensi sebuah formulasi kebijakan ada pada pencapaian kesejahteraan masyarakat yang meliputi konsistensi antar waktu atau generasi, sektor dan wilayah, serta antar tingkat pemerintahan dan unit pemerintahan.

2. Pengaturan atau pengendalian unsur-unsur administrasi publik

Struktur organisasi, keuangan, kepegawaian, dan sarana-sarana lain penunjang kelembagaan merupakan salah satu unsur yang dikelola oleh administrasi.

Tugas dari administrasi terkait dengan unsur-unsur tersebut berupa mendapatkan, menggunakan, dan pengendalian keempat elemen tersebut.

Kualitas kapasitas administrasi publik diukur dari sejauh mana kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya dan kemampuan untuk memberikan respon terhadap perkembangan eksternal seperti ekonomi, politik, sosial, budaya, teknologi dan perkembangan internasional.

### 3. Penggunaan dinamika administrasi

Dalam dinamika administrasi terdapat dimensi kepemimpinan, koordinasi, pengawasan dan komunikasi. Penekanan pada aspek manajemen dari administrasi publik merupakan salah satu cara dalam sistem pengaturan atau pengendalian unsur-unsur administrasi publik.

## II.2.2 Pergeseran Paradigma Administrasi Publik

Menurut Nicholas Henry dalam Keban (2014:31) telah terjadi lima paradigma dalam administrasi negara, yaitu:

Paradigma I (1900-1926) dikenal sebagai paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Tokoh-tokoh dalam paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Goodnow dalam tulisannya yang berjudul "*Politics and Administration*" pada tahun 1900 mengungkapkan bahwa politik harus memusatkan perhatiannya pada kebijakan atau ekspresi kehendak rakyat, sedangkan administrasi memberi perhatiannya pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan atau kehendak tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi ini dimanifestasikan oleh pemisahan antara badan legislatif yang

bertugas mengekspresikan kehendak rakyat dengan badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak rakyat tersebut. Badan yudikatif dalam hal ini berfungsi untuk membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan. Implikasi paradigma ini adalah bahwa administrasi harus dilihat sebagai sesuatu yang bebas nilai dan diarahkan untuk mencapai efisiensi dan ekonomi dari birokrasi pemerintah.

Paradigma II (1927-1937) disebut sebagai paradigma Prinsip-prinsip administrasi. Tokoh-tokoh yang terkenal dari paradigma ini adalah Willoughby, Gullick & Urwick, yang sangat dipengaruhi oleh tokoh manajemen klasik yaitu Fayol dan Taylor. Prinsip-prinsip administrasi diperkenalkan oleh tokoh-tokoh tersebut sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling, Reporting, Budgeting*) yang menurut mereka bersifat universal. Sedangkan lokus administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena anggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk di dalam organisasi pemerintah.

Paradigma III (1950-1970) yaitu adalah paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Morstein-Marx adalah seorang editor buku "*Elements of Public Administration*" di tahun 1946 mempertanyakan pemisahan politik dan administrasi sebagai suatu yang tidak mungkin atau tidak realistis. Sementara Herbert A. Simon mengarahkan kritiknya terhadap ketidak-konsistenan prinsip administrasi dan menilai bahwa prinsip-prinsip tersebut tidak berlaku universal. Akibatnya muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai

ilmu politik yang memiliki lokus pada birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip administrasi publik mengandung banyak kelemahan.

Paradigma IV (1956-1970) adalah Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi. Dalam paradigma ini prinsip-prinsip manajemen yang pernah populer sebelumnya, dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode kuantitatif, analisis sistem, riset operasi dan sebagainya merupakan fokus dari paradigma ini. Perkembangan fokus seperti itu dapat digambarkan dari ucapan Simon berikut, yaitu *a new paradigm for public administration ment that there ought to be two kinds of public administrations working in harmony and reciprocal intellectual stimulation; those scholar concerned with developing a pure science of administration based on a thorough grounding in social psychology, and a larger group concerned with prescribing for public policy* (Herbert A. Simon, 1947; Nicholas Henry, 1980). Dua arah perkembangan yang terjadi dalam paradigma ini yaitu yang pertama berorientasi pada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial dan yang kedua adalah berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang dikembangkan disini dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis, tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Karena itu lokusnya menjadi tidak lepas.

Paradigma V (1970-sekarang) merupakan paradigma terakhir yang disebut Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Paradigma tersebut memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah

teori organisasi, teori manajemen dan kebijakan publik. Sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik. Nicholas Henry menyatakan bahwa ... *public administration its have been increasingly concerned with the inextricably related areas of policy science, political economy, the public policy making process and its analysis, and the measurement of policy outputs* [para ahli administrasi negara semakin banyak memberi perhatian pada bidang ilmu lain yang memang tak terpisahkan dari administrasi negara, seperti ilmu politik, ekonomi politik, proses pembuatan kebijakan publik serta analisisnya dan perkiraan keluarannya].

### II.2.3 Perspektif Baru Administrasi Publik

Denhardt & Denhardt (2003) mengungkapkan bahwa terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik yaitu *old public administration, new public management, dan new public service*. Perspektif pertama adalah *old public administration*. Perspektif ini merupakan perspektif klasik yang digagas oleh Woodrow Wilson di tahun 1887 dalam karyanya yang berjudul "*The Study of Administration*". Wilson berpendapat bahwa permasalahan utama yang dihadapi pemerintah eksekutif adalah rendahnya kapasitas administrasi. Untuk itu, diperlukan ilmu yang diarahkan untuk melakukan reformasi birokrasi dengan mencetak aparatur publik yang profesional dan netral. Tema dominan dari pemikiran Wilson adalah aparat atau birokrasi yang netral dari politik. Administrasi publik merupakan pelaksanaan hukum publik secara detail dan

terperinci karena merupakan. Sedang politik menjadi bidangnya politisi. Oleh karena itu, perspektif ini dikenal sebagai dikotomi politik dan administrasi.

Gagasan ini terus berkembang melalui beberapa ahli seperti Frederick Winslow Taylor tahun 1923 dengan “*scientific management*”, Leonard D. White (1926) dan W.F. Willoughby tahun 1927 yang mengembangkan struktur organisasi yang sangat efisien, dan Henry Fayol dan Gullick & Urwick tahun 1937 dengan konsep POSDCORB yang merupakan gambaran kegiatan utama dari para eksekutif di dalam organisasi yang meliputi *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Dikarenakan adanya konsep tersebut maka perspektif ini memiliki pandangan bahwa peran administrator publik dibatasi dengan tegas dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pegawai, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Perspektif OPA ini berpandangan bahwa organisasi publik beroperasi paling efisien sebagai suatu sistem tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintah dibatasi.

Selama perspektif *Old Public Administration* ini berjalan, terdapat dua pandangan berbeda. Yang pertama, pandangan menurut Herbert A. Simon (1957) dalam karyanya yang berjudul “*Administrative Behavior*” yang mana berfokus pada rasionalitas. Organisasi yang rasional adalah menerima tujuan organisasi sebagai nilai dasar bagi pengambilan keputusannya sehingga orang akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan cara yang rasional dan menjamin perilaku manusia untuk mengikuti langkah yang paling efisien bagi organisasi. Pandangan yang kedua adalah *public choice* (pilihan publik). Teori pilihan publik berupaya

untuk menstrukturisasi proses pembuatan keputusan sehingga dapat mempengaruhi pilihan-pilihan manusia. Teori ini berasumsi bahwa pada pengambilan keputusan perorangan dilakukan oleh orang yang rasional, mementingkan diri sendiri, dan berusaha memaksimalkan manfaat yang diperolehnya. Kedua, memusatkan pada komoditas publik sebagai *output* dari badan-badan publik. Ketiga, teori ini didasarkan pada asumsi mengenai situasi keputusan yang berbeda akan menghasilkan pendekatan yang berbeda dalam penentuan pilihan.

Perspektif baru yang kedua adalah *New Public Management*, yaitu berusaha untuk menggunakan pendekatan sektor swasta dan pendekatan bisnis dalam sektor publik. Teori ini memberikan asumsi bahwa administrasi publik sama dengan manajemen publik. Apabila ada yang membedakan, maka perbedaan tersebut berada pada istilah manajemen publik yang cenderung lebih mengarah pada interpretasi ekonomi terhadap perilaku manajerial, sedangkan administrasi publik lebih cenderung kepada politik, sosiologi, atau analisis organisasi.

Dukungan intelektual dari gerakan manajerial berasal dari pandangan yang menyatakan bahwa keberhasilan sektor bisnis dan publik bergantung pada kualitas dan profesionalisme para manajernya. Perspektif ini menekankan pada penggunaan mekanisme dan terminologi pasar sehingga hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya dilihat sebagai transaksi antara penjual dan pembeli. Dengan demikian, manajer publik memusatkan perhatian pada akuntabilitas kepada pelanggan dan kinerja tinggi, restrukturisasi badan-badan

publik, mendefinisi ulang misi organisasi, menyederhanakan proses administrasi, dan mendesentralisasikan pembuatan keputusan (Muluk, 2005).

Perspektif yang ketiga yaitu *New Public Service*. Munculnya perspektif ini adalah akibat dari kritik dari banyak pakar yang memandang bahwa nilai-nilai yang dikedepankan seperti efisiensi, rasionalitas, produktivitas dan bisnis dapat bertentangan dengan nilai-nilai kepentingan publik dan demokrasi. Menurut Denhardt & Denhardt (2003), karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Hal inilah yang kemudian disebut dengan *new public service* atau pelayanan publik baru. Warga negara ditempatkan sebagai prioritas utama dan penekanan seharusnya diletakkan pada bagaimana membangun institusi publik yang didasarkan pada integritas dan responsivitas.

**Tabel 2.2. Diferensiasi OPA, NPM, dan NPS**

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Administration</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar teoritis dan epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas <i>synoptic (administrative man)</i>	Teknis dan rasionalitas ekonomi ( <i>economic man</i> )	Rasionalitas strategis atau rasionalitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan public secara politis dijelaskan dan diekspresikan	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai

	dalam aturan hukum	individu	
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients and constituent</i>	Pelanggan	Warga negara
Peran pemerintah	Mengayuh	Mengarahkan	Melayani
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan nonprofit	Koalisi antarorganisasi publik, non profit dan masyarakat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi oleh tanggung jawab
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat kewirausahaan	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber : Denhardt and Denhardt (2003: 28-29)

#### II.2.4 Pelayanan Publik Baru atau *New Public Service*

Perspektif *new public service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Denhardt & Denhardt (2003) menjelaskan bahwa jati diri warga

negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan, dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama.

Prinsip-prinsip *new public service* menurut Denhardt & Denhardt (2003)

yaitu:

1. Melayani masyarakat, bukan pelanggan.

Karena kepentingan publik merupakan hasil dialog antara nilai-nilai bersama daripada agregasi kepentingan pribadi perorangan maka abdi masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi memusatkan perhatian untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan warga negara. *New public service* menyatakan bahwa pemerintah tidak harus bertindak langsung pada permintaan jangka pendek dari pelanggan. Akan tetapi, hal ini menyatakan bahwa masyarakat sebagai rakyat harus menunjukkan kepedulian pada komunitas yang lebih besar, pada komitmen mereka terhadap permasalahan yang lebih jauh dari kepentingan jangka pendek, dan pada keinginan mereka untuk mengungkapkan tanggung jawab pribadi terhadap apa yang terjadi di lingkungan mereka. Hal-hal tersebut merupakan elemen yang menyatakan efektivitas dan tanggung jawab kerakyatan. Sebagai

balasannya, pemerintah harus merespons kebutuhan dan kepentingan rakyat.

## 2. Berdasarkan pada kepentingan publik.

Administrator publik harus memberikan sumbangsih untuk membangun kepentingan publik bersama. Tujuannya tidak untuk menemukan solusi cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan perorangan tetapi menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Administrator publik tidak hanya bertindak untuk memberikan fasilitas sebagai solusi permasalahan publik, tetapi juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa solusi tersebut konsisten dengan kepentingan publik baik secara substansi maupun proses. Para administrator publik akan mengambil peran aktif dalam menciptakan wadah dimana warga negara, melalui diskusi, dapat mengartikulasikan nilai-nilai bersama dan mengembangkan kolektivitas kepentingan umum.

## 3. Menghargai warga negara daripada kewirausahaan

Kepentingan publik lebih baik dijalankan oleh abdi masyarakat dan warga negara yang memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi bagi masyarakat daripada dijalankan oleh para manajer wirausaha yang bertindak seolah-olah uang masyarakat adalah milik mereka sendiri. *New Public Service* menunjukkan bahwa administrator publik harus tidak hanya berbagi kekuasaan, bekerja melalui orang, dan solusi broker, mereka harus memperbaharui konseptualisasi peran mereka dalam proses

pemerintahan sebagai peserta yang bertanggung jawab, bukan sebagai pengusaha.

4. Berpikir secara strategis, bertindak secara demokratis.

Kebijakan dan program dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan publik dan dapat dicapai secara efektif serta bertanggung jawab melalui upaya kolektif dan proses kolaboratif. Peran penting yang jelas dan bagi kepemimpinan politik untuk mengartikulasikan dan mendorong penguatan tanggung jawab warga negara dan pada gilirannya, untuk mendukung kelompok-kelompok dan individu terlibat dalam membangun ikatan masyarakat. Pemerintah tidak dapat membuat masyarakat. Tapi pemerintah, khususnya, kepemimpinan politik, dapat meletakkan dasar bagi tindakan warga yang efektif dan bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pemerintah terbuka dan dapat diakses, responsif, dan bahwa pemerintah beroperasi menciptakan peluang untuk warga masyarakat.

5. Menyadari bahwa akuntabilitas tidak sederhana.

Dalam perspektif ini abdi masyarakat seharusnya lebih peduli pada tanggung jawab daripada mekanisme pasar. Selain itu, abdi masyarakat juga harus mematuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Hukum membuat parameter untuk tindakan administrator publik, tetapi cara dimana pegawai negeri menerapkan hukum tersebut mempengaruhi tidak hanya pelaksanaannya, tetapi juga dapat mempengaruhi anggota parlemen untuk

memodifikasi hukum. Dengan kata lain, administrator publik mempengaruhi dan dipengaruhi oleh semua norma, nilai-nilai, dan preferensi sistem pemerintahan yang kompleks. Variabel-variabel ini tidak hanya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh administrator publik, tetapi juga merupakan poin akuntabilitas.

6. Melayani, daripada mengarahkan.

Meskipun berperan penting mengarahkan masyarakat, sebaiknya pemerintah memiliki peran lain. Pemerintah bersama sama dengan swasta dan kelompok non profit mencari solusi masalah masalah yang dihadapi masyarakat. Penting sekali bagi abdi masyarakat untuk menggunakan kepemimpinan yang berbasis pada nilai bersama dalam membantu warga negara mengemukakan kepentingan bersama dan memenuhinya daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat ke arah nilai baru.

7. Menghargai masyarakat, bukan hanya produktivitas.

Organisasi publik beserta jaringannya lebih memungkinkan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasarkan pada penghargaan kepada semua orang. Dalam *New Public Service*, kepemimpinan bersama, kolaborasi, dan pemberdayaan menjadi norma di dalam maupun di luar organisasi. Kepemimpinan bersama berfokus pada tujuan, nilai-nilai, dan cita-cita yang ingin organisasi dan masyarakat capai dan harus ditandai dengan saling menghormati, akomodasi, serta dukungan.

## II.3 Konsep Kepemimpinan Pelayan Publik atau *Public Servant Leadership*

### II.3.1 Definisi *Servant Leadership*

Robert N. Lussier (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi pegawai untuk bekerja dan mencapai tujuan dari sebuah misi yang telah ditentukan. Ada beberapa definisi dari kepemimpinan yaitu kepemimpinan adalah proses antara pemimpin dengan pengikutnya, kepemimpinan berada dalam pengaruh sosial, kepemimpinan terjadi pada level yang berbeda dalam organisasi, dan kepemimpinan berfokus pada tujuan yang dicapai. Menurut Robbins and Judge (2017:420), pemimpin ialah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok dalam mendorong sebuah pencapaian yang didasarkan pada visi dan misi.

Dalam menjelaskan konsep kepemimpinan menurut Sudriamunawar (2006:2) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah :

- a) Kekuasaan yaitu kewenangan untuk bertindak bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya agar mau dengan senang hati mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b) Kewibawaan yaitu berbagai keunggulan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga membedakan dengan yang dipimpinnya, dengan keunggulan tersebut membuat orang lain patuh dan bersedia melakukan kegiatan-kegiatan yang dikehendaknya.
- c) Kemampuan, yaitu keseluruhan daya tarik berupa keterampilan sosial maupun keterampilan teknis yang melebihi orang lain.

*Servant Leadership* atau kepemimpinan melayani menurut Yenming, dkk.

(2012) merupakan suatu kepemimpinan yang diharapkan oleh anggota organisasi dan pengikut di bawahnya karena memiliki nilai efektifitas tinggi dengan merefleksikan kekuatan terbaik yang dimiliki seorang pemimpin melalui cara melayani, yang telah dibuktikan bahwa seorang pemimpin diharapkan mampu 'mendengar' serta 'berempati' dan 'membangun komunitas' atau kata lainnya saling berbagi.

Pernyataan Greenleaf (1970) dalam Liden, Wayne, Liao & Meuser (2014) mengenai *servant leadership* adalah bahwa seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya bukanlah seorang pemimpin yang hanya berfokus pada kepuasan pribadi melainkan memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikutnya. Ketika seorang pemimpin memutuskan untuk memberikan dukungan penuh kepada pengikutnya agar pengikut mencapai kinerja terbaik mereka, maka pengikut akan menilai pemimpin tersebut sebagai panutan untuk perilaku yang tepat. Greenleaf (1977) menyatakan bahwa *servant leader* bermula dari keinginan alami dalam diri seseorang untuk melayani terlebih dahulu. Dalam hal ini berarti seorang pemimpin akan melayani semuanya, siapapun, tanpa pandang bulu.

Menurut Larry Spears (2002:255), menyatakan bahwa seorang pemimpin yang melayani merupakan seorang pemimpin yang memprioritaskan pelayanan, diawali dengan perasaan alami yang tumbuh dalam diri seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan. Kemudian secara sadar, pilihan untuk melayani membawa aspirasi dan dorongan di dalam kepemimpinan. Tujuan utama

dari kepemimpinan yang melayani yaitu membangun motivasi utama bagi seorang pemimpin untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain secara optimal.

Dari beberapa definisi yang dipaparkan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* atau kepemimpinan melayani merupakan seorang pemimpin yang memiliki perasaan alami dan keinginan kuat dari dalam diri untuk memprioritaskan kebutuhan orang lain dalam memberikan pelayanan yang optimal.

### II.3.2 Indikator *Servant Leadership*

Ada beberapa ciri khas khusus pada unsur yang dimiliki *servant leadership* dibandingkan dengan teori kepemimpinan lainnya dan telah dikemukakan oleh Greenleaf (1970) di dalam literaturnya, yaitu:

1. Komponen moral. Artinya bukan hanya sekedar moral yang dimiliki pemimpin sebagai identitas dirinya, tetapi juga bagaimana moral tersebut ditularkan kepada para pengikutnya sehingga dapat menjadi dasar moral dari visi pemimpin dan tujuan organisasi.
2. Fokus memberikan layanan untuk bawahan atau pengikutnya. Artinya layanan diberikan oleh pemimpin bukan hanya untuk kepentingan organisasi melainkan sebagai bentuk perhatian terhadap pengikutnya agar dapat melakukan perbaikan menuju lebih baik dan peningkatan dalam pencapaian kinerja bawahan.

3. Memfokuskan kesuksesan kepada semua *stakeholder*. Artinya keberhasilan organisasi merupakan hasil kerjasama antara pihak internal maupun eksternal yang terlibat dengan organisasi seperti mitra usaha bahkan masyarakat.
4. Refleksi diri sebagai upaya untuk mencegah pemimpin menjadi angkuh. Artinya adalah seorang pemimpin diharapkan untuk selalu rendah hati.

Patterson (2003) kemudian mengemukakan beberapa indikator dari kepemimpinan melayani yaitu:

1. Kasih sayang

Yaitu diartikan sebagai sosial atau moral. Kasih sayang ini timbul karena seorang pemimpin memprioritaskan orang lain sebagai satu kesatuan dengan satu kebutuhan, keinginan dan yang diinginkan bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan.

2. Kerendahan hati

Yaitu kemampuan untuk selalu menjaga prestasi dan bakat seseorang dengan berlatih untuk menerima diri sendiri dan orang lain. Praktik kerendahan hati sejati yaitu tidak berfokus pada diri sendiri melainkan juga pada orang lain.

3. Mengutamakan orang lain/Altruisme

Yaitu membantu orang lain tanpa pamrih dan melibatkan pengorbanan pribadi meskipun tidak ada keuntungan pribadi.

4. Memiliki visi

Yaitu memiliki gambaran masa depan yang menghasilkan semangat dalam mencapai tujuan.

#### 5. Rasa percaya

Yaitu suatu keyakinan dalam kepercayaan anggota lainnya dalam hal moralitas misalnya kejujuran dan kompetensi.

#### 6. Memberdayakan pihak lain

Yaitu seorang pemimpin yang melayani memberikan kepercayaan kekuasaan pada orang lain, melibatkan dan mendengarkan anggota secara efektif, membuat orang lain merasa dihargai, meletakkan sebuah penekanan pada kerjasama tim dan menghargai kesetaraan.

#### 7. Melayani.

Yaitu sebuah tindakan yang memiliki tanggung jawab kepada orang lain. Para pemimpin memahami bahwa sebuah pelayanan merupakan inti dari *servant leader*. Pelayanan adalah segalanya dan seseorang bertanggung jawab kepada individu lain yang dilayani.

Kemudian menurut Spears (2010), terdapat sepuluh ciri khas dari kepemimpinan pelayanan yang paling dominan, yaitu:

##### 1. Mendengarkan (*Listening*)

Seorang pemimpin pelayan diharuskan untuk memperkuat keahliannya dalam mendengarkan demi menunjukkan komitmen untuk memahami secara seksama seluruh pendapat atau ide-ide dari orang lain. Pemimpin pelayan berusaha untuk cepat tanggap dalam mengenali dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

## 2. Empati (*Empathy*)

Pemimpin pelayan memiliki perasaan yang kuat dalam memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Seseorang perlu dihargai dan diakui sebagai individu yang istimewa dan unik. Maka dari itu, setiap individu selalu menginginkan agar kehadiran dirinya di dalam suatu organisasi dapat diterima oleh orang lain yang berada disekitar mereka. Pemimpin pelayan yang berhasil ialah pemimpin yang mampu menjadi seorang pendengar dengan penuh empati.

## 3. Kemampuan Menyembuhkan (*Healing*)

Di dalam kepemimpinan pelayan, kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain ini menjadi salah satu kekuatan besar. Banyak orang yang mengalami putus asa dan menderita penyakit emosional karena memiliki banyak masalah. Walaupun hal tersebut merupakan sesuatu yang alami terjadi pada setiap manusia, tetapi seorang pemimpin yang melayani tentu harus mampu menggerakkan hati dan memulihkan semangat pada setiap orang-orang disekitarnya.

## 4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran ini timbul dikarenakan sadar akan keberadaan diri sendiri dan orang lain sehingga dapat memperkuat pribadi pemimpin pelayan. Kesadaran dapat membantu seorang pemimpin pada situasi tertentu dalam memahami sebuah permasalahan yang melibatkan etika dan nilai agar lebih terintegrasi.

#### 5. Persuasi (*Persuasion*)

Ciri khas dari seorang pemimpin pelayan adalah mengandalkan kemampuan dirinya dalam meyakinkan orang lain, bukan karena kedudukan dan kekuasaan, melainkan demi membuat keputusan yang optimal di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berupaya untuk meyakinkan seseorang, bukan untuk memaksa patuh pada apa yang diperintahkan. Hal ini memberikan perbedaan yang signifikan antara model kepemimpinan tradisional dan model kepemimpinan melayani. Pemimpin pelayan lebih memprioritaskan untuk membangun konsensus dalam kelompok.

#### 6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Pemimpin pelayan berusaha untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam pemecahan masalah dengan berpikir secara konseptual sehingga memiliki dasar yang kuat. Kemampuan ini perlu dioptimalkan untuk menemukan sebuah kunci sebagai dasar untuk menentukan strategi penyelesaian masalah secara tepat. Dengan mengembangkan kemampuan ini, maka pemimpin pelayan akan berusaha menghubungkan berbagai aktivitas dan informasi untuk dapat menafsirkan situasi yang kompleks dalam pemecahan masalah.

#### 7. Kemampuan Meramalkan (*Foresight*)

Seorang pemimpin pelayan memiliki kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang tidak terduga atau meramalkan suatu situasi yang mungkin akan terjadi. Kemampuan meramalkan ini merupakan ciri dari seorang pemimpin pelayan dalam memahami kejadian masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan mengetahui konsekuensi dari sebuah keputusan untuk masa

depan. Kemampuan ini dikembangkan dan dilakukan secara sadar melalui pikiran intuitif terdalam seseorang.

8. Kemampuan Melayani (*Stewardship*)

Di dalam kepemimpinan pelayan, kemampuan melayani menjadi satu hal yang pertama dan utama dalam memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal tersebut lebih menekankan pada adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pada pengendalian dan pengawasan.

Karena di dalam suatu organisasi, masing-masing anggota memiliki peran penting dalam menjalankan organisasi dengan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat.

9. Komitmen pada Pertumbuhan Manusia (*Commitment to The Growth*)

Seorang pemimpin pelayan memiliki keyakinan bahwa setiap individu mempunyai nilai intrinsik masing-masing. Hal tersebut mendorong seorang pemimpin pelayan untuk berkomitmen pada pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual dari setiap individu dalam organisasi. Komitmen ini dapat dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan baik untuk pribadi maupun profesional dengan menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan dan masukan dari karyawan, anggota, serta memberikan dorongan pada partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, serta toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

10. Membangun Komunitas/Masyarakat (*Building Community*)

Membangun komunitas artinya membangun komunitas antar karyawan atau anggota organisasi, antara pemimpin dan bawahan, serta membangun

komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan memiliki kesadaran penuh bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara internal maupun eksternal diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih maksimal. Kepemimpinan pelayan berusaha untuk menciptakan rasa saling percaya sehingga membentuk kerjasama yang cerdas. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat tumbuh dengan cepat.

### II.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Servant Leadership*

Liden, dkk (2008) dalam Kartikarini (2015) memaparkan beberapa hal yang dapat mendukung model kepemimpinan melayani yaitu :

1. Seorang *servant leader* dapat dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya.

Merupakan suatu kondisi yang diwujudkan oleh dimensi ruang lingkup atau lingkungan sekitar organisasi dan dimensi budaya dalam organisasi.

2. Seorang *servant leader* memiliki kemampuan dan kecerdasan secara emosional untuk memimpin dan melayani.

Yaitu merupakan suatu pengaruh dari karakter seorang pemimpin dengan kemampuan untuk menerapkan pengembangan moral dan kecerdasan emosional.

3. Daya penerimaan dari anggota terhadap gaya kepemimpinan juga dapat memberikan pengaruh yang besar.

Merupakan suatu daya penerimaan dari bawahan sesuai dengan yang diharapkan oleh bawahan, sehingga akan memberikan efek positif pada kinerja bawahan dan organisasi.

Menurut Barry Foster (2000) terdapat beberapa faktor penghambat keberhasilan kepemimpinan melayani yaitu sebagai berikut:

- 1) Tidak adanya kepercayaan dan ekspektasi diluar kemampuan.
- 2) Adanya konflik dengan model kepemimpinan yang ada sebelumnya.
- 3) Tidak ada atau lemahnya kerjasama dalam organisasi atau kelompok.
- 4) Lemahnya rasa saling menghargai.
- 5) Proses komunikasi dan kolaborasi yang tidak berjalan secara efektif.
- 6) Proses pembelajaran dan pengembangan yang tidak berjalan dengan baik.

#### **II.3.4 Pelayanan Publik**

Menurut Ismail (2010:1) pelayanan publik adalah sebuah pelayanan yang diberikan kepada publik oleh pemerintah baik berupa barang atau jasa publik.

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama.

Adapun berdasarkan Keputusan Menpan No. 63 tahun 2003, pelayanan publik diartikan segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun ruang lingkup pelayanan publik dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

1. Kelompok pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat, kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dsb., contohnya: KTP, Akta Kelahiran, Akta Kematian, SIM, STNK, Paspor, IMB dll.
2. Kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, tenaga listrik, air bersih dsb.
3. Kelompok pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan jasa transportasi dsb.

*Accounts Commission* dalam Hutasoit (2011:66) menjabarkan 10 faktor yang menentukan kualitas pelayanan yaitu (1) akses, yaitu kemudahan dan kenyamanan memperoleh pelayanan (2) komunikasi, yaitu menjaga konsumen selalu memperoleh informasi dalam bahasa yang dimengerti dan mendengar konsumen, (3) kompetensi yakni memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap jasa yang diberikan, (4) rasa hormat, yaitu meliputi kesopanan, menghargai, pertimbangan

dan ramah dari semua tingkatan staf, (5) kredibilitas yaitu mencakup kepercayaan, reputasi dan citra (6) keandalan, memberikan pelayanan yang konsisten, akurat dan dapat diandalkan, serta memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan (7) daya tanggap, adalah memiliki kesediaan dan kesiapan untuk memberikan pelayanan ketika dibutuhkan (8) keamanan, meliputi keamanan fisik, keuangan dan kerahasiaan (9) bukti fisik, mencakup aspek fisik pelayanan seperti perlengkapan, fasilitas, staf dan penampilan, (10) memahami konsumen, yaitu mengetahui kebutuhan personal konsumen dan mengenali pengulangan konsumen.

### II.3.5 Dimensi Pelayanan Publik

Menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Hutasoit (2011:67) adalah SERVQUAL (*Service Quality*) suatu pendekatan berdasarkan perbandingan dua faktor utama yaitu persepsi konsumen atas layanan nyata yang mereka terima dan layanan yang sesungguhnya diharapkan/diinginkan. Model ini memiliki 5 (lima) dimensi yaitu :

1. *Tangibles* yaitu penampilan atau fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan alat-alat komunikasi.
2. *Reliability* yaitu kemampuan untuk melakukan pelayanan yang telah dijanjikan secara akurat.
3. *Responsiveness* kesediaan untuk membantu konsumen dan menyediakan pelayanan dengan cepat,

4. *Assurance* yaitu pengetahuan kesopansantunan para pegawai dan kemampuannya untuk menyampaikan kepercayaan dan kerahasiaan.

5. *Empathy* yaitu kepedulian dan perhatian individu yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen.

Dalam memberikan pelayanan publik, instansi penyedia pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik (Mahmudi, 2010) yaitu :

1. *Transparansi*, yaitu pemberian pelayanan publik harus bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. *Akuntabilitas*, yaitu pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. *Kondisional*, yaitu pemberian pelayanan publik harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. *Partisipatif*, yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. *Tidak diskriminatif (kesamaan hak)*, yaitu pemberian pelayanan publik tidak boleh bersifat diskriminatif, dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, status sosial dan ekonomi.
6. *Keseimbangan hak dan kewajiban*, yaitu pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

## II.4 Pembangunan Desa

### II.4.1 Konsep Pembangunan Desa

Pembangunan adalah sebuah kata yang ditujukan untuk mulai memperbaiki kehidupan masyarakat di dunia ketiga atau masyarakat negara berkembang yang mengalami keterbelakangan. Dalam kalimat yang lebih sederhana, pembangunan dimaknai sebagai sebuah proses perubahan menuju ke arah atau keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Sebagai sebuah proses, pembangunan dilaksanakan secara bertahap. Menurut Katz (dalam Umar Nain, 2019:6), pembangunan sering dirumuskan sebagai proses perubahan yang terencana dari suatu situasi nasional yang satu ke situasi nasional yang lain yang dinilai lebih tinggi.

Ada proses yang berlaku dalam pembangunan yaitu mulai dari tahap formulasi hingga tahap evaluasi sehingga pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan hal-hal yang telah direncanakan, memberikan manfaat kepada masyarakat, dan mengevaluasi kelemahan-kelemahan dari pelaksanaan pembangunan tersebut. Menurut Seers (1996) dalam Sahya Anggara dan Sumantri (2016) menyatakan bahwa dalam pembangunan terdapat pertimbangan nilai (*value judgment*). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam sebuah pembangunan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai yang berkembang pada masyarakat.

Menurut Warjio (dalam Umar Nain, 2019:6), pembangunan juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang sistemik dan berkesinambungan untuk menciptakan keadaan yang menyediakan berbagai alternatif bagi pencapaian aspirasi setiap warga yang paling humanistik. Dengan demikian, dapat dipahami

bahwa pembangunan yang dilakukan merupakan sebuah proses perubahan ke arah yang lebih baik dalam memberikan manfaat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, juga diharapkan pembangunan yang dilakukan dapat memperhatikan kearifan lokal yang berkembang di masyarakat. Hal ini memiliki tujuan agar pembangunan yang dilaksanakan tersebut tidak mengalami resistensi atau kontra di masyarakat. Apabila hal tersebut terjadi, maka pembangunan akan terhambat dan tidak mustahil akan memberikan perubahan ke arah yang lebih buruk dari sebelumnya.

Desa secara administrasi pemerintahan berada pada level paling bawah di dalam kenegaraan secara kuantitatif jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan kelurahan. Pengertian dari desa dalam Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang desa adalah suatu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dengan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan desa, kepentingan masyarakat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa ini dijelaskan bahwa pemerintah desa terdiri atas dua komponen penting yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa.

Untuk menilai keberhasilan suatu negara dalam pembangunan, maka yang paling pertama dilihat adalah bagaimana keberlangsungan pembangunan di desa, apakah telah mencapai keadaan yang lebih baik atau belum. Karena desa merupakan unsur paling penting dan akar dari suatu pembangunan di sebuah negara khususnya di Indonesia. Oleh karena itu pembangunan desa merupakan

salah satu tindakan yang dapat mempengaruhi keberhasilan pembangunan nasional. Menurut Wahjudin dalam Nurman (2015), pembangunan desa meliputi manajemen pembangunan daerah baik di tingkat kabupaten maupun tingkat provinsi karena kedudukan desa dalam konteks yang lebih luas terdapat keterkaitan antar desa, desa dalam kecamatan, antar kecamatan dan kabupaten dan antar kabupaten. Pembangunan desa dilaksanakan berdasarkan pada pencapaian tujuan dari pembangunan yaitu mewujudkan kehidupan masyarakat yang pedesaan yang mandiri, maju, sejahtera dan berkeadilan.

Selain itu, pemerintah desa memiliki peran yang penting dalam upaya menciptakan lingkungan atau kondisi yang mendorong tumbuhnya prakarsa dan swadaya masyarakat di pedesaan. Pemerintah desa menyanggah peran dalam mengupayakan terciptanya lingkup yang dapat mendorong partisipasi masyarakat dalam bekerjasama membangun pedesaan, dan masyarakat diharapkan berperan aktif dalam proses pembangunan sehingga berjalan dengan maksimal.

#### **II.4.2 Strategi dan Prinsip Pembangunan Desa**

Berdasarkan pendapat dari Supriyatna dalam Umar Nain (2019:32), pembangunan masyarakat pedesaan dapat ditinjau dengan berbagai pendekatan seperti sistem, metode, dan gerakan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat bersama dengan pemerintah guna meningkatkan kualitas hidup secara menyeluruh. Pembangunan masyarakat pedesaan diharapkan secara bertahap dapat mengatasi kemiskinan dan keterbelakangan penduduk dalam suatu wilayah atau pedesaan. Menurut Supriyatna (dalam Umar Nain, 2019:32), pendekatan-

pendekatan tersebut kemudian menjadikan suatu strategi pembangunan pedesaan yang bersifat terpadu dan menyeluruh sebagai berikut:

- a. Pembangunan masyarakat dapat ditinjau dari pendekatan sistem, yaitu merupakan bagian dari sistem pembangunan nasional yang secara subsistem meliputi subsistem pembangunan regional, subsistem pembangunan lokal/daerah, pembangunan desa, pembangunan pedesaan dan perkotaan.
- b. Pembangunan masyarakat pedesaan ditinjau dari pendekatan metode, yaitu merupakan upaya pendidikan sosial yang dilakukan oleh pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), organisasi masyarakat atau perguruan tinggi terhadap penduduk pedesaan melalui pendekatan edukatif dan persuasif untuk menumbuhkan inisiatif, kreatif, keterampilan dan kemandirian dalam meningkatkan taraf hidup dan kehidupannya dengan partisipasi aktif dalam pembangunan pedesaan.
- c. Pembangunan masyarakat desa sebagai gerakan, yaitu lebih menekankan pada pendemokrasian, pelembagaan, partisipasi aktif masyarakat untuk memecahkan, merumuskan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebutuhannya secara bersama dalam upaya menciptakan kondisi sosial ekonomi masyarakat.

Dengan demikian, terdapat prinsip umum dari pembangunan desa termasuk pembangunan masyarakat pedesaan adalah meliputi prinsip pembangunan yang berkelanjutan, integral, dan dinamis. Prinsip-prinsip pembangunan masyarakat pedesaan adalah berorientasi pada kebutuhan, partisipasi, keterpaduan, berkelanjutan, keserasian, kemampuan

sendiri/kemandirian dan kaderisasi. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Supriyatna dalam Umar Nain, 2019:33):

a. Prinsip Kebutuhan

Adalah program pembangunan masyarakat pedesaan terutama didasarkan atas pemenuhan kebutuhan yang dirasakan dan dinyatakan oleh masyarakat.

b. Prinsip Partisipasi

Adalah menekankan pada keterlibatan masyarakat secara aktif dan lembaga-lembaga yang mempunyai fungsi pelayanan masyarakat di dalam perencanaan termasuk identifikasi kebutuhan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan kegiatan pembangunan masyarakat di daerah pedesaan.

c. Prinsip Keterpaduan

Yaitu mencerminkan adanya upaya untuk memadupadankan sumber-sumber yang dimiliki oleh masyarakat dan lembaga-lembaga terkait dalam penyelenggaraan kegiatan pembangunan masyarakat. Rencana pembangunan merupakan produk dari perpaduan perencanaan *bottom up and top down planning* sehingga kegiatan pembangunan masyarakat memiliki kaitan erat dengan program sektoral dan regional.

d. Prinsip Berkelanjutan

Menegaskan bahwa pembangunan masyarakat di daerah pedesaan tidak dilakukan sekali tuntas melainkan secara bertahap, terus menerus, dan terarah untuk mencapai kondisi yang lebih baik.

e. Prinsip Keserasian

Yaitu bermakna bahwa program pembangunan masyarakat di pedesaan memerlukan perhatian keserasian antara kebutuhan yang dirasakan oleh masyarakat dengan kebutuhan dari lembaga-lembaga terkait yang berkaitan erat antara kepentingan masyarakat dengan kepentingan pemerintah.

f. Prinsip Kemampuan Sendiri

Menegaskan bahwa kegiatan pembangunan di pedesaan disusun dan dilaksanakan berdasarkan kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki oleh masyarakat.

g. Prinsip Kaderisasi

Yaitu memberikan arah bahwa penyelenggaraan pembangunan masyarakat di pedesaan akan berlanjut apabila kader-kader pembangunan disiapkan dan dibina selama proses pembangunan berlangsung.

### II.4.3 Tujuan Pembangunan Desa

Menurut Rahardjo Adisasmita (2006), secara khusus tujuan dari pembangunan desa adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan kelembagaan masyarakat di tingkat desa dalam penyusunan perencanaan pembangunan secara partisipatif;
- b. Meningkatkan keterlibatan seluruh elemen masyarakat dalam memberikan makna dalam perencanaan pembangunan;
- c. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pembangunan; dan

d. Menghasilkan keterpaduan antar bidang/sector dan kelembagaan dalam kerangka.

Sedangkan menurut pendapat beliau yang lainnya dijelaskan bahwa tujuan dari sebuah pembangunan desa terbagi menjadi dua macam, yaitu pembangunan desa jangka panjang dan pembangunan desa jangka pendek. Tujuan pembangunan desa jangka panjang yaitu adalah terwujudnya peningkatan dalam pencapaian kesejahteraan masyarakat desa yang dilakukan melalui peningkatan kesempatan kerja, kesempatan berusaha dan pendapatan berdasarkan pada pendekatan bina lingkungan, bina usaha, dan bina manusia. Selain itu juga dapat dilakukan dengan cara tidak langsung yaitu meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi pembangunan nasional. Sedangkan tujuan pembangunan desa jangka pendek yaitu dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pembangunan kegiatan ekonomi dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya alam.

## **II.5 Kepala Desa**

### **II.5.1 Peran Kepala Desa**

Ali (2000:304) menyatakan bahwa peran adalah suatu hal yang menjadi bagian dari pemimpin di dalam suatu peristiwa. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa dengan adanya posisi tertentu bagi seseorang di dalam kehidupan sosial, maka akan memiliki tanggung jawab yang lebih dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat yang dipimpinnya. Menurut Levinson dalam Soekanto (2009:213) terdapat beberapa konsep peranan seseorang yaitu yang pertama, peranan meliputi norma-norma yang berkaitan dengan posisi atau tempat

seseorang dalam masyarakat. Kedua, peranan merupakan suatu konsep tentang apa yang harus dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai bagian dari organisasi. Yang ketiga, peranan merupakan perilaku individu yang harus dipahami dalam struktur sosial masyarakat.

Pengertian dari desa dalam Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang desa adalah suatu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dengan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan desa, kepentingan masyarakat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sesuai dengan yang tercantum di dalam Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa terdiri atas 2 komponen penting yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa. Dalam hal ini peran kepala desa yaitu melaksanakan tugas dan fungsinya untuk melakukan penyelenggaraan pemerintahan desa, dengan melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Kepala desa dipilih secara langsung oleh masyarakat setempat yang telah memenuhi persyaratan dengan masa jabatan enam tahun dan dapat menjabat selama 2 periode.

Kewenangan desa menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Pemerintahan Desa meliputi:

1. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul desa.

2. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten atau kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa, yakni urusan pemerintahan yang secara langsung dapat meningkatkan pelayanan dalam masyarakat.
3. Tugas pembantuan dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten atau Kota.
4. Urusan pemerintahan lainnya yang diserahkan kepada desa.

## II.5.2 Tugas dan Fungsi Kepala Desa

Kepala desa sebagai bagian penting dalam pembangunan desa, memegang peran penting yang lebih besar termasuk pada tanggung jawab kepada masyarakat desa dibandingkan dengan pemerintah di atasnya yang memberikan tugas dan wewenang. Berikut ini adalah tugas dari kepala desa menurut Undang-undang No.6 Tahun 2014 pasal 26 ayat (2) tentang Desa:

- a) Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa.
- b) Mengangkat dan memberhentikan perangkat desa.
- c) Memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset desa.
- d) Menetapkan peraturan desa.
- e) Menetapkan anggaran pendapatan dan belanja desa.
- f) Membina kehidupan masyarakat desa.
- g) Membina ketentraman dan ketertiban masyarakat desa.

- h) Membina dan meningkatkan perekonomian desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat desa.
- i) Mengembangkan sumber pendapatan desa.
- j) Mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.
- k) Mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat desa.
- l) Memanfaatkan teknologi tepat guna.
- m) Mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif.
- n) Mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- o) Melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, kepala desa harus bertanggung jawab kepada rakyat melalui Badan Permusyawaratan Desa (BPD), serta memberikan informasi terkait laporan pelaksanaan tugas kepada Bupati atau Walikota atas persetujuan Camat setempat. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Pemerintahan Desa bab IV pasal 14 menyatakan bahwa kepala desa memiliki peranan sebagai penyelenggaran dan penanggung jawab utama dalam bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan untuk menyelenggarakan urusan pemerintah daerah, urusan pemerintahan umum termasuk pada pembinaan, ketentraman, dan ketertiban.

Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata

Kerja Pemerintah Desa (SOTK) menyatakan bahwa kepala desa dan perangkat desa memiliki tugas dan fungsi antara lain:

Pasal 6 berbunyi:

1. Kepala desa berkedudukan sebagai kepala pemerintah desa yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa.
2. Kepala desa memiliki tugas untuk menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan, pembinaan masyarakat, dan pemberdayaan masyarakat.
3. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) kepala desa memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:
  - 1) Menyelenggarakan pemerintahan desa meliputi tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, melakukan upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan, dan penataan serta pengelolaan wilayah.
  - 2) Melaksanakan pembangunan, seperti pembangunan sarana prasarana perdesaan, pembangunan bidang pendidikan, dan kesehatan.
  - 3) Pembinaan kemasyarakatan meliputi pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, partisipasi masyarakat, sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketanagakerjaan.

- 4) Pemberdayaan masyarakat meliputi tugas sosialisasi dan motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- 5) Menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga kemasyarakatan dan lembaga lainnya.

### II.5.3 Perangkat Desa

Perangkat desa adalah salah satu unsur yang membantu kepala desa dalam menyelenggarakan pemerintahan desa. Dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan desa, perangkat desa bertanggung jawab kepada kepala desa serta berkoordinasi dengan sekretaris desa dalam pelaksanaan tugasnya. Menurut Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, perangkat desa terdiri dari:

1. Sekretaris Desa.

Memiliki fungsi untuk menjalankan tugas administrasi dan bertanggung jawab kepada kepala desa, membantu kepala desa dalam penyusunan kebijakan, dan berkoordinasi dengan lembaga desa dalam menyelenggarakan administrasi pemerintahan desa, administrasi pembangunan, dan administrasi kemasyarakatan.

2. Pelaksana Teknis.

Merupakan unsur yang membantu kepala desa melaksanakan tugas operasional. Pelaksana teknis terdiri dari maksimal 3 (tiga) seksi yaitu seksi pemerintahan, seksi kesejahteraan, dan seksi pelayanan. Kepala urusan merupakan unsur pembantu sekretaris desa dalam melaksanakan urusan

keseekretariatan desa sesuai dengan bidang masing-masing. Kepala urusan menurut Nurcholis, dkk (2011:5) terdiri dari:

- a) Kepala urusan pemerintahan.
- b) Kepala urusan pembangunan.
- c) Kepala urusan administrasi.

Sedangkan untuk jangkauan desa yang lebih luas, kepala urusan ditambah dengan:

- a) Kepala urusan kesejahteraan rakyat.
- b) Kepala urusan keuangan.
- c) Kepala urusan umum.

### 3. Pelaksana Kewilayahan.

Merupakan unsur yang membantu kepala desa sebagai satuan tugas kewilayahan. Jumlah pelaksana kewilayahan ditentukan oleh luas wilayah, karakteristik, geografis, jumlah kepadatan penduduk, serta sarana dan prasarana yang menunjang tugas. Selain itu, kepala dusun juga merupakan unsur pelaksana tugas kewilayahan yang membantu kepala desa dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, kemasyarakatan, keuangan dan pembangunan secara umum berdasarkan wilayah kerja.

### 4. Badan Permusyawaratan Desa (BPD)

Merupakan lembaga yang memiliki fungsi berdasarkan keterwakilan wilayah dan dipilih secara demokratis yang terdiri atas pemangku adat, golongan profesi, tokoh agama atau tokoh masyarakat lainnya. BPD merupakan lembaga yang berfungsi sebagai badan yang mempunyai hak

untuk menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menerima aspirasi masyarakat, dan melakukan pengawasan kinerja kepala desa. Jumlah anggota BPD yaitu ganjil dengan minimal berjumlah lima orang dan maksimal sembilan orang dengan mempertimbangkan luas wilayah, jumlah penduduk, keuangan desa, dan keterwakilan atas pemerataan antar dusun. Masa jabatan BPD adalah enam tahun dan dapat dipilih kembali. Ada beberapa hak serta kewajiban dari BPD, yaitu:

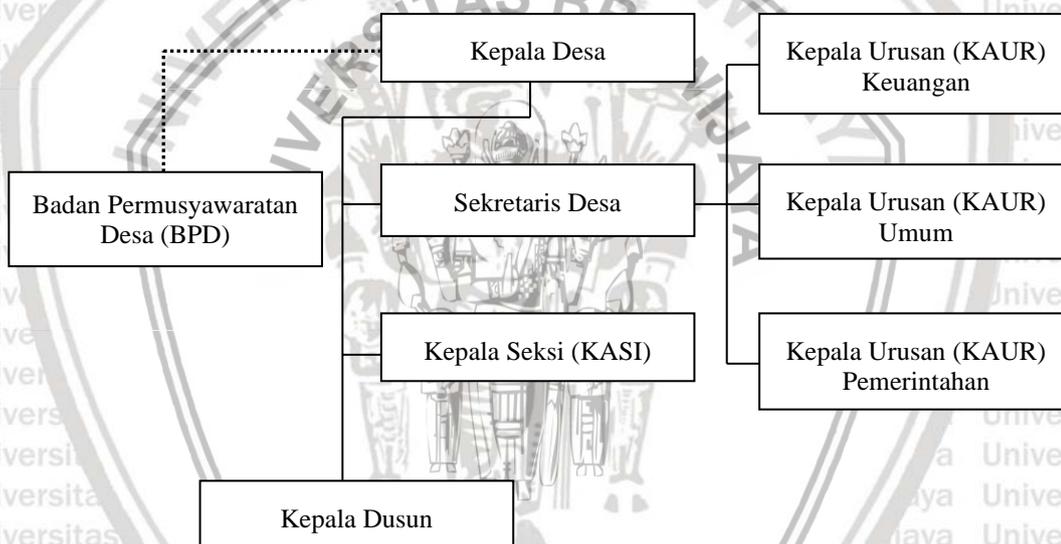
1) Hak anggota BPD

- a. Meminta keterangan pemerintah desa.
- b. Menyatakan usulan dan pendapat.
- c. Mengajukan rencana peraturan desa.
- d. Mengajukan pertanyaan.
- e. Memilih dan dipilih.
- f. Memperoleh tunjangan.

2) Kewajiban anggota BPD

- a. Mengamalkan Pancasila, melaksanakan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dan menaati segala peraturan perundang-undangan.
- b. Melaksanakan kehidupan demokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan desa.
- c. Mempertahankan dan memelihara hukum nasional serta keutuhan NKRI.
- d. Menampung dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat.

- e. Memproses pemilihan kepala desa.
- f. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, kelompok maupun golongan.
- g. Menghormati nilai-nilai sosial budaya dan adat istiadat setempat.
- h. Menjaga norma dan etika dalam hubungan kerja dengan lembaga kemasyarakatan.



**Gambar 2.1. Struktur Organisasi Pemerintahan Desa**  
 Sumber: Struktur Pemerintah Desa

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### III.1 Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Ahmad (2015) menyatakan bahwa data penelitian yang ada pada penelitian deskriptif kualitatif yaitu berupa kata-kata atau gambar yang didapatkan melalui transkrip wawancara narasumber, observasi lapangan, foto, dokumen pribadi, dokumen resmi, memo, dan dokumen lainnya. Dalam penelitian ini memaparkan hasil-hasil analisis data yang telah didapatkan melalui observasi dan wawancara pada Desa Mangliawan. Memberikan informasi terkait dengan proses pemberian pelayanan kepada masyarakat desa oleh kepala desa. Jadi, penelitian yang dilakukan ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana seorang kepala desa menjadi pemimpin pelayan publik dan menjadi pendukung keberhasilan pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kabupaten Malang, beserta faktor pendukung dan faktor penghambat dalam melakukan pelayanan publik.

#### III.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kepemimpinan kepala desa dalam proses pembangunan desa di Desa Mangliawan, Kabupaten Malang. Kepemimpinan yang menjadi acuan penelitian ialah penerapan nilai-nilai kepemimpinan pelayanan publik oleh

kepala desa dalam membangun partisipasi masyarakat dan menggerakkan serta mengarahkan unsur pendukung pemerintahan desa lainnya. Indikator yang digunakan adalah kepemimpinan melayani yang digagas oleh Patterson yaitu:

1. Kasih sayang
  2. Kerendahan hati
  3. Mengutamakan orang lain/Altruisme
  4. Memiliki visi
  5. Rasa percaya
  6. Memberdayakan pihak lain
  7. Melayani.
2. Faktor pendukung merupakan semua hal yang membantu dan mendukung pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai setiap tujuan. Sedangkan faktor penghambat adalah segala hal yang memiliki pengaruh, memperlambat, dan menghambat pelaksanaan kepemimpinan dalam mencapai tujuan.

### **III.3 Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian ditentukan berdasarkan tempat penelitian dapat mengobservasi keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian. Lokasi penelitian ini berada di Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang. Kemudian situs penelitian ditetapkan di Desa Mangliawan. Pemilihan lokasi dan situs penelitian didasarkan pada ketepatan letak tempat dengan substansi penelitian sehingga mampu memberikan entri berupa proses, program, struktur, interaksi dengan masyarakat

dan lain sebagainya disesuaikan dengan kebutuhan deskriptif penelitian. Selain itu, alasan pemilihan lokasi dan situs penelitian di tempat tersebut dikarenakan kepala desa telah berhasil menciptakan pembangunan di Desa Mangliawan melalui pelayanan masyarakat maupun orang-orang yang dipimpinnya sehingga tercipta keselarasan dan koordinasi yang baik dalam proses pembangunan.

#### III.4 Sumber Data

Sumber data penelitian memiliki fungsi penting di dalam penelitian yaitu sebagai bukti nyata terhadap penelitian yang dilakukan. Menurut Arikunto (2002:107) menyebutkan bahwa sumber data penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data yang mana sumber data ini menjadi subjek dari data yang diperoleh. Sumber data dibagi menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Data primer

Data primer diperoleh melalui beberapa wawancara yang dilakukan bersama dengan informan dan observasi non-partisipan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menghimpun informasi dari Kepala Desa Mangliawan, sekretaris desa, kepala urusan perencanaan, dan kepala dusun Jabon.

##### 2. Data sekunder

Data sekunder ialah berasal dari dokumen yang mempunyai relevansi dengan fokus penelitian berupa dokumen resmi, laporan atau catatan dan buku

dijadikan sebagai literatur yang diperoleh dari Kantor Desa Mangliawan.

Data sekunder yang dijadikan sumber penelitian ini adalah seluruh dokumen yang berkaitan dengan program dari kepala desa pada Desa Mangliawan seperti dokumen tulisan, foto, dan lainnya.

### III.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian di Kantor Desa Mangliawan, dan sebagai pendukung pengambilan data tersebut maka peneliti menyerahkan surat pengantar atau surat izin penelitian dan diberikan kepada Kantor Desa Mangliawan. Hal tersebut dilakukan agar peneliti mendapatkan data yang relevan dan lengkap dalam menyusun data laporan penelitian. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga kegiatan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara semi struktur dengan pihak Kantor Desa Mangliawan yaitu kepala desa, sekretaris desa, kepala urusan perencanaan, dan kepala dusun Jabon. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara dan kemudian mengembangkan pertanyaan untuk mendapatkan informasi lebih lengkap dan mendalam. Pemilihan informan berdasarkan pada informan yang dinilai menguasai kondisi yang berkaitan dengan penelitian sehingga data yang didapat sesuai dengan objek penelitian.

#### 2. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data observasi non partisipan dimana peneliti tidak ikut terlibat langsung dalam aktivitas yang diamati. Observasi penelitian dilakukan dengan melakukan beberapa kali kunjungan ke situs penelitian yaitu Kantor Desa Mangliawan untuk mendapatkan data penelitian.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengidentifikasi foto atau video, dokumen tertulis misalnya arsip, buku, dan dokumen lainnya yang valid sebagai bukti dalam memberikan keterangan data laporan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan ini dokumentasi diperoleh melalui beberapa dokumentasi yang dimiliki oleh kantor Desa Mangliawan dan buku profil Desa Mangliawan.

### III.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat pelengkap penelitian yang memiliki posisi penting digunakan untuk mendapatkan atau mengumpulkan data dalam rangka pencapaian tujuan penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan sesuai dengan fokus penelitian dengan melibatkan peneliti sendiri dengan dibantu oleh alat-alat pedoman wawancara serta dokumentasi, tempat dan peristiwa. Dalam melakukan penelitian ini, alat pendukung penelitian tersebut antara lain:

### 1. Peneliti

Peneliti menjadi instrumen utama dalam penelitian dengan terlibat langsung dalam setiap peristiwa yang berkaitan dengan penelitian untuk mengamati, melihat dan merasakan kejadian yang ada di lapangan.

### 2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara merupakan pedoman utama yang digunakan dalam pelaksanaan wawancara dengan narasumber yang bersangkutan dan dilakukan sesuai dengan topik penelitian. Pedoman wawancara digunakan dengan menyesuaikan kondisi di lapangan pada saat penelitian.

### 3. Kamera

Digunakan sebagai alat pendukung dalam mendokumentasikan setiap peristiwa selama melaksanakan penelitian atau pengambilan foto untuk setiap kegiatan yang ada dalam masyarakat yang berkaitan dengan topik penelitian.

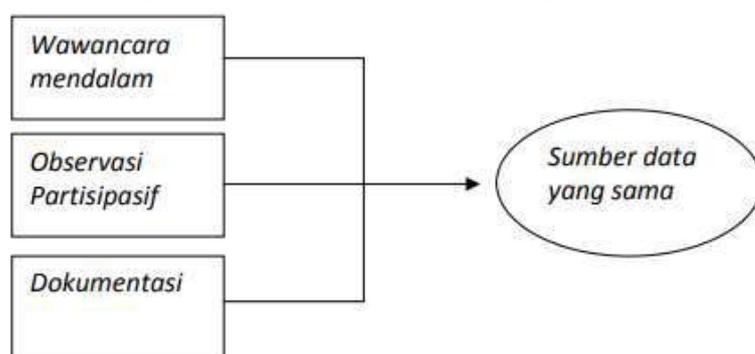
### 4. Catatan lapangan

Yaitu berupa catatan-catatan yang disiapkan guna mencatat informasi-informasi penting selama peneliti melakukan observasi dan penelitian. Catatan lapangan ini juga digunakan sebagai alat untuk menulis hasil wawancara dengan narasumber.

## III.7 Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini pemeriksaan data menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Sugiyono (2015:372) menjelaskan bahwa teknik triangulasi

merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Analisis data dilakukan dengan membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara dan dokumentasi dari Kantor Desa Mangliawan. Yang dimaksud yaitu membandingkan apa yang dilakukan oleh informan, dengan keterangan yang diberikan dalam sesi wawancara tetap konsisten dan didukung oleh data dokumentasi berupa foto serta data lainnya seperti jurnal ilmiah, penelitian terdahulu dan teori-teori yang relevan dengan tujuan penelitian ini.



**Gambar 3.1. Triangulasi Data**  
*Sumber: Sugiyono (2015: 331)*

### III.8 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan pemecahan masalah untuk mencapai tujuan akhir dalam sebuah penelitian. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan teknik analisis data Miles, Huberman, dan Saldana terdapat beberapa alur dan tahapan yang dapat digunakan dalam penelitian yang menggunakan analisis data interaktif, antara lain:

### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan wawancara dengan beberapa informan terpilih seperti kepala desa, sekretaris desa, kaur perencanaan, dan kepala dusun Jabon, kemudian observasi dilakukan secara non partisipan, maupun dokumentasi yang memiliki kaitan dengan tema penelitian di Desa Mangliawan.

### 2. Kondensasi data

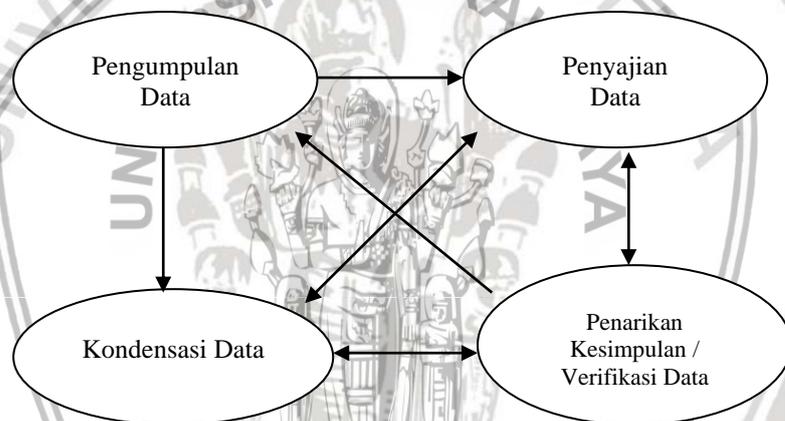
Data-data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi dari kantor Desa Mangliawan dijadikan sebagai bahan untuk membuat tabel maupun dokumen gambar. Dalam tahap kondensasi data ini, data-data dipilih dan difokuskan untuk menganalisis lebih dalam tetapi tetap melihat kesesuaian dengan data-data yang telah didapat selama proses pengumpulan data.

### 3. Penyajian data

Pada tahap ini, data yang telah dipilih kemudian disajikan sesuai dengan fokus penelitian sehingga dapat mempermudah analisis penelitian. Data yang telah disajikan kemudian dianalisis lebih dalam dan dibandingkan dengan teori atau permasalahan dan fokus penelitian. Memaparkan tentang informasi-informasi yang didapat dari hasil-hasil penelitian dengan teks yang bersifat naratif berdasarkan pada data-data yang telah didapat selama penelitian di Kantor Desa Mangliawan.

4. Penarikan kesimpulan / Verifikasi

Pada tahap ini peneliti mencari makna penelitian melalui data yang telah dianalisis. Dalam tahap ini, peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data-data yang telah diolah dan dianalisis selama proses pelaksanaan penelitian. Tujuan dari penarikan kesimpulan adalah agar hasil penelitian mudah dipahami secara umum yang berhubungan dengan peran kepala di Desa Mangliawan.



**Gambar 3.2. Komponen Analisis Data Model Interaktif**  
*Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana, 2014*

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Gambaran Situs Penelitian

##### IV.1.2 Desa Mangliawan

Kabupaten Malang merupakan salah satu dari sekian banyak kabupaten yang ada di Indonesia, terletak diantara 38 kabupaten/kota yang ada di daerah Provinsi Jawa Timur dan merupakan kabupaten terluas kedua setelah Kabupaten Banyuwangi dengan luas wilayah sekitar 3.530,65 km<sup>2</sup>. Kabupaten Malang memiliki jumlah penduduk sebanyak 2.935.138 jiwa pada tahun 2020. Memiliki 33 kecamatan yang dibagi menjadi 12 kelurahan dan 378 desa. Salah satu desa yang ada di Kabupaten Malang yaitu Desa Mangliawan. Desa Mangliawan ini terletak di Kecamatan Pakis. Adapun wilayah Kecamatan Pakis berbatasan langsung dengan Kecamatan Singosari di sebelah utara, Kecamatan Jabung di sebelah timur, Kecamatan Tumpang di sebelah selatan, dan Kota Malang di sebelah Barat.

Asal usul desa Mangliawan adalah ditemukannya prasasti Bangliawan pada tahun 813 saka/891 Masehi. Dari areal prasasti ini ditemukan berbagai situs bekas candi di tengah makam desa, diperbatasan sisi tenggara yang diperkirakan berada disekitar Desa Mandyopuro ini terdapat makam Kanjeng Surgi dan disebelah utara ditemukan makam Mbah Joko Lelono Senopati Ambarowo (Eyang Ahmad Sari), kemudian disebelahnya lagi ditemukan makam Mbah Kabul. Posisi Bangliawan yang saat ini disebut sebagai Desa Mangliawan terletak

pada poros Malang-Tumpang, tepatnya di Kecamatan Pakis yang diperkirakan memiliki peninggalan arkeologi yang cukup banyak sehingga sangat mendukung keberadaannya sebagai Desa Kuno. Selain itu, di lokasi desa ini juga banyak ditemukan peninggalan ikonografi yang tersimpan di desa Taman Rekreasi Wendit dan di areal makam kramatan desa Mangliawan.

Desa Mangliawan adalah desa yang terbentuk sekitar pada tahun 1960 yang terletak di Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang. Desa Mangliawan memiliki batasan wilayah yaitu sebelah utara berbatasan dengan Desa Tirtomoyo, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Sekarpuro, sebelah timur berbatasan dengan Desa Saptorenggo dan sebelah barat berbatasan dengan Kelurahan Pandanwangi. Desa Mangliawan saat ini terdiri dari 4 Dusun, 20 RW dan 99 RT.

Desa Mangliawan memiliki luas wilayah sekitar 340,000000 ha yang terbagi ke dalam beberapa peruntukan seperti untuk fasilitas umum, permukiman, persawahan, perkebunan dan lain-lain. Desa Mangliawan dengan jumlah penduduk sampai pada bulan Januari 2021 berjumlah 19.040 dengan jumlah KK 5.544, jumlah laki-laki 9.530 dan perempuan 9.510. Desa Mangliawan memiliki ketinggian tanah rata-rata 468 m<sup>2</sup> di atas permukaan air laut dengan hawa sedang, suhu antara 20-35°C dan tanah bertopografi rata tidak berbukit.

Jarak tempuh yang dilalui dari Desa Mangliawan menuju ke Ibu Kota Kecamatan adalah sekitar 5,3 km dengan waktu tempuh berkisar 15 menit. Sedangkan jarak tempuh ke Ibu Kota Kabupaten adalah 27 km, dapat ditempuh dengan waktu sekitar 50 menit. Luas lahan yang digunakan untuk permukiman Desa Mangliawan adalah 180 Ha. Luas lahan yang digunakan untuk persawahan

adalah sekitar 83 Ha, sedangkan luas lahan untuk ladang tegalan dan perkebunan adalah 13,7 Ha. Kemudian luas lahan yang digunakan untuk berbagai fasilitas atau sarana prasarana umum adalah 56,8 Ha dan tanah kas desa sekitar 13 Ha. Wilayah Desa Mangliawan dikenal memiliki sumber mata air yang melimpah, hal ini dibutuhkan dengan mata air Wendit yang merupakan salah satu sumber air bagi PDAM Kota Malang.

Desa Bangliawan atau yang kini disebut dengan Desa Mangliawan terdiri dari Kampung Wendit yang artinya adalah banyak pendeta, Kampung Lowoksuruh artinya banyak pepohonan atau banyak tumbuh tanaman suruh yang sekarang masih banyak dijumpai, Kampung Jabon artinya banyak ditumbuhi pohon Jabon dan Kampung Nduyo atau yang sekarang disebut sebagai Dusun Keduyo memiliki arti bahwa zaman dahulu banyak orang yang berbondong-bondong untuk pindah dari daerah Cemorokandang ke daerah Bangliawan. Khusus di Kampung Wendit terdapat sebuah kerajaan kera yang dipimpin oleh kera putih/Anoman yang sampai sekarang masih ada dan dijadikan sebagai tempat wisata yaitu Pemandian Wendit sekarang menjadi Wisata Pemandian Air Wendit. Sedangkan Hanoman/Anoman adalah tokoh antar zaman dan dipuja sebagai desa pelindung yang merupakan kera berbulu putih. Dalam kaitannya dengan pemerintahan desa, Anoman digambarkan sebagai contoh pimpinan/tokoh yang bisa melindungi, mengayomi rakyatnya dan bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

Desa Mangliawan termasuk ke dalam desa yang memiliki fasilitas dan prasarana yang memadai. Dengan adanya berbagai fasilitas serta sarana dan

prasarana diharapkan dapat menunjang berbagai aktivitas masyarakat sehari-hari di Desa Mangliawan. Berikut ini adalah beberapa sarana dan prasarana yang ada di Desa Mangliawan sebagai penunjang kegiatan masyarakat:

**Tabel 4.1. Sarana Prasarana Desa Mangliawan 2021**

No.	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1.	Gedung Kantor Desa Mangliawan	1
2.	Balai Desa/Kelurahan	1
3.	Apotek	4
4.	Posyandu	17
5.	Toko obat	6
6.	Balai pengobatan masyarakat	1
7.	Kantor praktek dokter	4
8.	Gedung SD	3
9.	Gedung TK	10
10.	Gedung tempat bermain anak	13
11.	Lembaga Pendidikan Agama	17
12.	Masjid	11
13.	Langgar/Surau/Mushola	39
14.	Gereja Khatolik	2
15.	Sumur Pompa	1.200
16.	Sumur Gali	134
17.	Saluran air / drainase	2

Sumber : [prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id](http://prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id)

Desa Mangliawan adalah salah satu desa yang memiliki masyarakat heterogen. Masyarakat yang berbeda-beda ini juga umumnya mempunyai profesi atau mata pencaharian yang beragam, misalnya buruh tani, wiraswasta, Aparatur Sipil Negara (ASN), bahkan TNI pun ada di wilayah desa ini. Berikut ini adalah

tabel mengenai klasifikasi penduduk Desa Mangliawan dilihat dari pekerjaan atau mata pencaharian, yaitu:

**Tabel 4.2. Mata Pencaharian Desa Mangliawan Pada Tahun 2021**

No.	Jenis Pekerjaan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Apoteker	3	5	8
2.	Perangkat Desa	10	1	11
3.	Wiraswasta	942	399	1.341
4.	Karyawan Perusahaan Pemerintah	62	25	87
5.	Arsitektur/Desainer	7	1	8
6.	Pembantu Rumah Tangga	0	38	38
7.	Tukang Batu	130	2	132
8.	Dosen Swasta	25	21	46
9.	Guru Swasta	70	123	193
10.	POLRI	32	1	33
11.	TNI	98	4	101
12.	Dokter Swasta	9	4	13
13.	Pegawai Negeri Sipil	235	152	387
	Total	1.623	776	2.398

Sumber : [prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id](http://prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar penduduk Desa Mangliawan memiliki mata pencaharian sebagai seorang wiraswasta yaitu sebanyak 1.341 orang. Masyarakat di Desa Mangliawan memilih untuk menjadi seorang wiraswasta dikarenakan wilayah Desa Mangliawan ini merupakan daerah perindustrian dan jasa. Sehingga banyak warga desa yang memilih untuk menjadi seorang wiraswasta sebagai mata pencaharian sehari-hari. Dengan adanya usaha-usaha kecil maupun menengah ke atas milik masyarakat ini, diharapkan juga dapat membantu meningkatkan perekonomian yang ada di Desa Mangliawan.

Dengan demikian, pembangunan di Desa Mangliawan bukan hanya bersumber dari satu sektor saja seperti pariwisata yang dimiliki oleh desa yaitu Wisata Air Wending dan lain sebagainya, tetapi juga di dukung melalui sektor ekonomi.

Pendukung dan penggerak ekonomi di Desa Mangliawan ini meliputi sektor jasa atau perdagangan, pertanian dan industri. Selain itu, dari kalangan rumah tangga juga banyak membantu dalam usaha-usaha pangan maupun meubel, baik dalam skala kecil maupun besar. Di Desa Mangliawan saat ini telah berdiri beberapa perusahaan baik yang berskala kecil hingga besar yang mana hal tersebut dapat memberikan peluang bagi masyarakat setempat dengan membuka dan menyediakan lapangan pekerjaan. Sehingga angkatan kerja di Desa Mangliawan dengan usia produktif dapat membantu menyejahterakan kehidupan masyarakat desa dengan bekerja di beberapa perusahaan tersebut.

#### **IV.1.3 Pemerintahan Desa**

Desa Mangliawan secara administratif dipimpin oleh seorang kepala desa yang termasuk ke dalam pemerintah desa. Pemerintah desa memiliki pedoman pada undang-undang dan peraturan pemerintah yang telah ditetapkan untuk mengatur tugas dan fungsi masing-masing. Kepala Desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya dibantu oleh segenap perangkat desa sesuai dengan tugas masing-masing. Selain Kepala Desa dan perangkat desa, keberadaan Rukun Tetangga (RT) sebagai bagian dari satuan wilayah pemerintahan Desa Mangliawan memiliki fungsi yang juga tidak kalah penting terhadap pelayanan kepentingan masyarakat wilayah desa, terutama terkait hubungan antara masyarakat dengan

pemerintahan desa. Dari kumpulan Rukun Tetangga (RT) ini kemudian dibentuk dan disatupadukan menjadi sebuah pedukuhan atau Rukun Warga (RW). Untuk mengenal lebih jauh tentang Desa Mangliawan, berikut ini adalah nama-nama Kepala Desa yang pernah menjadi pemimpin Desa Mangliawan:

**Tabel 4.3. Tokoh Pemimpin Desa Mangliawan**

No.	Nama	Tahun
1.	Bapak Moe'i Karyo Utomo	1969 – 1982
2.	Bapak Pj. Burham	1982 – 1984
3.	Bapak Sukardi Rekso Hadi Prodjo	1984 – 1990
4.	Bapak Sukardi Rekso Hadi Prodjo	1990 – 1997
5.	Bapak Pj. Sunaryo	1998 – 1998
6.	Bapak Pj. Dasriyanto	1999 – 1999
7.	Bapak Subakir	1999 – 2006
8.	Bapak Subakir	2006 – 2013
9.	Bapak Amari	2013 – 2018
10.	Bapak Pj. A.A. Dharmawan, S.Sos.	2018 – 2019
11.	Bapak Suprpto	2019 - 2025

Sumber : Buku Profil Desa Mangliawan Tahun 2020



**Gambar 4.1. Kepala Desa Mangliawan Periode 2019 – 2025**

Sumber : Dokumentasi Kantor Desa

Adapun visi dan misi dari Kepala Desa Mangliawan periode tahun 2019 – 2025 dalam mewujudkan pembangunan desa adalah sebagai berikut:

1. Visi Desa Mangliawan yaitu “Menjadi Desa Mangliawan lebih maju, transparan, dan mandiri”.
2. Kemudian untuk mencapai visi tersebut, Kepala Desa Mangliawan mencanangkan misi untuk 5 tahun ke depan adalah sebagai berikut:
  - a) Membentuk Pemerintah yang amanah, transparan, dan efisien;
  - b) Pemanfaatan Sumber Daya (Alam dan Manusia) secara maksimal untuk meningkatkan daya saing menuju perekonomian desa yang mandiri;
  - c) Jatah air sumber Wending akan dikelola oleh Desa untuk kesejahteraan Mangliawan;
  - d) Pemberdayaan Pemuda dan menggalakkan olahraga di Masyarakat;
  - e) Mengembangkan dan melestarikan budaya serta tradisi sebagai ikon Desa Mangliawan.

Sebagai Kepala Desa terpilih periode 2019 sampai 2025, Bapak Suprpto memiliki visi dan misi menjadikan Desa Mangliawan sebagai desa yang maju, transparan dan mandiri. Pada masa kepemimpinannya, Bapak Suprpto berupaya untuk mewujudkan pembangunan di Desa Mangliawan agar menjadi desa maju yang akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat yang sentosa dan berbudaya. Hingga saat ini, beberapa tujuan dari visi dan misi yang dicanangkan tersebut telah berhasil dilaksanakan dan dikembangkan menjadi keberhasilan pembangunan di Desa Mangliawan.

Wilayah Desa Mangliawan terbagi ke dalam 20 Rukun Warga (RW) yang terdiri dari 4 (empat) dusun, yaitu Dusun Krajan, Dusun Lowoksuruh, Dusun Kedoyo, dan Dusun Jabon, yang mana masing-masing dusun ini dipimpin oleh

seorang Kepala Dusun. Seorang Kasun kemudian menjadi sangat penting dikarenakan banyaknya limpahan tugas desa yang dilimpahkan kepada seorang Kepala Dusun. Berikut ini adalah daftar nama anggota dalam pemerintahan Desa Mangliawan:

**Tabel 4.4. Pemerintah Desa Mangliawan Periode 2019-2025**

No.	Nama	Jabatan
1.	Suprpto	Kepala Desa
2.	M. Lukman Huda	Pj. Sekretaris Desa
3.	Fitri Setyowati	Kaur Keuangan
4.	-	Kaur Umum dan Tata Usaha
5.	Nomadani Fitroh A.	Kaur Perencanaan
6.	Drs. Hariyanto	Kasi Pemerintahan
7.	Sunaryo	Kasi Kesejahteraan
8.	Hasyim As'ari	Kasi Pelayanan
9.	M. Lukman Huda	Kasun Krajan
10.	Abdul Muntolip	Kasun Lowok Suruh
11.	Imron Rosadi	Kasun Kedoyo
12.	Achmad	Kasun Jabon

Sumber : Buku Profil Desa Mangliawan Tahun 2020

Sebagai wujud kontribusi demokrasi pemerintah Desa Mangliawan dalam mewujudkan aspirasi masyarakat, maka Desa Mangliawan memiliki Badan Permasyarakatan Desa (BPD). BPD berfungsi sebagai parlemen desa karena pelaksanaan pembangunan dan sosial kemasyarakatan dalam desa dapat berjalan dengan terbentuknya BPD. Tugas BPD dalam pembangunan desa adalah mewakili kepentingan masyarakat dalam menyerap, menampung, menghimpun,

dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat terhadap pembangunan. Berikut ini adalah susunan kepengurusan BPD Desa Mangliawan:

**Tabel 4.5. Susunan Organisasi Badan Permusyawaratan Desa Mangliawan**

No.	Nama	Keterangan
1.	Didik Hariyono	Ketua
2.	Mohamad Muhajir	Wakil Ketua
3.	Sis Yulianto	Sekretaris
4.	Doddy Maulana, S.E., M.T., M.Sc.	Anggota
5.	Dwi Karyawanto	Anggota
6.	Ely Muspriyanti	Anggota
7.	Teguh Prie Jatmono	Anggota
8.	Ahmad Muttaqin	Anggota
9.	Bambang Purwanto	Anggota

Sumber : Buku Profil Desa Mangliawan Tahun 2020

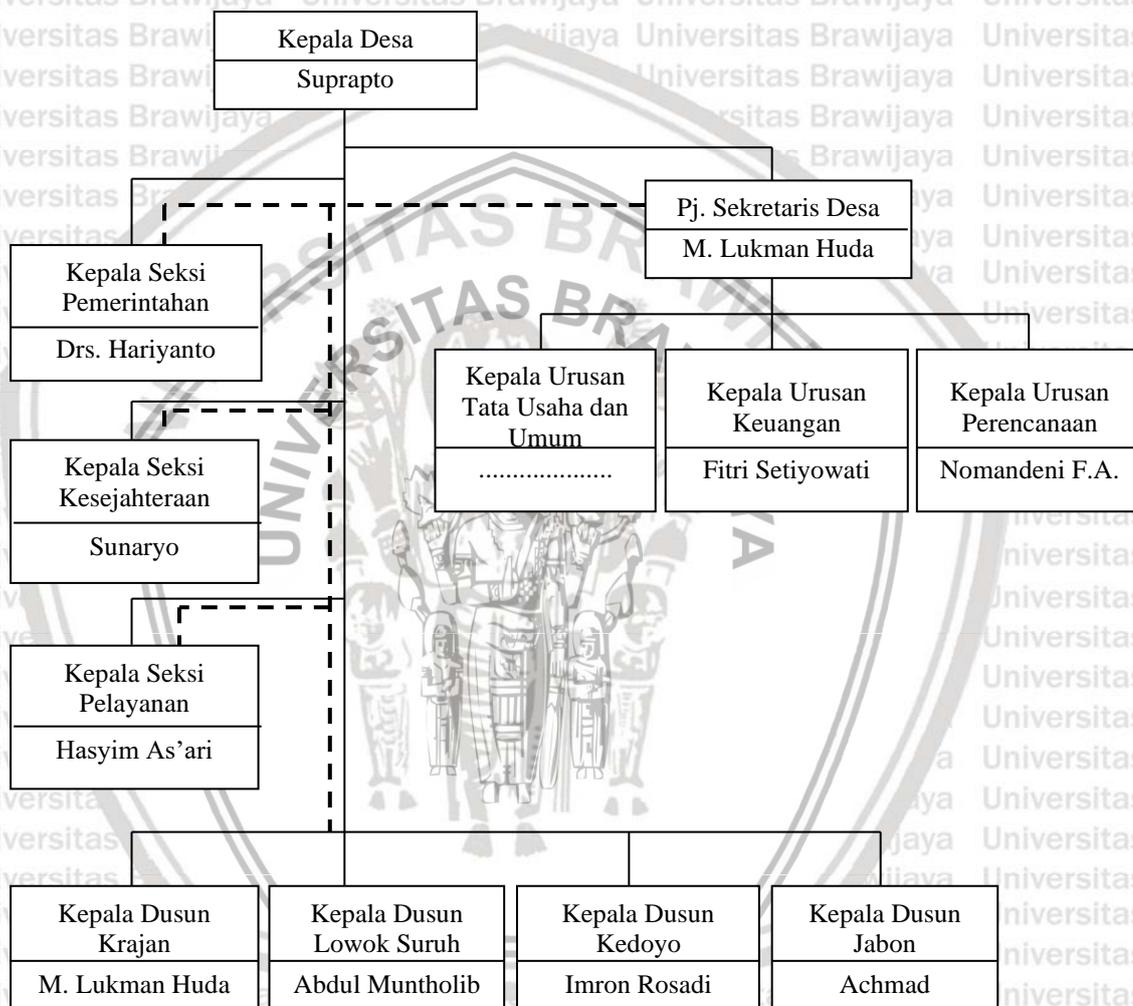


**Gambar 4.2. Musyawarah Anggota BPD Desa Mangliawan**

Sumber: Dokumentasi Kantor Desa

Dengan demikian, di dalam pemerintah Desa Mangliawan juga terdapat struktur organisasi yang mengatur adanya garis tanggung jawab perangkat desa kepada kepala desa dengan didukung oleh koordinasi dan kerja sama antar perangkat desa agar dapat melaksanakan kepemimpinan desa dengan maksimal.

Berikut ini adalah struktur atau bagan susunan organisasi dan tata kerja pemerintahan Desa Mangliawan.



Keterangan :  
 ————— : Garis Komando  
 - - - - - : Garis Koordinasi

**Gambar 4.3. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Mangliawan**

Sumber : Buku Profil Desa Mangliawan Tahun 2020

## IV.2 Data Hasil Wawancara dan Observasi

### IV.2.1 Peran Kepala Desa sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa

Penelitian dilakukan di Desa Mangliawan. Desa ini merupakan salah satu desa yang berkembang dengan baik di Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang.

Dipimpin oleh seorang kepala desa yang bernama Bapak Suprpto dan dibantu oleh perangkat desa beserta lembaga-lembaga kemasyarakatan desa bersama-sama mengupayakan pembangunan demi kesejahteraan masyarakat Desa Mangliawan.

Untuk mendapatkan data penelitian yang valid, wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive* terhadap 4 orang narasumber kunci yang dilakukan di kantor desa Mangliawan, Pakis, Kabupaten Malang. Narasumber atau informan yang berhasil diwawancarai secara intensif adalah kepala desa, sekretaris desa, kaur perencanaan pembangunan, dan kepala dusun Jabon. Data yang tidak terungkap dalam wawancara, dilengkapi dengan data yang didapatkan dari hasil observasi lapangan selama penulis melakukan penelitian. Untuk memperkuat substansi dari data hasil wawancara dan observasi lapangan, maka dilakukan juga telaah pada dokumen dan arsip yang tersedia. Peneliti juga menyediakan dokumentasi sebagai pelengkap data hasil penelitian. Semua data hasil penelitian diuraikan berdasarkan fokus penelitian sebagai berikut ini:

Untuk mencapai tujuan pembangunan, dibutuhkan seorang pemimpin khususnya kepala desa, yang sangat dekat hubungannya dengan masyarakat, harus memiliki sifat sabar, disiplin, menegakkan undang-undang yang berlaku, dan

selalu menandatangani pendapat masyarakat. Penjelasan tersebut di atas sesuai dengan pernyataan dalam cuplikan wawancara bersama informan berikut ini:

“Seorang pemimpin yang ideal itu harus memiliki sifat satu penyabar, kedua disiplin, menegakkan undang-undang yang berlaku, dan selalu mendengar pendapat masyarakat. Yang diperlukan oleh masyarakat khususnya di Desa Mangliawan itu harus tegas. Hal tersebut dikarenakan masyarakat di Desa Mangliawan ini majemuk. Berbagai masyarakat dari tingkat bawah hingga yang status berpangkat tinggi ada di Mangliawan, kalau kita tidak tegas, kita akan terombang-ambing. Tegas disini dalam arti kata sesuai dengan undang-undang.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan pada 25 Maret 2021).

Kepala desa diharapkan mampu mengayomi seluruh lapisan masyarakat desa tanpa pandang bulu. Oleh karena itu, sosok pemimpin yang tegas sangat dibutuhkan diantara masyarakat majemuk di era saat ini. Tegas yang dimaksudkan adalah tegas yang tetap mengikuti kaidah undang-undang. Dimana setiap peraturan maupun kebijakan yang dibuat tetap ada dalam koridor atau masih sejalan dengan undang-undang yang berlaku di Indonesia. Tegas bukan berarti membatasi pergerakan masyarakat dalam menyampaikan pendapat, tetapi lebih mengarah kepada memberikan arahan yang jelas terhadap setiap permasalahan agar terselesaikan dengan cara yang tepat dan tidak merugikan pihak manapun.

Rasa keterpanggilan yang tulus dari hati dan berlandaskan pada kepedulian ini mengantarkan Kepala Desa Mangliawan mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai pemimpin desa. Sehingga prioritas utama Bapak Suprpto sebagai kepala desa adalah melayani masyarakat desa dengan penuh tanggung jawab. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara bersama informan sebagai berikut:

“Sebenarnya tidak ada yang mendorong, yang mendorong adalah masyarakat. Iya, karena saya *background* nya ada di proyek, saya adalah

orang mekanik, saya ada di tol. Jadi karena ada dorongan dari masyarakat, maka amanah ini saya iyakan” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa, pada 25 Maret 2021).

Hal tersebut didukung oleh informan lainnya sebagaimana diungkapkan dalam pernyataan cuplikan wawancara berikut ini:

“Pemimpin ideal di dalam pemerintahan desa, pertama adalah memiliki jiwa *leadership*, untuk di tahun-tahun saat ini sangat penting memiliki integritas yang tinggi, memiliki inovasi yang tinggi, mengayomi ke seluruh orang yang dipimpinnya termasuk masyarakat. Yang paling penting setiap ada aspirasi dari masyarakat itu minimal harus masuk ke dalam pembahasan dalam musyawarah desa, dan sebagainya seperti kepala desa saat ini.” (Hasil wawancara dengan Bapak M. Lukman Huda selaku Kasun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Dalam hal ini, peran kepala desa sebagai pemimpin yang melayani atau *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang berawal dari perasaan dan keinginan yang kuat dari dalam diri seseorang untuk menjadikan kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama dalam memberikan pelayanan yang optimal. Sebagai seorang *servant leader* tentunya Kepala Desa Mangliawan akan memiliki beberapa karakteristik atau cara kepemimpinan yang akan diaktualisasikan ke dalam proses kepemimpinan selama melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pemimpin desa.

Kepala Desa Mangliawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai keberhasilan pembangunan memiliki beberapa hal yang dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang telah diberikan oleh masyarakat kepada beliau. Berikut ini adalah 7 indikator kepemimpinan melayani oleh Patterson (2003) yang akan menjelaskan peran dari seorang pemimpin yang telah dilakukan oleh Kepala Desa Mangliawan:

#### IV.2.1.1 Kasih Sayang

Bapak Suprpto tidak hanya berperan sebagai Kepala Desa Mangliawan secara administratif yang sekadar melakukan tugas dan fungsi berdasarkan undang-undang, namun beliau juga dapat menjadi pemimpin desa yang mampu memberikan kesempatan yang sama bagi warga desa Mangliawan untuk mendapatkan pelayanan terbaik dengan hasil optimal. Bapak Suprpto menempatkan dirinya sebagai seorang bapak bagi warga Desa Mangliawan dan perangkat yang dipimpinnya. Sehingga dengan adanya sentuhan penuh kasih sayang dari Kepala Desa menjadikan Desa Mangliawan perlahan-lahan mulai bangkit dan berkembang beriringan dengan warga desa yang mulai sejahtera dari berbagai aspek. Hal ini tergambar dari petikan wawancara yang dilakukan langsung dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan:

“Seorang pemimpin yang ideal itu harus memiliki sifat satu penyabar, kedua disiplin, menegakkan undang-undang yang berlaku, dan selalu mendengar pendapat masyarakat. Pertama yang harus dilakukan adalah keterbukaan, kedisiplinan secara otomatis akan mengikuti, sekaligus memberikan arahan kepada perangkat desa supaya bisa melayani masyarakat, disamping itu terdapat hubungan kekeluargaan yang harus kita jalin. Hubungan kepada masyarakat atau warga desa otomatis harus dibangun dengan baik bagi seorang pemimpin terutama kepala desa dengan mendengarkan langsung apa kata masyarakat. Apalagi di desa mangliawan ini ada 22 RW dan 101 RT, dengan luas daerah 240 hektar, hampir 20.000 jiwa, jadi terbesar kedua di Kabupaten Malang. Jadi benar-benar harus turun ke bawah untuk mendengar langsung dari masyarakat” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan lainnya yaitu sebagai berikut:

“Beliau adalah seorang yang tegas, disiplin, kemudian beliau juga bisa menjadi teman, bisa menjadi orang tua, juga apabila beliau sedang memposisikan dirinya sebagai pemimpin maka beliau akan ada untuk mengayomi bawahannya.” (Hasil wawancara dengan Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Wujud kasih sayang Bapak Suprpto terhadap pembangunan Desa Mangliawan ini salah satunya tergambar dari kontribusi langsung beliau dalam memberikan pengarahannya kepada bawahannya dalam mewujudkan pelayanan yang baik, menjalin hubungan sosial dengan warga desa serta mendengarkan aspirasi warga Desa Mangliawan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari informan lainnya dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kepala desa ini sangat berperan sekali karena beliau yang mengambil keputusan untuk kemajuan pembangunan di Desa Mangliawan. Misalnya kalau ada pembangunan yang mendesak beliau akan segera mengumpulkan Pak RT, Pak RW, tokoh masyarakatnya, perangkatnya diajak untuk berunding bersama-sama. Kalau menurut saya, pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mengayomi bawahannya. Maksudnya mengayomi disini adalah beliau berdiri diposisi yang benar-benar sebagai pemimpin, bahkan beliau bukan sebagai pemimpin saja tapi bisa sebagai teman, sebagai saudara, bersama bawahannya untuk saling berbagi pikiran, atau sebagai bapak juga sebagai orang tua.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Selain itu, Bapak Suprpto juga berupaya untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia di Desa Mangliawan khususnya bagi aparatur desa agar dapat menunjang keberhasilan pembangunan melalui pendidikan. Dengan bertambahnya wawasan dan pengetahuan, maka hal itu juga dapat menambah kapasitas atau kemampuan aparatur desa dalam mengkoordinasikan seluruh tugas agar dapat efisien dan efektif bagi pelayanan yang terbaik. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan dalam petikan wawancara berikut ini:

“Untuk meningkatkan SDMnya bisa dengan cara, kita tingkatkan pengalamannya dengan memberikan wawasan, saling memberi dan membagi wawasan dan pengalaman. Bila perlu, nanti akan ada program studi kelanjutan bagi perangkat itu penting. Apalagi Desa Mangliawan dituntut dengan kualitas SDM yang sangat tinggi karena terletak di

perbatasan kota dengan kabupaten” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Selain itu perwujudan lain dari kontribusi kepemimpinan Bapak Suprpto yang berdasarkan pada kasih sayang dan hati nuraninya yaitu dengan melestarikan dan mengembangkan lokasi wisata Taman Wisata Air Wendit yang telah ada sejak dahulu, kemudian membangun lokasi wisata baru yang bernama Wendit Lanang, dan ada wisata Kali Cemplong yang saat ini sedang dalam proses pembangunan dan pengembangan. Berbagai lokasi wisata mulai dibangun di setiap bagian Desa Mangliawan yang memiliki potensi untuk berkembang. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan:

“Dengan kondisi pandemi ini, perekonomian Desa Mangliawan menjadi terpuruk. Tetapi saya harus bangkit. Diawali dari pemimpin yang bisa membangkitkan warganya dalam mempertahankan perekonomian. Contohnya saya membuat banyak pariwisata di beberapa tempat, yang sekarang kita punya Wendit Waterpark, kemudian wisata Wendit Lanang, ada lagi wisata Sagaluh (Sawah Ganjaran Lowok Suruh), ada lagi wisata Kali Cemplong yang saat ini sedang dibicarakan bersama teman-teman dari ITN ini, sekarang masih bikin lagi wisata Omah Kali yang kemarin dihadiri oleh Wakil Bupati, dan masih banyak nanti saya membuat wisata-wisata baru. Karena kebetulan di wilayah saya Mangliawan ini adalah kampung air. 80 persen Kota Malang itu minum dari sini. Nah air inilah yang saya coba manfaatkan, ternyata bermanfaat”. (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Hal serupa juga diungkapkan oleh pernyataan informan berikut ini:

“Untuk saat ini yang sudah dilaksanakan dan terlihat jelas ada di sektor pariwisata. Karena program dari visi misi Pak Kepala Desa itu termasuk PDAM ini, jadi bagaimana kita menggunakan air kita sendiri ini dengan harga murah. Dan itu sudah tercapai. Kemudian yang pariwisata sekarang sudah ada Kali Cemplong kemudian Lowok Suruh, ini semuanya adalah program dari kepala desa. Dampaknya kalau dilihat dari ekonomi, misalnya dulu Kali Cemplong di Jabon itu sepi karena hanya sekedar kali, sekarang ramai. Bahkan disana yang jualan tidak ada dari orang

luar, semuanya merupakan warga Jabon. Orang luar dusun pun tidak ada, jadi kegiatan perekonomian bisa berputar disitu.” (Hasil wawancara dengan Bapak Achmad selaku Kepala Dusun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Pelestarian dan pengembangan wisata air ini dilakukan karena secara Desa Mangliawan memiliki potensi alam yang dapat dijadikan objek wisata yaitu sumber air. Maka dengan dilestarikannya Taman Wisata Air Wendit yang telah ada sejak dulu ini diharapkan mampu untuk tetap menggerakkan perekonomian di Desa Mangliawan. Berbagai fasilitas yang ada di Taman Wisata Air Wendit ini juga diupayakan untuk selalu dijaga agar tetap menarik perhatian pengunjung. Dikarenakan para pengunjung biasanya akan memanfaatkan sumber air untuk mandi dan bersantai, maka walaupun Taman Wisata Air Wendit sudah lama berdiri tetapi akan tetap dilestarikan dan di jaga agar situs bersejarah tetap ada.



**Gambar 4.4. Taman Wisata Air Wendit**

*Sumber : Dokumentasi pribadi*

Tidak hanya melestarikan wisata yang sudah ada, tetapi Kepala Desa Mangliawan juga membangun dan mengembangkan wisata Kali Cemplong. Wisata Kali Cemplong ini merupakan tempat wisata baru yang terletak di dusun Jabon RW 11, Desa Mangliawan. Pembangunan tempat wisata ini didasarkan

pada keinginan masyarakat yang berinisiatif untuk memperindah lingkungan sekitar sungai. Penduduk sekitar bersama dengan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Unit Kali Talang, berhasil merubah sungai yang awalnya kumuh oleh sampah dan tanaman liat, kini menjadi wisata Kali Cemplong yang terbentang sepanjang 1,2 kilometer dari sisi utara Kali Talang Jabon menuju Selatan, tepat di bawah jembatan Sulfat.



**Gambar 4.5. Wisata Kali Cemplong**  
 Sumber : Dokumentasi Desa

Perwujudan lain dari kasih sayang seorang Kepala Desa yaitu dengan membangun wisata Wendit Lanang untuk menunjang perekonomian desa. Dalam perkembangannya, tempat wisata air Wendit Lanang ini merupakan tempat pembuangan sampah yang kemudian dibersihkan dan dikembangkan agar dapat memiliki manfaat bagi masyarakat sekitar.

Wendit Lanang merupakan sumber air yang sudah ada sejak lama dan disana adalah tempat ditemukannya Prasasti Bangliawan. Wendit Lanang merupakan sebuah kolam yang berbentuk oval. Pemandian ini mendapatkan pasokan air dari sumber yang terus mengalir. Lokasi kolam pemandian ini berada kurang lebih 300 meter ke arah Timur dari Taman Wisata Air Wendit. Kepala Desa Mangliawan beserta dengan warga desa bergotong-royong untuk membangun fasilitas baru dan merawat kembali wisata Wendit Lanang yang sudah lama tidak dioperasikan dengan baik.



**Gambar 4.6. Proses Pembangunan Fasilitas Wendit Lanang**  
*Sumber : Dokumentasi desa*

Selanjutnya sebagai bentuk kasih sayang lainnya adalah dengan pemasangan listrik di daerah Wendit Utara untuk pemenuhan kebutuhan akan air bersih. Dengan adanya aliran listrik ini maka pompa air bersih diharapkan dapat terus beroperasi untuk mengalirkan air bersih menuju ke rumah-rumah warga di

sekitar lokasi tersebut. Sehingga masyarakat desa akan lebih mudah untuk mendapatkan air bersih dengan aman dan nyaman.



**Gambar 4.7. Proses Pemasangan Listrik untuk Kebutuhan Air Bersih**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*

#### IV.2.1.2 Rendah Hati

Karakteristik selanjutnya yang dapat dijadikan indikator Kepemimpinan yang Melayani adalah rendah hati. Rendah hati yaitu merupakan kemampuan untuk selalu menjaga prestasi dan bakat seseorang dengan berlatih untuk menerima diri sendiri dan orang lain (Patterson, 2003). Dengan adanya sifat rendah hati yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan membuat pemimpin lebih konsisten dalam bekerja dan lebih bisa menghargai hasil kerja pemimpin adalah juga hasil dari kerja keras karyawan dan seluruh orang yang dipimpinnya.

Dalam hal kerendahan hati ini Bapak Suprpto sebagai Kepala Desa Mangliawan dinilai sebagai sosok yang rendah hati dan mengayomi. Beliau sebagai seorang pemimpin sangat jarang memosisikan dirinya sebagai pemimpin yang paling atas ketika berada di kantor. Tetapi beliau berusaha untuk menyetarakan kedudukan dengan pegawai lainnya sehingga beliau bisa memosisikan diri sebagai orang tua, teman dan saudara bagi pegawai yang ada disana. Para pegawai pun tidak merasa sungkan apabila harus bertukar pikiran dengan beliau, karena beliau akan selalu berusaha untuk menjadi teman berbagi keluh dan kesah bagi para pegawai di kantor desa. Dalam keseharian beliau menjalani tugas sebagai pemimpin di desa, beliau tidak sungkan apabila harus turun langsung ke lapangan. Beliau tidak merepotkan pegawai yang lain apabila beliau harus menangani permasalahan di lapangan yang mendesak di sela-sela kesibukan jam kantor. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari informan selaku pegawai di kantor desa berikut ini:

“Ketika beliau ingin mengambil kebijakan ataupun keputusan suatu permasalahan, ataupun kebijakan pemerintah desa, beliau selalu mengajak perangkat desa untuk berdiskusi lewat forum ataupun berdiskusi dengan masing-masing individu sesuai pada porsinya masing-masing. Misalnya berdiskusi dengan kepala dusun A apabila berhubungan dengan kebutuhan kebijakan di salah satu dusun. Tetapi terkait dengan pemerintah desa, beliau selalu membuat forum tersendiri untuk mengambil kebijakan. Dalam artian ini, beliau selalu mengajak diskusi dengan aparatur karena mengambil kebijakan tidak bisa secara tergesa-gesa, tetapi juga harus mempertimbangkan dari aparatur desa yang lain.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Kemudian hal serupa juga diungkapkan oleh informan lainnya sebagai berikut:

“Kepala desa yang ideal itu adalah yang tidak menganggap anak buahnya itu sebagai anak buah tetapi sebagai keluarga. Yang sudah diterapkan sama Pak Prpto saat ini kepala desa disini itu menganggap bawahannya itu

bukan sebagai bawahan tetapi sebagai keluarga, seperti itu. Hubungan sosial antara kepala desa dengan perangkat disini sekarang sangat bagus. Karena disini itu menganut sistem kekeluargaan, tidak seperti dilembaga lainnya yang menganut sistem hierarki dengan sangat jelas, bukan yang seperti itu. Jadi beliau adalah bapak kami dan kami adalah anak-anaknya. Oleh karena itu, hubungan sosial disini sangat erat sekali karena kekeluargaan tersebut.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Sikap rendah hati yang dimiliki oleh Bapak Suprpto membuat beliau lebih menghargai dan mendengarkan seluruh keluhan dari warga desa Mangliawan. Sehingga beliau mampu memahami apa yang sedang menjadi permasalahan dan bagaimana menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara terbaik. Bapak Suprpto juga tidak segan untuk langsung turun ke lapangan dan bertemu dengan warga desa yang dipimpinnya.



**Gambar 4.8. Kepala Desa Mangliawan Ketika Melakukan Kunjungan Kepada Keluarga Penerima Manfaat (KPM) Program Keluarga Harapan (PKH)**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*

Cara beliau menghargai dan mendengarkan seluruh keluhan dari warga desa adalah dengan membuka forum secara online atau dengan membentuk grup di media sosial seperti pada aplikasi *Whatsapp*. Masing-masing ketua RT atau RW membuat grup di aplikasi tersebut agar agar mempermudah penyampaian masukan. Selain itu, beliau juga mempersilakan perwakilan dari warga desa untuk menyampaikan pendapat serta usulan pada saat musrenbangdes (Musyawarah

Perencanaan Pembangunan Desa) atau ketika musyawarah desa sedang diadakan.

Aspirasi masyarakat sepenuhnya akan ditampung dan kemudian dijawab sesuai dengan tingkat prioritasnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan sebagai berikut:

“Sangat banyak sekali cara untuk menampung suara masyarakat kepada kepala desa. Satu, lewat whatsapp langsung, ada grup RT/RW, ada banyak grup-grup. Termasuk pada saat musrenbangdes, pada saat guyub rukun RT/RW itu mereka semua menyampaikan pendapat. Aspirasi itu kita tampung semuanya dan kita jawab satu persatu.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan pada 25 Maret 2021).

Kemudian hal tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan informasi yaitu sebagai berikut:

“Caranya kepala desa menampung aspirasi masyarakat adalah dengan melalui forum. Walaupun tertulis melalui forum, tetapi masyarakat boleh melakukan usulan secara langsung. Kayak pak RT atau pak RW langsung mengusulkan kepada beliau boleh, atau warga sendiri yang mengusulkan kepada beliau juga boleh. Tetapi tetap dalam mengambil keputusan tersebut, kami melaksanakan melalui forum sesuai dengan tingkatannya masing-masing.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dalam kepemimpinan Bapak Suprpto sebagai kepala desa Mangliawan, beliau sangat melibatkan warga desa untuk ikut berpartisipasi dalam proses pembangunan desa. Pemerintahan desa sebagai lembaga yang sangat dekat dengan masyarakat akan mendata dan menanggulangi permasalahan yang ada pada masyarakat. Kepala desa sangat menghargai setiap pendapat serta usulan yang datang dari warga sehingga pembangunan yang akan dilaksanakan maupun yang sudah berjalan ini akan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari masyarakat.

#### IV.2.1.3 Altruisme

Karakteristik selanjutnya yang dapat digunakan untuk melihat peran kepemimpinan melayani dalam pembangunan adalah altruisme. Altruisme yaitu suatu tindakan membantu orang lain dengan tulus. Altruisme juga dapat diartikan sebagai suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela diluar tugas dan kewajibannya. Hal ini menunjukkan suatu perilaku pemimpin yang membantu pegawai atau bawahannya dalam menghadapi suatu permasalahan. Nilai dasar dari kepemimpinan yang melayani ialah berdasarkan pada perasaan alami manusia yang secara tulus dalam hati ingin melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain, hal tersebut yang nanti akan mendorong seseorang menjadi pemimpin.

Bapak Suprpto sebagai seseorang yang memiliki banyak pengalaman dalam bidang organisasi kemasyarakatan dan juga kepemimpinan tidak menuntut masyarakat untuk berekspektasi lebih. Tetapi beliau akan langsung menunjukkan kinerja dengan hasil kerja bersama perangkat desa dan warga desa untuk mewujudkan pembangunan desa yang optimal. Sehingga dengan adanya kesederhanaan itu beliau mampu untuk tetap mempertahankan kinerja dan memberikan hasil terbaik untuk masyarakat desa Mangliawan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dipaparkan beliau dalam wawancara:

“Sejak Agustus 2019. Sebagai perangkat desa belum pernah, tetapi lebih banyak menjadi pengurus organisasi di desa. Seperti ketua karang taruna, ketua KNPI (Komite Nasional Pemuda Indonesia), ketua FKPPi, takmir masjid Al-Hamid, sekaligus menjadi ketua RW sampai 3 (tiga) periode atau 11 tahun. Untuk mempertahankan kinerja yang jelas tidak neko-neko, melaksanakan amanah undang-undang karena ini adalah amanah masyarakat jadi dikembalikan kepada masyarakat.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Perasaan tulus yang timbul dari dalam jiwa seorang pemimpin bisa disebabkan oleh banyaknya pengalaman yang telah dilalui oleh pemimpin tersebut sehingga mampu melakukan tindakan yang tulus untuk memperbaiki kondisi orang lain dan lingkungan di sekitarnya. Selain itu, perasaan tulus tersebut bisa timbul karena ada kedekatan yang terjalin diantara yang dipimpin maupun pemimpin. Sehingga rasa ingin membantu satu dengan yang lainnya akan selalu tertanam disetiap keadaan. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Huda selaku Pj.

Sekretaris Desa dalam wawancara berikut ini:

“Dan dalam ranah sosial, kepala desa masih memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perangkat desa ataupun staf desa. Kalau ada apa-apa beliau masih mau untuk membantu dan beliau merasa masih memiliki kewajiban untuk mengayomi perangkat desa. Misalnya seperti pada saat beberapa waktu yang lalu ketika ada perangkat desa yang meninggal, beliau turut serta dalam proses pemakaman.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Bapak Suprpto sebagai kepala desa selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan. Karena keputusan yang diambil merupakan tanggung jawab sepenuhnya kepada masyarakat desa. Setiap aspirasi yang masuk akan segera dirundingkan dan kemudian diproses sesuai dengan kebutuhan pembangunan.

Beliau memberikan saran agar tetap menjaga kinerja tetap baik dan optimal adalah dengan tetapi eksis hadir dan ada diantara masyarakat. Namun, beliau tidak hanya mendengarkan aspirasi dari warga desa, beliau juga memberikan prioritas terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai kantor desa Mangliawan.

Sehingga untuk bisa menciptakan kualitas pelayanan yang maksimal, maka beliau berusaha untuk mengubah lingkungan kerja menjadi kondusif dan nyaman bagi pegawai kantor desa.

Misalnya, beliau telah berhasil untuk membangun kantor desa menjadi lebih baik dengan fasilitas yang lebih lengkap. Adapun pembangunan kantor desa ini juga merupakan wujud kepala desa dalam menghargai kerja bersama aparatur desa. Hal tersebut didukung oleh pernyataan informan dalam petikan wawancara berikut ini :

“Satu, tetap eksis. Tidak boleh teledor, apa yang diminta oleh masyarakat selalu kita perhatikan dan kita *follow up*. Dalam 1,5 tahun ini, saya sudah bisa mengubah gedung seperti ini, yang dulunya tidak seperti ini. Kita ubah seperti bank, kita ubah semuanya ganti menjadi AC, di lantai 2 kita rombak semuanya. Itu semua karena adanya kerja sama antara saya dengan perangkat, serta saran dan masukan dari warga. Kita kolaborasikan dengan karakter kepemimpinan saya.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).



**Gambar 4.9. Kantor Desa Mangliawan sebelum perbaikan**  
 Sumber : Dokumentasi Desa



**Gambar 4.10. Kantor Desa Mangliawan setelah perbaikan**  
 Sumber : Google Maps 2021



**Gambar 4.11. Fasilitas Ruang Pelayanan**

*Sumber : Dokumentasi Pribadi*

#### IV.2.1.4 Visi

Karakteristik ke empat yang digunakan untuk menilai kepemimpinan yang melayani adalah visi. Visi merupakan suatu arah tentang kemana seorang pemimpin akan membawa organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya pergi. Ibarat seperti seorang nahkoda yang memiliki tugas untuk menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya harus berlayar. Visi dari seorang pemimpin diharapkan akan menginspirasi tindakan dalam mewujudkan tujuan di masa depan dan akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

Dalam hal ini Bapak Suprpto yang bertugas sebagai Kepala Desa sangat memahami pentingnya untuk menyatukan dan menanamkan visi agar tercapai suatu tujuan pembangunan. Beliau memiliki ambisi untuk bisa menyelesaikan seluruh visi misinya sebelum masa jabatan sebagai kepala desa berakhir. Hal tersebut diungkapkan melalui wawancara berikut ini:

“Sangat-sangat membantu sekali. Karena dengan saya bekerja masih 1,5 tahun ini, kami bisa merombak sistem sesuai visi misi saya. Visi saya melakukan perubahan, misi saya ada 5 (lima). Mudah-mudahan 5 tahun selesai, karena periode saya 6 tahun. Dalam 5 tahun ini visi-misi saya harus terlaksana.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Beliau sangat memperhatikan visi yang telah dibentuknya sehingga dapat menciptakan terobosan baru untuk melayani masyarakat baik dalam bidang pembangunan fisik maupun program-program pelayanan bagi warga desa Mangliawan. Partisipasi dan dukungan dari masyarakat juga memberikan kontribusi besar dalam perwujudan pembangunan desa agar semakin optimal. Hal tersebut didukung dengan pengambil alihan sebagian hak kelola atas sumber air atau PDAM oleh desa, kemudian pembangunan sarana-sarana pariwisata tingkat desa guna menyeimbangkan tingkat perekonomian desa secara berkelanjutan. Hal tersebut diungkapkan melalui hasil wawancara dengan informan berikut ini:

“Di tahun pertama kepemimpinan itu adalah terkait dengan visi misi beliau, mengenai mata air ini dan sudah berjalan kurang lebih satu tahun. Di tambah dengan peningkatan-peningkatan PAD lainnya dari BUMDES, Pasar Semar, pengelolaan sampah. Di bidang pembangunan pun sudah sesuai semua dengan APBDes dan usulan-usulan yang diusulkan warga. Hanya di tahun 2020 kemarin karena terkendala oleh *covid* ya, jadi banyak yang tertunda pelaksanaannya akhirnya akan dilaksanakan pada tahun 2021. Jadi secara konkret menurut saya sudah 70% terkait kontribusinya untuk desa. Yang lainnya tergantung di pak RT dan pak RW.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Dalam proses mewujudkan visi tersebut, Bapak Suprpto membutuhkan partisipasi dan dukungan dari masyarakat. Dukungan dari segenap masyarakat desa ini diharapkan dapat terus tumbuh sehingga dapat membantu beliau dalam menyelesaikan visi dan misi selama masa jabatannya sebagai kepala desa. Sumber

air Wendit menjadi salah satu tujuan pembangunan bagi kepala desa dikarenakan menurut warga desa selama ini sumber air Wendit telah banyak digunakan oleh pemerintah daerah yang menyebabkan debit air pada titik mata air terus berkurang, namun kontribusi pemerintah daerah terhadap warga sekitar tidak pernah ada termasuk upaya untuk menjaga lingkungan sumber air Wendit itu sendiri. Sehingga hal inilah yang mendorong Kepala Desa Mangliawan bersama dengan segenap partisipasi warga desa untuk berusaha bersama-sama mengelola dan menjaga sumber air agar tetap bermanfaat bagi masyarakat. Hal tersebut didukung oleh pernyataan wawancara dari informan berikut ini:

“Kalau kepemimpinan sekarang ini Pak Suprpto menjalankan program sesuai dengan visi misi beliau. Jadi salah satunya ada visi yang menyejahterakan masyarakat miskin, maka desa saat ini berfokus pada pendaftaran masyarakat miskin, kemudian diverifikasi kembali data-datanya. Yang kedua yaitu mengelola sumber PAD desa yang paling besar di Mangliawan yaitu air. Beliau telah melaksanakan salah satunya dengan PDAM saat ini dikelola oleh desa. Dan dampaknya yaitu pembangunan di desa ini lebih ada atau terasa jelas.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Dan hal serupa juga diungkapkan oleh informan lainnya dalam petikan wawancara berikut ini:

“Betul, baik mulai dari zamannya Pak Subakir, kemudian Pak Amari, tetapi setelah Pak Amari mengundurkan diri digantikan oleh PJ Pak Darmawan waktu itu, hingga Pak Suprpto saat ini memang setiap kepala desa mempunyai peninggalan sendiri-sendiri begitu. Jadi kontribusi setiap kepala desa itu pasti ada. Untuk kontribusi Pak Suprpto ini adalah mengenai PDAM yang dulu dikelola oleh kota, saat ini jadi dikelola oleh desa. Yang saat ini juga menjadi sumber PAD utama desa. Kontribusinya ke masyarakat pun yang dulunya saat PDAM masih dikelola oleh kota mendapat 10 kubik gratis setiap bulannya, sekarang menjadi 15 kubik. Itupun pemakaiannya setiap 10 meter pertama sudah diturunkan.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Dengan demikian perwujudan visi dari Bapak Suprpto dalam pembangunan dan pemenuhan kesejahteraan sosial bagi warga desa Mangliawan ini menjadikan proses pembangunan desa berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Perbaikan lingkungan dan perekonomian warga desa Mangliawan diharapkan mampu mengubah warga desa menjadi makmur, sehat, dan sejahtera serta memiliki daya saing yang memumpuni. Berbagai program pembangunan yang dilakukan semata-mata ditujukan demi kesejahteraan masyarakat desa agar dapat terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Kegiatan perekonomian diharapkan juga semakin stabil agar tidak ada masyarakat yang tidak merasakan dampak positif dari pembangunan. Berikut ini adalah spanduk dana desa yang diletakkan di depan kantor desa. Hal ini membuktikan bahwa kepala desa serta aparat desa melakukan keterbukaan terkait dengan penggunaan dana desa.



**Gambar 4.12.** APBDesa yang diletakkan di depan Kantor Desa

*Sumber : Dokumentasi Pribadi*

#### IV.2.1.5 Rasa Percaya

Karakteristik yang ke lima yang digunakan sebagai indikator kepemimpinan yang melayani adalah rasa percaya. *Servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani muncul dikarenakan adanya orang-orang terpilih diantara sekian banyak orang dan pilihan tersebut didasarkan pada kelebihan tertentu sehingga seseorang yang terpilih mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin. Kepercayaan yang diterima orang tersebut harus dijaga dan dipelihara dengan mengaktualisasikannya melalui tindakan-tindakan nyata dalam melayani pengikut atau orang-orang yang dipimpinnya serta menghindari hal-hal yang dapat membuat kepercayaan tersebut hilang.

Keberhasilan seorang pemimpin desa didukung oleh kepercayaan warga desa yang dipimpinnya. Begitu pula kepercayaan yang diberikan warga desa kepada seorang kepala desa akan terbentuk seiring dengan banyaknya keberhasilan program pembangunan serta pemberdayaan yang ada di dalam masyarakat desa. Kepercayaan kepada seseorang tentunya ditentukan oleh beberapa kelebihan misalnya dengan banyaknya pengalaman yang dimiliki dalam organisasi, maka seseorang itu dipercaya dapat membawa keberhasilan.

Kepemimpinan Bapak Suprpto sebagai kepala desa telah berjalan kurang lebih 1,5 tahun dengan masa jabatan mulai tahun 2019 sampai 2025. Bapak Suprpto belum pernah menjabat menjadi aparatur desa sebelumnya, tetapi beliau aktif berpartisipasi di dalam berbagai organisasi desa. Sehingga akhirnya masyarakat memberikan kepercayaan kepada beliau untuk memimpin desa dan memajukan desa. Dikarenakan adanya rasa percaya dari masyarakat desa dan juga

para aparatur perangkat desa, Bapak Suprpto berharap dapat semakin meningkatkan ekonomi dan tingkat kemandirian desa melalui pembangunan sektor pariwisata secara perlahan tingkat desa sesuai dengan kemampuan desa.

Hal ini sesuai dengan petikan wawancara dari informan sebagai berikut:

“Mudah-mudahan di tahun ini, ekonomi bisa benar-benar menopang masyarakat dengan adanya wisata-wisata baru. Karena di tahun 2021 ini, Mangliawan menjadi Mangliawan maju. Yang kemarin sebelum kepemimpinan saya, masih desa berkembang. Dalam 1,5 tahun ini meningkat satu titik menjadi desa maju. Mudah-mudahan nanti berikutnya menjadi desa mandiri.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Selanjutnya terkait dengan rasa percaya ini, kepala desa menjelaskan bahwa pihak desa menyerahkan sepenuhnya kepada masyarakat terkait dengan kegiatan penggunaan dana desa. Pemerintah desa kemudian hanya mengawasi dan menyusun RAB (Rencana Anggaran Belanja) desa. Prosedur pengusulan kegiatan pun dilakukan melalui forum, baik secara daring maupun secara langsung. Setiap tahun, pemerintah desa pasti akan mengadakan musyawarah dusun. Di dalam musyawarah tersebut, ketua RT, ketua RW, tokoh masyarakat, dan tokoh agama saling memberikan pendapat dan usulan. Setelah itu berbagai usulan dan pendapat tersebut ditampung yang kemudian akan dimusyawarahkan kembali di tingkat desa. Jadi setiap aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat akan melalui berbagai proses untuk mendapatkan hasil terbaik. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh seorang informan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Terkait dengan dana desa, beliau-beliau ini adalah orang yang terbuka dan orang-orang yang bisa menerima masukan dari masyarakatnya. Jadi tidak bertindak *karepe dewe* (semaunya sendiri). Tetapi dalam koridor usulan yang berjenjang, tidak yang tiba-tiba warga mengusulkan kepada Kepala Desa. Jadi warga tetap mengajukan saran dan masukan melalui forum RT/RW, musyawarah dusun untuk bisa menjadi sebuah usulan.

Caranya kepala desa menampung aspirasi masyarakat adalah dengan melalui forum. Walaupun tertulis melalui forum, tetapi masyarakat boleh melakukan usulan secara langsung. Kayak pak RT atau pak RW langsung mengusulkan kepada beliau boleh, atau warga sendiri yang mengusulkan kepada beliau juga boleh. Tetapi tetap dalam mengambil keputusan tersebut, kami melaksanakan melalui forum sesuai dengan tingkatannya masing-masing.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan lainnya melalui wawancara yang telah dilakukan, sebagai berikut:

“Jadi kalau untuk menampung aspirasi itu, pemerintah desa mengadakan musdus atau musyawarah dusun. Jadi musyawarah dusun itu isinya ada ketua RT, ketua RW, tokoh masyarakat, tokoh agama. Kita adakan musdus tersebut untuk menampung aspirasi masyarakat, setelah musdus selesai ini hasil-hasil dari musdus tersebut di musyawarahkan kembali di tingkat desa melalui musdes atau musyawarah desa. Jadi aspirasi masyarakat berproses dari tingkat bawah ke tingkat atas.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Kemudian informan lain juga mendukung hal tersebut dengan menyatakan melalui hasil wawancara sebagai berikut:

“Di desa ini juga ada BPD ya, ada RT, ada RW. Jadi aspirasi yang akan diajukan kepada kepala desa ini melalui RT/RW terlebih dahulu. Kemudian nanti kalau memang aspirasi itu perlu dirembukkan maka akan didiskusikan dalam musdus (musyawarah dusun) yang diselenggarakan setiap tahun. Atau apabila mendesak, setiap musdes (musyawarah desa) yang diadakan tiga atau empat kali dalam setahun bisa disalurkan lewat situ.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Perwujudan lain dari rasa percaya ini yaitu rasa saling percaya yang ditanamkan diantara atasan dan bawahan di kantor desa. Kepala desa sebagai seorang pemimpin memberikan kepercayaan yang penuh kepada setiap aparatur desa, begitu pula sebaliknya. Untuk setiap tugas yang diserahkan kepada perangkat desa adalah tanggung jawab masing-masing. Sehingga diantara kepala

desa dan perangkatnya tidak pernah diselimuti oleh rasa saling curiga karena telah memiliki tanggung jawab yang harus dipegang oleh masing-masing individu.

Kemudian apabila seorang kepala desa tidak bisa melakukan pelayanan, maka kepala desa memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk melayani.

Dengan demikian, pelayanan yang seharusnya dilakukan oleh kepala desa tetap bisa dijalankan oleh pegawai yang lainnya meskipun kepala desa sedang tidak berada di tempat. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari seorang informan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Seorang kepala desa ini memiliki sifat yang santai tapi disiplin. Misalnya ada seorang bawahan yang izin tidak masuk kerja, maka beliau bukan tipe orang yang meminta kejelasan secara rinci terkait alasan izin tersebut, tidak. Karena tanggung jawab ada pada masing-masing orang, jadi beliau memiliki pikiran bahwa bila seseorang izin pasti ada keperluan. Kalau menurut saya kepemimpinan yang melayani itu adalah seorang pemimpin yang memiliki jiwa melayani, bukan seorang pemimpin yang harus bergerak layaknya seorang pemimpin. Jadi misalnya jika ada suatu kejadian, tetapi beliau sedang tidak ada di tempat maka perintah yang diberikan oleh beliau kepada bawahannya itu juga termasuk kepada melayani. Sehingga tidak menimbulkan kejadian yang tidak diinginkan walaupun tidak ada pemimpin disitu.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

#### IV.2.1.6 Memberdayakan Pihak Lain

Karakteristik ke enam yang digunakan dalam menilai peran kepemimpinan melalui indikator kepemimpinan yang melayani adalah memberdayakan pihak lain. Yang dimaksud dengan memberdayakan pihak lain yaitu memberikan kekuasaan kepada orang lain untuk bekerjasama dalam melakukan sesuatu dengan tujuan agar membuat setiap orang merasa berarti dan memiliki peran penting di organisasi, sehingga tercipta kesetaraan dan rasa saling

menghargai. Salah satu bentuk dari peran kepemimpinan adalah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Hal tersebut telah dilakukan oleh kepala desa Mangliawan yang mana beliau telah berupaya untuk melakukan berbagai kegiatan yang ditujukan agar warga desa Mangliawan memiliki beragam keterampilan. Dan ini tergambar dari wawancara yang dilakukan bersama dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan berikut ini:

“Jadi Desa Mangliawan adalah desa industri, kurang lebih ada 30 perusahaan yang terletak di Desa Mangliawan itu bisa menopang kepegawaian dalam arti para pekerja. Kemudian terdapat pariwisata yang bisa menopang, pertanian di Desa Mangliawan selama ini maju walaupun masih banyak desa lain yang lebih maju, tetapi Desa Mangliawan ini merupakan desa di pinggir kota dengan pertanian yang masih eksis. Jadi pertanian jalan, perdagangannya jalan, kelompok-kelompok UMKM adalah kelompok yang kita jalankan. Kita punya kelompok yang namanya Pasar Mangliawan, ada Pasar Desa Mangliawan, ada MPR (Masyarakat Podo Rukun) yaitu adalah kelompok-kelompok usaha-usaha UMKM yang kita kumpulkan menjadi satu untuk mengangkat perekonomian yang ada di Desa Mangliawan. Termasuk pemberdayaan-pemberdayaan saya tidak ada henti-hentinya, untuk teman-teman yang nganggur saya kerjasamakan dengan BLK Wonojati, agar mereka bisa mengolah hasil pertanian desa. Dan saya juga kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja, bagaimana teman-teman yang nganggur kita berdayakan untuk bisa mengoperasikan dan memperbaiki *handphone*, laptop, dan lain-lain. Hari Sabtu yang lalu, satu desa dengan 22 RW, setiap RW diwakilkan oleh 2 (dua) ibu-ibu, saya latih untuk membuat bros (cinderamata) agar menambah keterampilannya. Itu adalah bentuk-bentuk dari pemberdayaan-pemberdayaan sesuai peningkatan dari 10 pokok PKK.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Kemudian hal tersebut didukung oleh pernyataan dari informan lainnya yaitu sebagai berikut:

“Terkait hal itu untuk peningkatan kesejahteraan salah satunya adalah dengan cara memunculkan sentra-sentra ekonomi ataupun tempat-tempat pemberdayaan masyarakat lainnya. Sentra-sentra ekonomi ini telah ada di beberapa titik yaitu di wisata-wisata. Walaupun wisata tersebut tingkat desa, tapi masyarakat desa sudah mampu menghasilkan ekonomi melalui

wisata tersebut. Ada wisata Kalim Cemplong, ada wisata Kampung Banyu, dan lain-lain. Kemudian ada beberapa kali pelatihan, misalnya seperti pelatihan bagi ibu-ibu pada tahun 2019 lalu untuk membuat kue-kue. Dan hal itu membuahkan hasil, sampai sekarang beberapa dari ibu-ibu tersebut rutin mendapatkan pesanan kue apabila terdapat kegiatan-kegiatan yang memerlukan makanan ringan. Dan terakhir kali kemarin ada pelatihan bagi ibu-ibu untuk membuat bros atau pin yang bekerja sama dengan BEKRAF (Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif) Surabaya. Apabila dilakukan sesering mungkin dan kemudian dari 70 peserta terdapat 20 peserta yang berhasil itu sudah sangat bagus. Kurang lebih itulah beberapa program yang telah dilakukan oleh pemerintah desa beserta dengan peningkatannya dalam hal ekonomi. Jadi masyarakat yang awalnya hanya menunggu dan mengharapkan bantuan, akhirnya sekarang sudah bisa mandiri. Bahkan PKH (Program Keluarga Harapan) pun banyak yang digraduasi karena sudah ada peningkatan grade atau tingkat kemampuan ekonominya.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Jadi dari pernyataan-pernyataan di atas telah banyak sekali kontribusi kepala desa beserta perangkat desa dan organisasi-organisasi desa dalam menyelenggarakan kegiatan pemberdayaan masyarakat desa. Pemberdayaan tentunya dilakukan agar setiap lapisan masyarakat di desa Mangliawan memiliki kesempatan yang sama untuk sejahtera. Setiap masyarakat diberdayakan agar roda perekonomian baik untuk keluarga maupun desa tetap berjalan stabil sehingga kemajuan pembangunan desa dapat berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan. Pemberdayaan yang dilakukan tidak hanya berupa pelatihan-pelatihan berskala besar, tetap juga pelatihan untuk warga setempat dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Masyarakat desa terutama di Mangliawan ini tidak luput dari perhatian pemerintah agar tetap sejahtera dan mampu memenuhi kehidupan sehari-hari. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh pemerintahan desa dalam memberdayakan warga desa adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.13. Kegiatan Pelatihan Penanaman Aquaponik di Wilayah RW 05**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*

Selain itu kepala desa bersama dengan pemerintah desa menggunakan seluruh kemampuannya untuk bersama-sama membantu masyarakat lebih maju dan berkembang sesuai dengan harapan dari pada sebuah pembangunan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar setiap lapisan masyarakat desa sama-sama memiliki kemampuan yang lebih untuk bisa membangun perekonomian pokok sehari-hari.

Misalnya ibu-ibu PKK yang diajak untuk mengikuti pelatihan membuat makanan ringan atau berbagai macam kue selama beberapa hari di kantor desa. Beberapa orang dari ibu-ibu tersebut pada akhirnya mampu membuat kue-kue tersebut di rumah dan menjadikannya peluang bisnis untuk meningkatkan perekonomiannya.

Kemudian, warga desa yang menganggur dan masih ada pada usia produktif diajak untuk mengikuti pelatihan bersama BLK Wonojati agar suatu hari nanti mereka bisa mengelola sendiri hasil pertanian desa sehingga perekonomian masih dapat berputar di desa.

Kemudian pemerintah desa Mangliawan juga bekerja sama dengan berbagai stakeholder dalam melakukan pelatihan guna meningkatkan keahlian dan kemampuan masing-masing warga desa agar selalu bisa memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut, warga desa sedikit demi

sedikit mampu memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari secara mandiri. Sehingga banyak dari warga desa yang digraduasi sebagai penerima PKH (Program Keluarga Harapan) karena tingkat kemampuan ekonominya yang berangsur-angsur membaik.

#### IV.2.1.7 Melayani

Karakteristik terakhir yang dijadikan sebagai indikator Kepemimpinan yang Melayani adalah melayani. Melayani harus menjadi fungsi utama dalam kepemimpinan, bukan hanya berdasarkan pada kepentingan diri sendiri tetapi lebih mengarah kepada kepentingan orang lain. Hal ini didukung dengan petikan wawancara dengan informan berikut ini:

“Karena pemerintahan desa adalah tentang pelayanan khususnya pelayanan kepada masyarakat desa, yang jelas semua bentuk apapun yang dibutuhkan oleh warga desa baik dalam surat menyurat atau apapun, seorang pemimpin desa harus bisa memberikan pelayanan sekalipun ada resikonya. Karena setiap keputusan yang diambil pasti memiliki resiko. Contohnya saja seperti pelayanan mengenai tanah waris, itukan juga harus dipilih. Padahal kalau melayani ini kan luas, bukan hanya tentang surat-menyurat, KTP dan lain sebagainya. Jadi bukan hanya yang bersifat administratif, tetapi yang berisiko juga harus dilayani.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Dalam petikan wawancara tersebut dijelaskan bahwa sebagai seorang pemimpin desa, Bapak Suprpto mengarahkan kepada bawahannya untuk tetap menyediakan berbagai pelayanan untuk masyarakat desa, bukan hanya sekadar pelayanan yang bersifat mendasar seperti tentang surat-menyurat tetapi juga memberikan pelayanan sekalipun sedikit memiliki resiko seperti misalnya pengurusan tanah waris. Jadi pelayanan yang disediakan oleh desa sudah

seharusnya meliputi lingkup yang lebih luas agar warga desa memiliki akses yang lebih mudah dalam pelayanan, baik yang secara administratif maupun diluar itu.

Kemudian hal serupa tentang pelayanan juga diungkapkan melalui petikan wawancara bersama dengan informan lainnya sebagai berikut:

“Sosok kepala desa yang dibutuhkan Mangliawan saat ini adalah sosok yang seharusnya mengerti masalah sampai ke akar-akarnya. Jadi tidak sekedar, contoh ada masalah A tidak hanya dilihat dari luarnya saja, tetapi ditelusuri sampai ke dalam-dalamnya sampai ke akar-akarnya seperti itu. Dan untuk pegawainya, seorang pemimpin diharapkan memperlakukan secara adil antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Sosok Pak Suprpto dengan kepemimpinannya sekarang bagus, beliau memiliki ambisi yang sangat tinggi, dan juga apabila setiap ada permasalahan itu terkadang beliau langsung terjun ke lapangan sendiri, menyelesaikan sendiri masalah tersebut. Tetapi apabila permasalahannya bukan suatu permasalahan yang bisa diatasi sendiri, beliau akan mengundang salah satu perangkat yang juga memahami masalah tersebut.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Berdasarkan wawancara diatas, sosok Bapak Suprpto sebagai kepala desa mewujudkan kepemimpinan yang melayani melalui pemberian pelayanan terbaik kepada masyarakat. Beliau akan bukan hanya sekedar melihat permasalahan di permukaannya saja, tetapi beliau akan menggali permasalahan tersebut dan bersama-sama mencari solusi dalam pemecahan masalah. Bahkan beliau tidak segan untuk langsung turun ke lapangan apabila terdapat permasalahan yang dapat beliau selesaikan sendiri. Beliau memiliki ambisi yang besar sebagai kepala desa untuk selalu membangun desa di masa kepemimpinannya.

Kemudian dalam rangka pencegahan penularan *covid-19* di tahun 2020, kepala desa Mangliawan beserta dengan aparatur desa lainnya mengadakan pelayanan pos jaga *check point* sebagai langkah pendukung program pemerintah dalam memutus rantai penyebaran virus *covid-19*. Dan Desa Mangliawan juga

menyediakan pelayanan berupa penyemprotan disinfektan di sekitar Desa Mangliawan rutin pada setiap minggu.



**Gambar 4.14. Kegiatan Pelayanan Kantor Desa**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*



**Gambar 4.15. Pos Jaga Check Point**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*



**Gambar 4.16. Penyemprotan Disinfektan di Sekitar Desa Mangliawan**

*Sumber : Dokumentasi Kantor Desa*

## IV.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Desa Sebagai *Servant*

### *Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa

#### IV.2.2.1. Faktor Pendukung

Terdapat berbagai sumber daya, baik dari alam dan manusia, yang dimiliki oleh Desa Mangliawan juga dapat membantu mewujudkan keberhasilan pembangunan desa. Manusia dalam hal ini adalah aparatur desa yang dituntut untuk memiliki kapabilitas yang memadai agar dalam membantu kepala desa dalam memegang tanggung jawab terhadap desa dan masyarakat. Jadi dibutuhkan aparatur desa yang memiliki kesamaan misi dan tujuan agar terjadi keselarasan dalam penyelenggaraan pembangunan desa. Hal tersebut sesuai seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Faktor pendukung yang pertama adalah harus punya jiwa *leadership* atau kepemimpinan. Terus harus punya kemampuan untuk menghimpun seluruh elemen yang ada di dalam masyarakat ini. Karena Mangliawan dengan semua sumber daya alam, sumber daya manusia ini sangat kompleks sekali. Kalau semua itu tidak dirangkul juga akan menjadi masalah, bukan menjadi faktor keberhasilan tetapi akan menjadi penghambat nantinya. Disamping mempunyai jiwa *leadership*, seorang pemimpin desa harus inovatif. Karena terkait dengan dana desa, apabila memiliki uang tetapi tidak bisa berpikir inovatif atau memiliki pemikiran ke depan maka uang tersebut akhirnya akan nganggur juga hanya digunakan itu-itu saja. Kalau jiwa *leadership* ini beliau sudah sangat punya, karena pengalaman beliau yang sangat banyak. Tidak kalah penting pengalaman tadi, pengalaman menghadapi setiap perbedaan karakter warga.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Kemudian beliau melanjutkan dalam petikan wawancara berikutnya sebagai berikut:

“Kalau beliau sudah mempunyai jiwa *leadership*, maka kembali lagi kepada manusianya atau warganya. Karena warga kita ini ada dosen, profesor, apabila tidak bisa terkumpul menjadi satu suara atau tercerai-berai, maka akan menjadi penghambat atau masalah nantinya. Menurut

saya, berdasarkan pengamatan di desa-desa, perangkat desa ini sebagai manusianya sebenarnya juga bisa menjadi salah satu faktor, karena perangkat desa ini misalnya terbagi menjadi dua era yaitu era sebelum adanya Undang-undang No. 6 Tahun 2014 dan sesudah. Jadi pola pikir mereka ini berbeda-beda. Kalau jumlah perangkat desanya yang setelah dibentuk undang-undang ini jauh lebih banyak, pasti akan bagus desanya. Karena tingkat pertanggung jawabannya, tingkat perencanaan, dan tingkat pelaksanaannya sudah jauh berbeda dengan era sebelum dibentuknya Undang-undang No. 6 Tahun 2014 ini. Jadi untuk mendukung keberhasilan tadi, apabila pemimpinnya sudah bagus, sumber daya alamnya sudah bagus, tetapi apabila perangkat desanya kurang mendukung atau tidak cocok kan tidak bisa juga mbak, harus satu jalur dan arah yang sama. Begitu mbak.” (Hasil wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Pj. Sekretaris Desa, pada 29 Maret 2021).

Selanjutnya faktor pendukung keberhasilan pembangunan lainnya adalah kebersamaan. Dengan adanya kebersamaan, maka segala tujuan pembangunan mampu terkoordinasi dengan baik. Hal ini didukung dengan pernyataan dari informan lainnya dalam petikan wawancara berikut ini:

“Faktor pendukung keberhasilan yaitu kebersamaan. Jadi menurut saya saat ini apabila hendak melaksanakan pembangunan, kami akan saling berkoordinasi terlebih dahulu. Contohnya, misalnya akan dilaksanakan pemasangan paving di RW 03, jadi tim pelaksana pembangunan di RW 03 ini kami undang dulu ke desa kemudian kami lakukan koordinasi terkait dengan teknis-teknis pelaksanaan pembangunan ke depannya. Jadi dari situlah kami dan tim pelaksana sama-sama mengetahui pembangunan kedepannya seperti apa, apakah sudah sesuai dengan rencana kegiatannya apa belum. Jadi faktor keberhasilannya dari koordinasi itu tadi.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Kemudian hal serupa juga dikemukakan oleh informan lainnya dengan pernyataan yang mendukung pendapat diatas dalam petikan wawancara berikut ini:

“Yang pertama adalah bantuan dari pemerintah, kemudian yang tidak kalah penting adalah pemimpinnya itu sendiri dan perangkat dibawahnya. Menurut saya apabila kita mendapat bantuan tetapi pemimpin ini tidak dapat memanfaatkannya kan jadi kurang maksimal juga. Jadi antara

bantuan pemerintah dengan pemimpin desa yang sungguh-sungguh untuk membangun desa ini termasuk warganya menjadi faktor penting. Misalnya seperti di dusun Jabon, apabila kami menerima bantuan dari pemerintah desa berupa *paving* misalnya kira-kira 100 m, di RAB (Rencana Anggaran Biaya) tertera ada ongkos dan lain-lainnya, kemudian di dusun itu lebih memilih untuk dikerja baktikan sesama warga dusun. Jadi ongkosnya yang semula untuk tukang ini kemudian dibelikan *paving* supaya mendapatkan lebih banyak lagi. Nah diantara masyarakat, pemimpinya dan perangkat dibawahnya, serta bantuan dari pemerintah ini semuanya bisa saling mendukung. Masyarakat mendukung dengan tenaganya, pemerintah memberikan bantuannya, dan pemimpin desa beserta perangkat desa bersungguh-sungguh untuk mendorong pembangunan desa.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa selain jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan kualitas sumber daya yang dimiliki, faktor lain dalam mendukung keberhasilan pembangunan desa yaitu kebersamaan dan koordinasi dari masyarakat desa dengan pemerintah desa.

Tanpa adanya koordinasi dan kerjasama maka segala bentuk program pembangunan dan aspirasi masyarakat tidak akan berjalan dan terlaksana sesuai dengan tujuan yang diharapkan dari suatu pembangunan. Maka dari itu, penting bagi masyarakat untuk mengetahui kompetensi dan kapabilitas dari seorang calon pemimpin agar beliau bisa dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati dalam melayani dan mendengarkan aspirasi masyarakat.

#### IV.2.2.2. Faktor Penghambat

Sebagai seorang pemimpin, Bapak Suprpto tidak jarang menemukan berbagai kendala dalam setiap keadaan dan kegiatan baik di lapangan maupun di dalam ruangan. Begitu pula dengan yang ada di dalam diri beliau. Hal ini tentu saja apabila tidak diatasi dengan baik maka akan menimbulkan bermacam-macam

kesulitan. Tetapi Bapak Suprpto tidak pernah melepaskan berbagai hambatan tersebut begitu saja. Beliau justru berusaha untuk merangkul hambatan tersebut dan mencoba melakukan pendekatan agar hambatan tersebut bisa menjadi suatu daya dukung. Hambatan yang ada di desa ini kurang lebih seperti dikarenakan luas wilayah desa yang cukup besar, maka terdapat banyak paguyuban-paguyuban yang pada akhirnya menjadikan aspirasi masyarakat terbentuk dua kali lipat lebih banyak dari desa lainnya. Tetapi hal tersebut dijadikan oleh seorang pemimpin sebagai teman untuk menopang keberhasilan. Pernyataan ini didukung oleh petikan wawancara bersama dengan informan sebagai berikut:

“Sebenarnya sangat banyak kendala. Yang mana di dunia ini, dimanapun pasti terdapat kendala dan hambatan, siapapun pemimpinnya. Justru adanya hambatan itulah untuk bisa mewujudkan keberhasilan. Cara saya mengatasi hambatan tersebut begini, hambatan itu tetap ada karena itu adalah bagian dari perjuangan pembangunan, maka hambatan itu bukan berarti persoalan. Tapi mereka harus kita gandeng, kita dekati, maka hambatan itu akan tersisihkan dengan sendirinya. Hambatannya begini, dikarenakan luasnya wilayah, padatnya penduduk dan banyaknya paguyuban, itu bisa menyebabkan hambatan berbeda dengan desa lain yang mungkin hanya memiliki 2 (dua) RW dengan 2.400 penduduk. Tetapi karena kami sebagai pemimpin dituntut untuk pengabdian jadi hambatan itu seolah-olah menjadi teman untuk menopang keberhasilan itu.” (Hasil wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan, pada 25 Maret 2021).

Kemudian selain yang telah disebutkan di atas, faktor penghambat lainnya yaitu adanya laporan-laporan dari masyarakat yang belum pasti kebenarannya.

Maksudnya adalah masyarakat hanya melaporkan apa yang mereka lihat di depan, tetapi tidak pernah mengetahui apa yang terjadi secara keseluruhan. Masyarakat seringkali hanya melihat apa yang terjadi di lapangan tanpa ingin mengetahui bagaimana proses pembangunan yang terjadi sebelum dilaksanakan dilapangan.

Sehingga tidak jarang masyarakat memiliki anggapan bahwa anggaran desa yang

digunakan tidak sesuai dengan pembangunan yang dilaksanakan di lapangan.

Pemerintah desa menghimbau sebaiknya untuk masyarakat yang kurang puas dengan hasil pembangunan dapat langsung berdiskusi dengan aparatur desa. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari informan dalam petikan wawancara berikut ini:

“Menurut saya faktor penghambatnya itu adalah banyaknya laporan-laporan masyarakat yang belum pasti kebenarannya. Masyarakat belum memahami seutuhnya tentang bagaimana proses pembangunan yang ada di Mangliawan dan hanya melihat diluarnya saja. Contohnya anggaran desa yang ditampilkan di publikasi depan kantor desa itu ternyata ada yang tidak sesuai dengan yang dilapangan menurut masyarakat. Jadi masyarakat yang tidak mengetahui rincian atau proses kegiatan itu banyak yang langsung nyeletuk asal berbicara itu menjadikan penghambat sebenarnya. Lebih baik mereka datang langsung ke desa untuk bertanya langsung terkait pembangunan desa.” (Hasil wawancara dengan Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan, pada 30 Maret 2021).

Selain itu, di Desa Mangliawan ini tidak ada konflik internal yang terjadi diantara pegawai maupun atasan. Justru dikarenakan mereka memegang prinsip kekeluargaan yang membuat mereka saling membutuhkan satu sama lain, maka kerjasama yang ada diantara aparatur desa pun semakin erat. Hanya peraturan pemerintah yang berubah-ubah juga memberikan hambatan atau kesulitan tersendiri bagi pemerintahan desa. Misalnya ketika RPJM Desa yang telah disusun sejak lama harus segera diperbaiki atau diubah kembali karena adanya perubahan peraturan pemerintah. Ini menjadi tantangan sendiri bagi aparatur desa karena harus memulai dari awal menyusun rancangan agar tidak ada yang terlewat dan sesuai dengan peraturan pemerintah. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari informan dalam petikan wawancara berikut ini:

“Kalau konflik di internal tidak ada, walaupun ada mungkin dulu hanya dikarenakan lawan politik. Tetapi kalau secara menyeluruh tidak ada konflik sama sekali di internal. Bahkan dikarenakan kami saling membutuhkan itu maka kami semakin kuat kerjasamanya diantara kami disini. Menurut saya untuk faktor penghambat sekiranya tidak ada. Tetapi terkadang peraturannya yang berubah-ubah sehingga sedikit menyulitkan kami di lapangan. Misalnya kami sudah menyusun RPJM Desa yang kemudian harus kami ubah lagi dikarenakan perubahan peraturan. Tetapi untuk secara umum ini tidak ada faktor penghambat. Kami mencoba menikmati saja.” (Hasil wawancara bersama Bapak Achmad selaku Kasun Jabon, pada 30 Maret 2021).



### IV.3 Analisis Data

#### IV.3.1 Analisis Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa

Pada penelitian kali ini, peneliti membahas mengenai peran kepala desa dalam pembangunan di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang dengan menggunakan beberapa indikator yang ada pada teori kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*. Peneliti berusaha untuk mendeskripsikan berbagai peran kepala desa yang telah dilakukan sebagai pendukung pembangunan desa dengan melakukan analisis menggunakan beberapa indikator kepemimpinan melayani yang dikemukakan oleh Patterson (2003), yaitu meliputi kasih sayang, kerendahan hati, altruisme atau mengutamakan orang lain, memiliki visi, rasa percaya, memberdayakan pihak lain, dan melayani.

Peran kepala desa dalam pelaksanaan pembangunan wilayahnya adalah sebagai perencana pembangunan, pengawas pembangunan, dan pelopor pembangunan. Dalam proses pembangunan tersebut, kepala desa dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang maksimal untuk masyarakat. Oleh sebab itu, dibutuhkan seorang kepala desa yang memiliki kemampuan diri yang memadai agar mampu memberikan hasil yang maksimal dalam melakukan pelayanan dalam mewujudkan pembangunan. Pembangunan yang dilakukan di pedesaan pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas penunjang kegiatan ekonomi masyarakat agar lebih produktif dan membantu menjaga kestabilan ekonomi desa. Begitu pula yang terjadi di Desa Mangliawan.

Ada berbagai macam keberhasilan pembangunan yang telah diwujudkan oleh kepala desa terdahulu hingga sekarang. Dari berbagai macam keberhasilan tersebut itulah keberadaan dan peran seorang pemimpin dinilai sangat penting. Pembangunan-pembangunan yang dilakukan di desa semata-mata dilakukan untuk kesejahteraan warga desa, sehingga perekonomian masyarakat di desa tidak kalah jauh dengan masyarakat yang berada di perkotaan. Berikut ini adalah beberapa contoh keberhasilan pembangunan yang telah diwujudkan di desa Mangliawan hingga tahun 2020.

**Tabel 4.6. Keberhasilan Pembangunan di Desa Mangliawan hingga tahun 2020**

<b>1. Desa Tanpa Kemiskinan</b>	
Jumlah surat miskin/SKTM yang dikeluarkan desa selama tahun 2017	310
Keluarga dengan kondisi kesejahteraan sampai dengan 10% terendah di Indonesia	-
Keluarga dengan kondisi kesejahteraan diatas 10%-20% terendah di Indonesia	-
<b>2. Desa Tanpa Kelaparan</b>	
Jumlah warga penderita gizi buruk (marasmus dan kwashiorkor) pada tahun 2018	-
Jumlah balita stunting	227
<b>3. Desa Sehat dan Sejahtera</b>	
Jumlah posyandu dengan kegiatan/pelayanan setiap 2 bulan sekali atau lebih	5
Jumlah pos pembinaan terpadu (Posbindu)	1
Jumlah tenaga kesehatan yang tinggal/menetap di desa	29
Keberadaan bidan desa (BDD)	Ada
Jumlah warga peserta BPJS Kesehatan Penerima Bantuan Iuran (PBI) dan Jamkesda pada tahun 2017	2.657
Jumlah saran kesehatan desa	57
Jumlah Pos Pendidikan Anak Usia Dini (Pos	5

PAUD)	
-------	--

4. Desa Layak Air Bersih dan Sanitasi	
Sumber air untuk minum sebagian besar keluarga berasal dari	Ledeng dengan meteran (PAM/PDAM)
Sumber air untuk mandi/cuci sebagian keluarga berasal dari	Ledeng dengan meteran (PAM/PDAM)

5. Desa Berenergi Bersih dan Terbarukan	
Keberadaan pangkalan/agen/penjual LPG (warung, toko, supermarket, penjual gas keliling)	Ada
Penerangan di jalan utama desa/kelurahan	Ada, sebagian besar
Bahan bakar untuk memasak sebagian besar keluarga di desa	LPG 3 Kg
Jumlah keluarga pengguna listrik	4.035

6. Pertumbuhan Ekonomi Desa Merata	
Keberadaan warga desa yang sedang bekerja sebagai TKI di luar negeri	Ada
Sumber penghasilan utama sebagian besar penduduk desa berasal dari lapangan usaha	Industri pengolahan (pabrik, kerajinan, dll)
Keberadaan produk barang unggulan/utama desa	Ada
Produk pangan unggulan/utama desa	Kripik Tempe Buah
Jumlah pendidikan keterampilan di desa	1
Jumlah sarana dan prasarana ekonomi di desa	117
Jumlah sarana lembaga keuangan yang beroperasi di desa	2
Jumlah koperasi di desa yang masih aktif	4
Keberadaan salon kecantikan	Ada
Jumlah unit usaha BUMDes	1

7. Infrastruktur dan Inovasi Desa Sesuai Kebutuhan	
Jumlah industri mikro dan kecil (memiliki tenaga kerja kurang dari 20 pekerja)	13
Lalu lintas dari/ke desa	Darat
Jenis permukaan jalan darat antar desa yang terluas	Aspal/Beton

8. Desa Tanpa Kesenjangan	
Keberadaan permukiman kumuh (sanitasi lingkungan buruk, bangunan padat, dan	Tidak Ada

sebagian besar tidak layak huni) di desa	
Jumlah keluarga di permukiman kumuh	Tidak Ada
Status IDM 2020	Berkembang

9. Kawasan Permukiman Desa Aman dan Nyaman	
Keberadaan permukiman di bantaran sungai	Tidak Ada
Jumlah keluarga di permukiman bantaran sungai	Tidak Ada
Sarana transportasi yang biasa digunakan oleh sebagian besar penduduk dari kantor kepala desa ke kantor camat	Kendaraan pribadi
Sarana transportasi yang biasa digunakan oleh sebagian besar penduduk dari kantor kepala desa ke kantor bupati/walikota	Kendaraan pribadi
Kegiatan pembangunan/pemeliharaan pos keamanan lingkungan di desa selama setahun terakhir	Ya
Jumlah anggota linmas/hansip di desa	58

10. Konsumsi dan Produk Desa Sadar Lingkungan	
Tempat buang sampah sebagian besar keluarga	Tempat sampah, kemudian diangkut
Tempat/saluran pembuangan limbah cair dari air mandi/cuci sebagian besar keluarga	Lubang resapan
Keberadaan mata air di desa	Ada, dikelola
Pengolahan/daur ulang sampah/limbah ( <i>reuse, recycle</i> )	Ada, warga tidak terlibat

11. Kemitraan untuk Pembangunan Desa	
Program/siaran TVRI diterima di desa	Ya
Program/siaran TV swasta diterima di desa	Ya
Keberadaan sistem informasi desa	Ada, diperbaharui
Keberadaan warga yang menggunakan telepon seluler/ <i>handphone</i>	Sebagian besar warga
Keberadaan internet untuk warnet, game online, dan fasilitas lainnya di desa	Ada
Jumlah menara telepon seluler atau <i>Base Transceiver Station</i> (BTS)	6

12. Kelembagaan Desa Dinamis dan Budaya Desa Adaptif	
Badan Permusyawaratan Desa	Ada
Kegiatan pemerintahan desa dilaksanakan di	Kantor kepala desa
Situs cagar budaya di desa	Ada, dikelola

Kebiasaan dan keterlibatan warga dalam kegiatan gotong royong di desa/kelurahan untuk kepentingan umum/komunitas (seperti: kerja bakti, siskamling, pesta rakyat, dll)	Ada, sebagian besar warga terlibat
Jumlah lembaga kemasyarakatan desa	30
Kepemilikan tanah kas desa/ulayat	Ada
Kepemilikan bangunan milik desa (balai desa, balai rakyat, dll)	Ada, digunakan

Sumber: Podes 2018, Kor Podes 2019, Data DTKS Kemensos, Data Stunting Kemenkes, IDM 2020 Kemendesa PDTT

Sesuai dengan yang tercantum di dalam Undang-undang No.6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa terdiri atas 2 komponen penting yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa. Dalam hal ini peran kepala desa yaitu melaksanakan tugas dan fungsinya untuk melakukan penyelenggaraan pemerintahan desa, dengan melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.

Dengan beberapa keberhasilan pembangunan tersebut, peran dari seorang kepala desa menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Terutama bagi kepala desa yang akan melanjutkan pembangunan desa. Dengan menggunakan beberapa indikator dari Patterson, peneliti berusaha untuk menganalisis peran kepala desa yang telah dilakukan dalam mewujudkan pembangunan desa. Berikut ini adalah hasil analisis penelitian berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan indikator-indikator yang telah ada, serta data yang diperoleh di lapangan selama penelitian berlangsung.

#### IV.3.1.1. Kasih Sayang

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya peran positif dari kepala desa dalam melayani warga desa. Dalam hal ini kepala desa bukan hanya berperan sebagai pemimpin secara administratif menurut undang-undang, namun pemimpin juga harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan optimal bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang melayani (*servant leader*) berusaha untuk memprioritaskan pada kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya sebagai wujud dari kasih sayang. Kasih sayang diartikan sebagai sosial atau moral. Kasih sayang adalah suatu bentuk moral pemimpin dalam melakukan sesuatu yang baik berdasarkan pada alasan yang tidak merugikan orang lain (Patterson, 2003).

Wujud kasih sayang yang dilakukan oleh seorang kepala desa salah satunya yaitu adalah dengan memberikan kesempatan yang sama bagi warga masyarakat. Khususnya di Desa Mangliawan, Bapak Suprpto selaku kepala desa berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada warga desa. Menurut Spears (2010), seorang pemimpin pelayan diharuskan untuk memperkuat keahlian dalam mendengarkan demi menunjukkan komitmen. Kemudian seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan arahan kepada perangkat desa supaya bisa melayani masyarakat dengan hubungan kekeluargaan yang terjalin antara pemerintah desa dan masyarakat.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), organisasi publik beserta jaringannya lebih memungkinkan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang

didasarkan pada penghargaan kepada semua orang. Dalam *New Public Service*, kepemimpinan bersama, kolaborasi, dan pemberdayaan menjadi norma di dalam maupun di luar organisasi. Kepemimpinan bersama berfokus pada tujuan, nilai-nilai, dan cita-cita yang ingin organisasi dan masyarakat capai dan harus ditandai dengan saling menghormati, akomodasi, serta dukungan.

Menurut Robbins and Judge (2017:420), pemimpin ialah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok dalam mendorong sebuah pencapaian yang didasarkan pada visi dan misi. Oleh karena itu wujud lain dari kasih sayang Bapak Suprpto terhadap pembangunan di Desa Mangliawan ini adalah beliau turut berkontribusi langsung dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya dalam mewujudkan pelayanan yang optimal, menjalin hubungan sosial yang baik dengan warga desa, serta mendengarkan berbagai aspirasi dari warga Desa Mangliawan.

Menurut Nurman (2015) pemerintah desa memiliki peran yang penting dalam upaya menciptakan lingkungan atau kondisi yang mendorong tumbuhnya prakarsa dan swadaya masyarakat di pedesaan. Pemerintah desa menyanggah peran dalam mengupayakan terciptanya lingkungan yang dapat mendorong partisipasi masyarakat dalam bekerja sama membangun pedesaan, dan masyarakat diharapkan berperan aktif dalam proses pembangunan sehingga berjalan dengan maksimal. Dalam hal ini, kepala desa berusaha untuk segera mengumpulkan tokoh masyarakat maupun perwakilan masyarakat apabila terdapat pembangunan yang mendesak untuk diajak bermusyawarah. Hal tersebut dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman diantara masyarakat desa dan kesepakatan yang dipilih

merupakan hasil musyawarah bersama. Selain itu, Bapak Suprpto juga berupaya untuk selalu mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang ada di sekitar Desa Mangliawan.

Menurut Yenming, dkk. (2012), pemimpin melayani merupakan suatu kepemimpinan yang diharapkan oleh anggota organisasi dan pengikut dibawahnya karena memiliki nilai efektifitas tinggi dengan merefleksikan kekuatan terbaik yang dimiliki seorang pemimpin melalui cara melayani, yang telah dibuktikan bahwa seorang pemimpin diharapkan mampu 'mendengar' serta 'berempati' dan 'membangun komunitas' atau kata lainnya saling berbagi.

#### IV.3.1.2. Rendah Hati

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kepala desa Mangliawan dinilai sebagai seseorang yang rendah hati. Dengan adanya sifat rendah hati yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan membuat pemimpin lebih konsisten dalam bekerja dan bisa saling menghargai hasil kerja dari seorang pemimpin yang juga merupakan hasil kerja keras dari seluruh bawahan yang dipimpinnya. Karena setiap individu selalu menginginkan agar kehadiran dirinya di dalam suatu organisasi dapat diterima oleh orang lain (Spears, 2010). Sehingga sifat rendah hati dijadikan sebagai salah satu indikator dalam kepemimpinan melayani atau *servant leadership*.

Dalam hal kerendahan hati, Bapak Suprpto dinilai sebagai seseorang yang rendah hati dan mengayomi. Beliau sering ikut berbaur dengan pegawai lainnya di kantor. Kepala desa berusaha untuk memosisikan diri sebagai orang

tua, seorang teman, maupun saudara. Sehingga dikarenakan beliau yang begitu dekat dengan pegawai, para pegawai tidak merasa *sungkan* untuk bertukar pikiran dengan beliau baik dalam forum maupun diluar forum demi menjaga integritas baik untuk diri sendiri maupun organisasi.

Menurut Spears (2010), pemimpin pelayan memiliki perasaan yang kuat dalam memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Seseorang perlu dihargai dan diakui sebagai individu yang istimewa dan unik. Maka dari itu, setiap individu selalu menginginkan agar kehadiran dirinya di dalam suatu organisasi dapat diterima oleh orang lain yang berada disekitar mereka. Pemimpin pelayan yang berhasil ialah pemimpin yang mampu menjadi seorang pendengar dengan penuh empati.

Menurut Seers (1996) dalam Sahya Anggara dan Sumantri (2016) menyatakan bahwa dalam pembangunan terdapat pertimbangan nilai (*value judgment*). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam sebuah pembangunan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai yang berkembang pada masyarakat.

Cara Bapak Suprpto sebagai kepala desa menampung seluruh aspirasi warga desa adalah dengan mengadakan forum. Pandemi yang terjadi saat ini tidak menghalangi beliau untuk tetap melayani masyarakat dengan baik, karena beliau akan tetap mengadakan forum secara terbuka tetapi saat ini lebih banyak menggunakan media sosial seperti aplikasi *whatsapp*. Dengan adanya forum *online* tersebut, maka masing-masing Ketua RT atau RW menyampaikan seluruh masukan dan pendapat melalui grup yang terbentuk pada aplikasi tersebut. Dan beliau juga menerima penyampaian secara langsung mengenai pendapat serta

usulan dari warga yang disampaikan melalui forum terbuka seperti musrenbangdes atau diskusi langsung bersama dengan kepala desa. Aspirasi masyarakat tersebut sepenuhnya akan diperhatikan dan kemudian dijawab sesuai dengan tingkat prioritasnya atau urgensi dari masing-masing aspirasi tersebut.

Menurut Greenleaf (1970), karena keberhasilan suatu organisasi merupakan hasil kerjasama antara pihak internal maupun eksternal yang terlibat dalam organisasi seperti mitra usaha bahkan masyarakat. Oleh karena itu seorang pemimpin yang melayani fokus memberikan layanan untuk bawahan atau pengikutnya. Artinya layanan diberikan oleh pemimpin bukan hanya untuk kepentingan organisasi melainkan sebagai bentuk perhatian terhadap pengikutnya agar dapat melakukan perbaikan menuju lebih baik dan peningkatan dalam pencapaian kinerja bawahan.

#### **IV.3.1.3. Altruisme**

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa seorang pemimpin pelayan harus fokus memberikan layanan untuk bawahan atau pengikutnya. Menurut Patterson (2003), altruisme merupakan suatu tindakan dalam membantu orang lain dengan tulus. Altruisme dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau tindakan yang dilakukan secara sukarela untuk membantu orang lain diluar tugas dan kewajibannya. Perilaku pemimpin ini menunjukkan bahwa membantu pegawai atau bawahannya merupakan suatu hal yang harus dilakukan sebagai nilai dasar dari kepemimpinan yang melayani berdasarkan pada hati nurani manusia. Perasaan alami seorang pemimpin untuk saling membantu satu sama lain dan

melayani menjadi salah satu faktor yang akan mendorong seseorang menjadi pemimpin yang baik.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), karena pemilik kepentingan publik yang sebenarnya adalah masyarakat maka administrator publik seharusnya memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab melayani dan memberdayakan warga negara melalui pengelolaan organisasi publik dan implementasi kebijakan publik. Warga negara ditempatkan sebagai prioritas utama dan penekanan seharusnya diletakkan pada bagaimana membangun institusi publik yang didasarkan pada integritas dan responsivitas.

Menurut Greenleaf (1970), layanan yang diberikan oleh pemimpin bukan hanya untuk kepentingan organisasi melainkan sebagai bentuk perhatian terhadap pengikutnya agar dapat melakukan perbaikan menuju lebih baik. Bapak Suprpto sebagai kepala desa berusaha untuk tetap memberikan pelayanan yang terbaik terlepas dari kewajiban dan tugasnya sebagai seorang pemimpin desa. Beliau memiliki banyak pengalaman dalam bidang organisasi kemasyarakatan desa yang memberikannya dorongan untuk menjadi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, beliau berupaya untuk selalu menunjukkan kinerja terbaiknya bekerjasama dengan aparatur desa untuk mewujudkan pembangunan desa yang optimal. Perasaan tulus untuk membangun desa yang timbul dalam diri beliau ini sudah ada sejak beliau masih mengikuti karang taruna di Desa Mangliawan dan organisasi-organisasi lainnya.

Menurut Spears (2010), membangun komunitas artinya membangun komunitas antar karyawan atau anggota organisasi, antar pemimpin dan bawahan,

serta membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Pemimpin pelayan memiliki kesadaran penuh bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara internal maupun eksternal diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih maksimal. Kepemimpinan pelayan berusaha untuk menciptakan rasa saling percaya sehingga membentuk kerjasama yang cerdas. Dengan ketulusan dan keteladanan yang dimiliki oleh pemimpin pelayan, rasa saling percaya dapat tumbuh dengan cepat.

Adapun yang dilakukan oleh Bapak Suprpto dalam menciptakan lingkungan yang kondusif dan aman adalah dengan memperbaiki bangunan kantor desa menjadi lebih baik dan dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap. Seperti misalnya ruangan pelayanan yang lebih nyaman, ruang kerja yang sejuk, dan penerangan yang baik sehingga kualitas ruangan terjaga. Pembangunan kantor desa ini juga perwujudan dari bentuk penghargaan kepala desa untuk para pegawai kantor desa atas kerja keras mereka dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat.

#### **IV.3.1.4. Visi**

Dari penelitian yang telah dilakukan, dengan memiliki visi maka seorang pemimpin akan memiliki pegangan atau pedoman dalam mencapai tujuan di masa yang akan datang. Visi merupakan suatu arah tentang kemana seorang pemimpin akan membawa organisasi tersebut pergi (Patterson, 2003). Jika diibaratkan sebuah kapal, maka pemimpin adalah sang nahkoda yang memiliki tugas menentukan arah dan memimpin awak kapal beserta penumpangnya untuk

berlayar menuju tempat yang dituju. Visi yang dimiliki dari seorang pemimpin, diharapkan mampu memberikan motivasi dan inspirasi dalam tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan di masa yang akan datang.

Menurut Rahardjo Adisasmita (2006), secara khusus tujuan dari pembangunan desa adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kemampuan kelembagaan masyarakat di tingkat desa dalam penyusunan perencanaan pembangunan secara partisipatif;
- b) Meningkatkan keterlibatan seluruh elemen masyarakat dalam memberikan makna dalam perencanaan pembangunan;
- c) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pembangunan; dan
- d) Menghasilkan keterpaduan antar bidang/sector dan kelembagaan dalam kerangka.

Kepala desa memiliki visi yang bertujuan sebagai tujuan dan pedoman dalam mewujudkan perubahan dalam pembangunan. Bapak Suprpto sangat memahami pentingnya untuk menyatukan dan menanamkan visi pada setiap pengikutnya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, beliau sangat memperhatikan visi yang telah dibentuknya dalam menciptakan terobosan baru untuk melayani masyarakat, baik dalam bidang pembangunan fisik maupun program-program yang dicanangkan untuk warga desa Mangliawan.

Menurut Spears (2010), pemimpin pelayan berusaha untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam pemecahan masalah dengan berpikir secara konseptual sehingga memiliki dasar yang kuat. Kemampuan ini perlu dioptimalkan untuk menemukan sebuah kunci sebagai dasar untuk menentukan

strategi penyelesaian masalah secara tepat. Dengan mengembangkan kemampuan ini, maka pemimpin pelayan akan berusaha menghubungkan berbagai aktivitas dan informasi untuk dapat menafsirkan situasi yang kompleks dalam pemecahan masalah.

Salah satu misi dari Bapak Suprpto untuk mewujudkan misi beliau dalam mencapai visi adalah jatah air Wéndit akan dikelola oleh desa untuk kesejahteraan masyarakat. Dan hal tersebut telah diwujudkan dengan pengambil alihan sebagian hak kelola atas sumber air atau PDAM oleh desa yang awalnya seluruh hak kelola dilakukan oleh pemerintah kota. Sehingga saat ini desa mendapatkan lebih banyak jatah air bersih yaitu 15 kubik, sebelumnya hanya 10 kubik. Dan saat ini desa lebih mampu membangun sarana-sarana pariwisata tingkat desa guna menyeimbangkan tingkat perekonomian desa agar tetap stabil. Selain itu, beliau juga memiliki misi untuk menyejahterakan masyarakat miskin. Jadi desa fokus pada pembangunan masyarakat kurang mampu. Dengan demikian, fokus kepala desa saat ini adalah pemenuhan kesejahteraan warga Desa Mangliawan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Perbaikan lingkungan dan perekonomian warga desa diharapkan mampu memberikan perubahan menjadi lebih makmur, sehat, dan sejahtera.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), administrator publik harus memberikan sumbangsih untuk membangun kepentingan publik bersama. Tujuannya tidak untuk menemukan solusi cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan perorangan tetapi menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Administrator publik tidak hanya bertindak untuk memberikan fasilitas

sebagai solusi permasalahan publik, tetapi juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa solusi tersebut konsisten dengan kepentingan publik baik secara substansi maupun proses. Para administrator publik akan mengambil peran aktif dalam menciptakan wadah dimana warga negara, melalui diskusi, dapat mengartikulasikan nilai-nilai bersama dan mengembangkan kolektivitas kepentingan umum.

#### IV.3.1.5. Rasa Percaya

Dari penelitian yang telah dilakukan, selain sikap rendah hati seorang pemimpin pelayan harus memiliki kemampuan untuk lebih memberikan kepercayaan kepada orang-orang yang berada dibawahnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Patterson (2003) mengatakan bahwa penting bagi seorang pemimpin untuk mempercayakan kekuasaan kepada pihak lain dan kemudian menyatakannya. Maksudnya adalah apabila upaya yang dilakukan kemudian mendatangkan keberhasilan, maka seorang pemimpin wajib menyatakan kepada semua orang yang berada di lingkungan tersebut bahwa keberhasilan yang tercapai ialah hasil dari kerja keras pegawai, karyawan, atau faktor eksternal lainnya.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), karena kepentingan publik merupakan hasil dialog antara nilai-nilai bersama daripada agregasi kepentingan pribadi perorangan maka abdi masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi memusatkan perhatian untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan warga negara. Spears (2010) mengatakan bahwa seorang

pemimpin pelayan (*servant leader*) mengandalkan kemampuan untuk meyakinkan orang lain, bukan memaksakan patuh pada apa yang diperintahkan, demi membuat keputusan yang optimal di dalam organisasi.

Rasa percaya yang terjalin di lingkungan Desa Mangliawan timbul karena adanya kepercayaan warga desa terhadap kepala desa untuk memimpin desa. Walaupun Bapak Suprpto belum pernah menjabat menjadi aparatur desa sebelumnya, tetapi warga desa menilai bahwa beliau mampu untuk memimpin pembangunan dan memajukan desa dilihat dari beberapa pengalaman keikutsertaan beliau di dalam organisasi kemasyarakatan desa.

Dengan adanya rasa percaya ini, maka kepala desa menyerahkan seluruh kegiatan penggunaan dana desa kepada masyarakat desa dan kemudian mengawasi jalannya pembangunan dengan menyusun RAB desa. Prosedur pengusulan kegiatan dilakukan melalui forum baik secara online maupun secara langsung. Kemudian, berbagai aspirasi tersebut dirundingkan di dalam musyawarah dusun. Dan selanjutnya usulan tersebut akan ditampung dan didiskusikan kembali pada musyawarah tingkat desa untuk selanjutnya dijawab satu persatu berdasarkan tingkat urgensi usulan-usulan tersebut.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), kebijakan dan program dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan publik dan dapat dicapai secara efektif serta bertanggungjawab melalui upaya kolektif dan proses kolaboratif. Peran penting yang jelas dan bagi kepemimpinan politik untuk mengartikulasikan dan mendorong penguatan tanggung jawab warga negara dan pada gilirannya, untuk mendukung kelompok-kelompok dan individu terlibat dalam

membangun ikatan masyarakat. Pemerintah tidak dapat membuat masyarakat.

Tapi pemerintah, khususnya, kepemimpinan politik, dapat meletakkan dasar bagi tindakan warga yang efektif dan bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pemerintah terbuka dan dapat diakses, responsif, dan bahwa pemerintah beroperasi menciptakan peluang untuk warga masyarakat.

Selain di dalam lingkungan masyarakat, kepala desa juga memberikan kepercayaan kepada setiap aparatur desa. Beliau menyerahkan pelaksanaan tugas dan kewajiban masing-masing pegawai dengan tanggung jawab individu. Sehingga diantara kepala desa dengan pegawai sama-sama memegang amanah yang telah diberikan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dalam hal ini dibutuhkan kesadaran. Kesadaran ini timbul untuk membantu seorang pemimpin pada situasi tertentu dalam memahami sebuah permasalahan yang melibatkan etika dan nilai agar lebih terintegrasi (Spears, 2010).

#### **IV.3.1.6. Memberdayakan Pihak Lain**

Indikator selanjutnya ialah pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan mempercayakan kekuasaan kepada orang lain dan dalam kepemimpinan melayani ini menyangkut beberapa hal yaitu mendengarkan secara efektif, membuat seseorang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerjasama tim, menghargai cinta dan kesetaraan (Patterson, 2003). Dilihat dari penelitian yang telah dilakukan, hal tersebut telah dilakukan oleh Bapak Suprpto sebagai kepala desa dalam upaya menciptakan kualitas masyarakat yang lebih baik dan warga Desa Mangliawan memiliki beragam keterampilan. Berbagai macam keterampilan

dan kemampuan tersebut diharapkan dapat mendukung kegiatan masyarakat sehari-hari dalam perekonomian.

Seorang pemimpin pelayan (*servant leader*) harus memiliki kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang tidak terduga atau meramalkan suatu situasi yang akan terjadi (Spears, 2010). Sehingga kepala desa berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia di desa agar dapat memenuhi minimal standar pekerja dengan melakukan kerjasama bersama dengan dinas-dinas tertentu dalam menyelenggarakan berbagai pelatihan.

Menurut Spears (2010), seorang pemimpin pelayan memiliki keyakinan bahwa setiap individu mempunyai nilai intrinsik masing-masing. Hal tersebut mendorong seorang pemimpin pelayan untuk berkomitmen pada pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual dari setiap individu dalam organisasi. Komitmen ini dapat dikembangkan dengan cara melakukan pengembangan baik untuk pribadi maupun profesional dengan menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan dan masukan dari karyawan, anggota, serta memberikan dorongan pada partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, serta toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

Pemberdayaan yang dilakukan salah satunya adalah bagi masyarakat desa yang masih menganggur dapat ikut pelatihan bersama dengan BLK Wonojati agar nantinya desa dapat memanfaatkan masyarakat desa ini sendiri untuk mengolah lahan pertanian. Dan bersama dengan Dinas Tenaga Kerja, kepala desa juga telah menyelenggarakan berbagai macam pelatihan misalnya dalam hal memperbaiki barang-barang elektronik. Dengan tujuan agar warga desa yang masih

mengganggu dapat memiliki kemampuan khusus untuk menunjang perekonomian.

Seorang pemimpin yang melayani memiliki keyakinan bahwa setiap individu memiliki nilai intrinsik masing-masing. Hal tersebut yang mendorong seorang pemimpin pelayan untuk berkomitmen pada pertumbuhan pribadi dari setiap individu dalam organisasi (Spears, 2010).

Kepala desa beserta dengan aparatur desa juga memiliki banyak kelompok-kelompok UMKM yang telah berjalan, yaitu terdapat Pasar Mangliawan, MPR (Masyarakat Podo Rukun) yaitu merupakan kumpulan dari kelompok usaha-usaha UMKM di Desa Mangliawan. Selanjutnya telah diperbaharui Pasar Semar agar warga Desa Mangliawan dapat kembali melaksanakan kegiatan perekonomian. Kepala desa juga berusaha untuk memberdayakan ibu-ibu PKK di sekitar lingkungan Desa Mangliawan agar keterampilan dan kemampuan mereka semakin bertambah untuk membantu meningkatkan perekonomian.

Berdasarkan pendapat dari Supriyatna dalam Umar Nain (2019:32), pembangunan masyarakat pedesaan dapat ditinjau dengan berbagai pendekatan seperti sistem, metode, dan gerakan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat bersama dengan pemerintah guna meningkatkan kualitas hidup secara menyeluruh. Pembangunan masyarakat pedesaan diharapkan secara bertahap dapat mengatasi kemiskinan dan keterbelakangan penduduk dalam suatu wilayah atau pedesaan. pendekatan-pendekatan tersebut kemudian menjadikan suatu strategi pembangunan pedesaan yang bersifat terpadu dan menyeluruh sebagai berikut:

- a) Pembangunan masyarakat dapat ditinjau dari pendekatan sistem, yaitu merupakan bagian dari sistem pembangunan nasional yang secara subsistem meliputi subsistem pembangunan regional, subsistem pembangunan lokal/daerah, pembangunan desa, pembangunan pedesaan dan perkotaan.
- b) Pembangunan masyarakat pedesaan ditinjau dari pendekatan metode, yaitu merupakan upaya pendidikan sosial yang dilakukan oleh pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), organisasi masyarakat atau perguruan tinggi terhadap penduduk pedesaan melalui pendekatan edukatif dan persuasif untuk menumbuhkan inisiatif, kreatif, ketrampilan dan kemandirian dalam meningkatkan taraf hidup dan kehidupannya dengan partisipasi aktif dalam pembangunan pedesaan.
- c) Pembangunan masyarakat desa sebagai gerakan, yaitu lebih menekankan pada pendemokrasian, pelembagaan, partisipasi aktif masyarakat untuk memecahkan, merumuskan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebutuhannya secara bersama dalam upaya menciptakan kondisi sosial ekonomi masyarakat.

#### IV.3.1.7. Melayani

Indikator terakhir ialah melayani atau pelayanan. Menurut Robert K. Greenleaf (1970), pelayanan merupakan fungsi utama dalam kepemimpinan, bukan hanya berdasarkan pada apa yang menjadi kebutuhan diri sendiri melainkan lebih mengutamakan kepentingan orang lain. Motivasi pelayanan umumnya timbul dari kesadaran yang dimiliki oleh individu secara internal dengan tujuan

melayani orang lain sebagai suatu wujud kasih sayang terhadap satu dengan yang lainnya. Pelayanan merupakan inti dari kepemimpinan melayani. Kepemimpinan pelayanan adalah sebuah tindakan atau aksi yang membentuk suatu orientasi berpikir mengarah pada pemimpin memberikan hal-hal yang diperlukan oleh para pengikut agar mereka dapat melakukan berbagai tugas yang dilakukan serta tumbuh dan berkembang menjadi individu yang berpotensi (Patterson, 2003).

Untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat desa, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan konsep kepemimpinan menurut Sudriamunawar (2006:2), diantaranya adalah :

- d) Kekuasaan yaitu kewenangan untuk bertindak bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya agar mau dengan senang hati mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e) Kewibawaan yaitu berbagai keunggulan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin sehingga membedakan dengan yang dipimpinnya, dengan keunggulan tersebut membuat orang lain patuh dan bersedia melakukan kegiatan-kegiatan yang dikehendaknya.
- f) Kemampuan, yaitu keseluruhan daya tarik berupa keterampilan social maupun keterampilan teknis yang melebihi orang lain.

*Accounts Commission* dalam Hutasoit (2011:66) menjabarkan 10 faktor yang menentukan kualitas pelayanan yaitu (1) akses, yaitu kemudahan dan kenyamanan memperoleh pelayanan (2) komunikasi, yaitu menjaga konsumen selalu memperoleh informasi dalam bahasa yang dimengerti dan mendengar konsumen, (3) kompetensi yakni memiliki ketrampilan dan pengetahuan terhadap

jasa yang diberikan, (4) rasa hormat, yaitu meliputi kesopanan, menghargai, pertimbangan dan ramah dari semua tingkatan staf, (5) kredibilitas yaitu mencakup kepercayaan, reputasi dan citra (6) keandalan, memberikan pelayanan yang konsisten, akurat dan dapat diandalkan, serta memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan (7) daya tanggap, adalah memiliki kesediaan dan kesiapan untuk memberikan pelayanan ketika dibutuhkan (8) keamanan, meliputi keamanan fisik, keuangan dan kerahasiaan (9) bukti fisik, mencakup aspek fisik pelayanan seperti perlengkapan, fasilitas, staf dan penampilan, (10) memahami konsumen, yaitu mengetahui kebutuhan personal konsumen dan mengenali pengulangan konsumen.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), administrator publik memiliki tugas untuk melayani daripada mengarahkan. Meskipun berperan penting mengarahkan masyarakat, sebaiknya pemerintah memiliki peran lain. Pemerintah bersama sama dengan swasta dan kelompok nonprofit mencari solusi masalah masalah yang dihadapi masyarakat. Penting sekali bagi abdi masyarakat untuk menggunakan kepemimpinan yang berbasis pada nilai bersama dalam membantu warga negara mengemukakan kepentingan bersama dan memenuhinya daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat ke arah nilai baru.

Begitu pula dengan yang telah dilakukan oleh Bapak Suprpto selaku kepala desa di Desa Mangliawan. Beliau mengarahkan bawahannya untuk tetap menyediakan pelayanan bagi masyarakat desa, bukan hanya sekadar pelayanan yang bersifat administratif melainkan juga pelayanan yang sekalipun memiliki resiko misalnya seperti kepengurusan tanah waris. Bapak Suprpto juga berupaya

untuk memberikan pelayanan terbaik untuk pegawai yang dipimpinnya. Dengan memperbaiki dan memperbaharui lingkungan kerja para pegawai kantor desa, diharapkan kualitas pelayanan dan motivasi pelayanan dari para pegawai kantor desa kepada masyarakat akan semakin baik.

Menurut Denhardt & Denhardt (2003), dalam perspektif *new public service* ini abdi masyarakat seharusnya lebih peduli pada tanggung jawab daripada mekanisme pasar. Selain itu, abdi masyarakat juga harus mematuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Hukum membuat parameter untuk tindakan administrator publik, tetapi cara dimana pegawai negeri menerapkan hukum tersebut mempengaruhi tidak hanya pelaksanaannya, tetapi juga dapat mempengaruhi anggota parlemen untuk memodifikasi hukum. Dengan kata lain, administrator publik mempengaruhi dan dipengaruhi oleh semua norma, nilai-nilai, dan preferensi sistem pemerintahan yang kompleks. Variabel-variabel ini tidak hanya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh administrator publik, tetapi juga merupakan poin akuntabilitas.

#### IV.3.2 Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Peran Kepala

##### Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan

##### Pembangunan Desa

#### IV.3.2.1. Faktor Pendukung

Dari kegiatan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan beberapa faktor yang dapat mendukung kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Hasil yang ditemukan selama penelitian berdasarkan pada hasil pengamatan di lapangan dan beberapa wawancara yang telah dilakukan. Dan faktor-faktor pendukung yang ditemukan adalah sebagai berikut:

##### 1) Lingkungan dan budaya.

Merupakan suatu kondisi yang diwujudkan oleh dimensi ruang lingkup atau lingkungan sekitar organisasi dan dimensi budaya dalam organisasi (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) dalam Kartikarini, 2015). Desa Mangliawan memiliki banyak potensi alam yang dapat dimanfaatkan salah satunya adalah air.

Dengan adanya potensi wilayah ini, maka kepala desa mempersiapkan diri untuk mencari cara inovatif dalam memanfaatkan potensi yang ada. Oleh karena itu kepala desa berusaha untuk menciptakan aparatur desa yang memiliki kemampuan memadai dan bertanggung jawab, serta membangun kepercayaan masyarakat desa untuk bersama-sama membangun desa menuju ke arah yang lebih baik.

Menurut Warjio (dalam Umar Nain, 2019:6), pembangunan dapat diartikan sebagai suatu proses yang sistemik dan berkesinambungan untuk menciptakan keadaan yang menyediakan berbagai alternatif bagi pencapaian aspirasi setiap warga yang paling humanistik. Dengan demikian, dapat dipahami

bahwa pembangunan yang dilakukan merupakan sebuah proses perubahan ke arah yang lebih baik dalam memberikan manfaat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, juga diharapkan pembangunan yang dilakukan dapat memperhatikan kearifan lokal yang berkembang di masyarakat. Hal ini memiliki tujuan agar pembangunan yang dilaksanakan tersebut tidak mengalami resistensi atau kontra di masyarakat. Apabila hal tersebut terjadi, maka pembangunan akan terhambat dan tidak mustahil akan memberikan perubahan ke arah yang lebih buruk dari sebelumnya.

Dengan adanya kebersamaan dan koordinasi yang terjalin diantara pemerintah desa dan masyarakat, tujuan pembangunan menjadi terarah dan memiliki kekuatan untuk mencapai keberhasilan. Para pemimpin dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengambil peran aktif dalam melayani komunitas dimana organisasi tersebut berada. Ketika para pemimpin dalam suatu organisasi menerapkan kepemimpinan melayani, maka organisasi tersebut mungkin berhasil mengembangkan budaya melayani orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Kebersamaan yang dibangun oleh pemerintahan desa membuat pelaksanaan pembangunan tidak merugikan pihak manapun yang terlibat sehingga dampak yang dirasakan sesuai dengan yang telah diharapkan, baik untuk pemerintahan desa maupun masyarakat desa. Selain itu, koordinasi yang terjalin antara warga dan aparatur desa juga membuat tidak terjadi miskomunikasi atau kesalahpahaman selama proses pembangunan. Kepala desa lebih bisa mengawasi jalannya pembangunan dan memberikan arahan untuk warga desa agar ikut

berpartisipasi aktif dalam pembangunan. Menurut Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008), organisasi dapat menciptakan budaya yang baik dengan cara selektif dalam memilih pemimpin yang memiliki ketertarikan untuk fokus dalam membangun hubungan jangka panjang dengan bawahannya.

## 2) Kemampuan dan kecerdasan emosional pemimpin.

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson dalam Kartikarini (2015) menjelaskan bahwa kemampuan dan kecerdasan emosional pemimpin yaitu merupakan suatu pengaruh dari karakter seorang pemimpin dengan kemampuan untuk menerapkan pengembangan moral dan kecerdasan emosional. Robert N. Lussier (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi pegawai untuk bekerja dan mencapai tujuan dari sebuah misi yang telah ditentukan.

Dalam penelitian yang telah dilakukan, jiwa kepemimpinan seorang kepala desa memberikan banyak dampak baik bagi kemajuan pembangunan. Kepala Desa Mangliawan yang terkenal disiplin dikalangan pegawai kantor desa membuat seluruh tugas dan tanggung jawab terlaksana dengan rapi. Dan sifat rendah hati serta mengayomi masyarakat, membuat masyarakat desa merasa nyaman saat berdiskusi dan menyatakan pendapat. Melakukan hal tersebut dengan kesadaran untuk mengenal semua pengikutnya dengan tujuan memberikan dukungan dan bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pengikutnya (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Menurut Greenleaf (1970), seorang pemimpin harus memiliki moral.

Artinya bukan hanya sekadar moral yang dimiliki pemimpin sebagai identitas dirinya, tetapi juga bagaimana moral tersebut ditularkan kepada para pengikutnya sehingga dapat menjadi dasar moral dari visi pemimpin dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran dari seorang kepala desa yang menerapkan kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dapat membantu bawahannya atau masyarakat desa untuk tumbuh dan berkembang. Dan perilaku yang etis dari kepala desa memberikan pengaruh pada kinerja dan kerja bawahannya. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian khusus dalam memilih pemimpin yang berintegritas dan etika yang baik.

### 3) Daya penerimaan gaya kepemimpinan oleh orang-orang yang dipimpin.

Merupakan suatu daya penerimaan dari bawahan sesuai dengan yang diharapkan oleh bawahan, sehingga akan memberikan efek positif pada kinerja bawahan dan organisasi (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) dalam Kartikarini, 2015). Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa aparatur desa beserta dengan masyarakat menerima dengan baik kepemimpinan Kepala Desa Mangliawan saat ini. Aparatur desa memberikan bukti bahwa kepala desa memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi mencakup kemampuan untuk berempati terhadap kebutuhan orang lain dan memberikan perhatian khusus dengan cara selalu mendengarkan dan memahami orang-orang yang dipimpinnya.

Selain itu, pelatihan studi lanjut bagi aparatur desa dan pelatihan pemberdayaan

untuk masyarakat desa telah diberikan oleh kepala desa guna menunjang pencapaian keberhasilan pembangunan.

Dengan berbagai upaya yang telah dilakukan oleh kepala desa, aparatur desa atau pegawai kantor desa berusaha dengan lebih giat untuk menunjukkan komitmen dalam organisasi dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih optimal. Usaha ini dilakukan dengan tujuan sebagai penghargaan atas dedikasi kepala desa dalam membantu orang-orang yang dipimpinnya untuk meningkatkan kualitas individunya.

Menurut Larry Spears (2002:255), menyatakan bahwa seorang pemimpin yang melayani ialah seorang pemimpin yang memprioritaskan pelayanan, diawali dengan perasaan alami yang tumbuh dalam diri seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan. Kemudian secara sadar, pilihan untuk melayani membawa aspirasi dan dorongan di dalam kepemimpinan. Tujuan utama dari kepemimpinan yang melayani yaitu membangun motivasi utama bagi seorang pemimpin untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain secara optimal.

Pada dasarnya, seorang individu yang menerima penghargaan yang bernilai dari rekan kerjanya, akan termotivasi untuk membalas dengan kontribusi yang bernilai sama atau bahkan lebih pada titik tertentu (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

#### IV.3.2.2. Faktor Penghambat

Melalui studi lapangan dan wawancara bersama dengan beberapa informan, terdapat beberapa kendala yang menjadi penghambat dalam kepemimpinan kepala desa, yaitu:

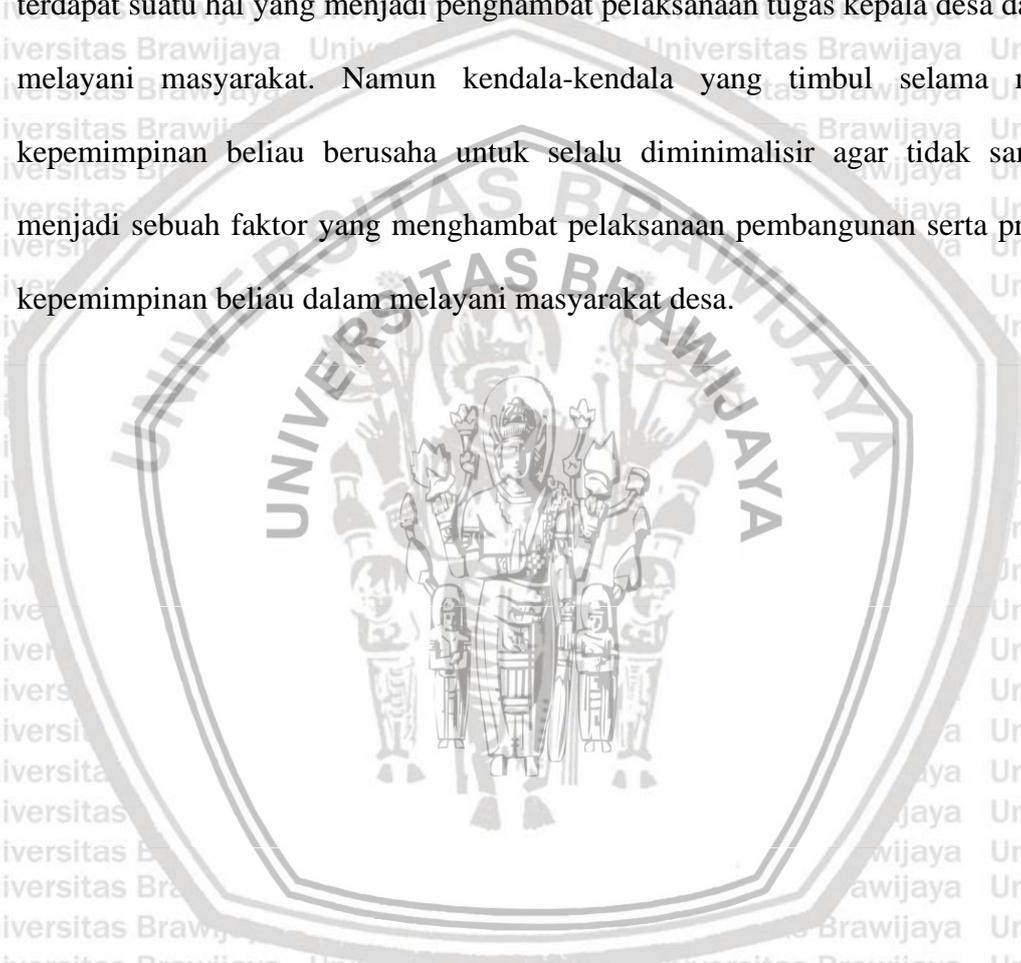
a. Terdapat keterbatasan pegawai dalam menangani aspirasi masyarakat.

Dikarenakan luas wilayah desa yang cukup besar mengakibatkan jumlah aspirasi masyarakat yang masuk ke kantor desa melalui paguyuban-paguyuban menjadi lebih banyak. Hal tersebut membuat aparat desa harus bekerja keras dalam mengkoordinasikan setiap aspirasi masyarakat yang tertampung. Sehingga pengelolaan aspirasi masyarakat yang masuk ke kantor desa menjadi kurang maksimal.

b. Adanya laporan-laporan dari masyarakat desa terkait anggaran dana desa yang belum pasti kebenarannya. Salah satu faktor penghambat keberhasilan kepemimpinan melayani adalah proses komunikasi dan kolaborasi yang tidak efektif (Foster, 2002). Hal tersebut diartikan bahwa masyarakat desa masih banyak yang melapor kepada kantor desa hanya dari apa yang mereka lihat, tetapi tidak mengetahui apa yang terjadi sepenuhnya dikarenakan tidak adanya komunikasi secara langsung dengan pemerintahan desa. Masyarakat cenderung langsung menerima informasi begitu saja, tanpa adanya pengecekan kembali tentang informasi tersebut. Sehingga laporan masyarakat seringkali tidak memiliki bukti yang mendasar.

Sebagai seorang kepala desa, Bapak Suprpto pasti menjumpai kesulitan di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, tetapi beliau tidak pernah

melepaskan kesulitan tersebut dan mencoba untuk merangkul dan berusaha untuk melakukan pendekatan agar dapat menjadi suatu pendukung pelaksanaan tugasnya. Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa jarang sekali terdapat suatu hal yang menjadi penghambat pelaksanaan tugas kepala desa dalam melayani masyarakat. Namun kendala-kendala yang timbul selama masa kepemimpinan beliau berusaha untuk selalu diminimalisir agar tidak sampai menjadi sebuah faktor yang menghambat pelaksanaan pembangunan serta proses kepemimpinan beliau dalam melayani masyarakat desa.



## BAB V

### PENUTUP

#### V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah pelayanan publik yang ideal merupakan pelayanan publik yang diberikan secara responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai yang ada. Tugas kepala desa sebagai pemimpin pelayanan publik di desa adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan di antara masyarakat desa dengan pemerintah desa. Oleh karena itu dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa menjamin adanya persamaan hak diantara masyarakat desa, tanpa membedakan asal usul, ras, etnik, atau agama sehingga masyarakat desa menerima pelayanan yang sama. Dalam menunjang pembangunan desa, kepala desa berupaya untuk membantu memberikan pelayanan yang maksimal dengan memanfaatkan potensi sumber daya yang dimiliki desa agar mampu menghidupkan perekonomian di desa. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya aparatur desa agar memahami dan mampu bertanggung jawab atas pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat desa.

Adapun faktor pendukung dalam melaksanakan peran kepala desa sebagai pemimpin pelayanan publik ini adalah kemampuan dari seorang pemimpin desa yang dapat memberikan pengaruh dalam memotivasi aparatur desa dan mendorong partisipasi dari masyarakat desa. Dengan demikian, koordinasi yang

ada diantara pemerintah desa dan masyarakat desa dapat terjalin sehingga program-program desa mudah untuk dilaksanakan. Disamping itu terdapat faktor penghambat yang menjadi tantangan tersendiri dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin desa yaitu dengan adanya laporan-laporan dari masyarakat yang belum pasti kebenarannya terkait dana desa membuat adanya kesalahpahaman terjadi di desa.

## V.2 Saran

Dengan adanya hambatan-hambatan yang telah disebutkan di atas, maka kepala desa dapat melakukan hal-hal berikut ini:

1. Agar aspirasi masyarakat dapat dikelola dengan mudah, maka pemerintah desa perlu membuat *hotline* pengaduan yang bersifat rahasia melalui nomor seluler yang telah ditentukan. Selain membuka *hotline* pengaduan, pemerintah desa dapat menyelenggarakan sosialisasi bersama dengan masyarakat desa rutin setiap beberapa bulan sekali yang melibatkan warga maupun RT/RW terkait. Sehingga di dalam sosialisasi ini masyarakat bisa menyampaikan aspirasinya.
2. Selanjutnya terkait dengan transparansi informasi alokasi dana desa, pemerintah desa dapat membuat poster yang berisikan rincian alokasi dana desa dan ditempatkan di tempat-tempat strategis sekitar desa. Dengan demikian, masyarakat akan mengetahui pemakaian dana desa secara rinci dan apabila ada pertanyaan terkait dana desa maka pemerintah desa harus senantiasa menjelaskan hal-hal tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. (2006). *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ahmad, Jamaluddin. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik: Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ali. (2000). *Strategi Penelitian*. Bandung: Angkasa.
- Anggara, Sahya dan Sumantri. (2016). *Administrasi Pembangunan Teori dan Praktik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Aprilianti, S., Ratih N.P., & Stefanus P.R. (2015). Gaya Kepemimpinan Lurah Sebagai Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol.3 (1), 96-101.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bovaird, T. & Loffler, E. (2003). (ed.). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Denhardt, Janet Vinzant and Robert B. Denhardt. (2004). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- DISKOMINFO Kabupaten Malang. (2020). *Kabupaten Malang Satu Data Edisi 2020*. Kabupaten Malang: Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Malang.
- Fathoni, M., Suryadi, & Stefanus P.R. (2015). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol.3 (1), 139-146.
- Foster, B. A. (2000). Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 61 (05), 1935. (UMI 9974230)
- Gie, The Liang. (1962). *Pengertian, Kedudukan dan Perizinan Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

Hutasoit, C.S. (2011). *Pelayanan Publik: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: MagnaScript Publishing.

Ismail. (2010). *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Kencana

Kartikarini, Mustikadewi. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta. Skripsi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. h:1-144.

Keban, Yeremias T., (2014). *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik: konsep, teori dan isu*. Yogyakarta: Yogyakarta Gava Media.

Kemendesa. (2019). Pusat Data Desa Indonesia [on-line]. Diakses pada tanggal 22 Desember 2020 dari <https://pddi.kemendesa.go.id/desa?id=3507182010>.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa. (2020). Data Pokok Desa/Kelurahan. [on-line]. Diakses pada tanggal 1 Januari 2021 dari [http://prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id/dpokok\\_grid\\_t01/](http://prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id/dpokok_grid_t01/).

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Lussier, Robert N. (2005). *Human Relations in Organization. Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIE YKPN.

Masruhin, M.F, A. Kholiq A., & Boedijono. (2015). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penyelenggaraan Pembangunan (Studi Gaya Kepemimpinan di Desa Maron Kulon Kecamatan Maron Kabupaten Probolinggo). Jurnal Ilmu Administrasi Negara. Vol.1 (1), 1-12.

Meuser, Jeremy D., Liao, Chenwei, Liden, Robert C., Wayne, Sandy J. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal* 2014. Vol. 57, 1434-1452.

Miles, M. B., Huberman, A.M., dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.

Muluk, M.R. Khairul. (2005). *New Public Service dan Pemerintah Lokal Partisipatif*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik. Vol. 6 (1).

Mulyasa, E. (2012). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nain, Umar. (2019). *Pembangunan Desa dalam Perspektif Sosiohistoris*. Makassar: Garis Khatulistiwa.

Nurcholis, H. (2011). *Pertumbuhan dan penyelenggaraan pemerintahan desa*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Nurman. (2015). *Strategi Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Catatan ke-1.

Pangkey, Deibby K. A., (2016). *Peran Kepala Desa dalam Pelaksanaan Pembangunan di Desa Tateli Satu Kecamatan Mandolang Kabupaten Minahasa*. Skripsi. Manado: Universitas Sam Ratulangi.

Patterson, K. (2003). *Servant leadership: a theoretical model. Proceeding, Servant Leadership Roundtable*. Virginia Beach: Regent University.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 114 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 5 Tahun 2007 tentang Pedoman Penataan Lembaga Kemasyarakatan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2015 tentang Pendampingan Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Pemerintahan Desa.

Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa (SOTK)

Portal Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi [on-line]. Diakses pada 28 Desember 2020 dari situs <https://kemendes.go.id/>

Purwatmini, N., Sholahuddin, & Yudiarso H. S., (2020). Peran Ketua Rukun Warga Sebagai *Servant Leader* dan Masyarakat Untuk Keberhasilan

Mendapatkan Proyek Pembangunan Infrastruktur. PUBLIKAUMA:  
Jurnal Administrasi Publik UMA, Vol.8 (1), 50-56.

Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Situs Resmi Kabupaten Malang [on-line]. Diakses pada 28 Desember 2020 dari situs malangkab.go.id

Smith, C. (2005). Servant Leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. [on-line]. Diakses pada 28 Desember 2020, dari situs World Wide Web: <http://www.carolsmith.us>.

Soekanto, Soerjono. (2009). *Peranan Sosiologi Suatu Pengantar Edisi Baru*. Jakarta: Rajawali Pers.

Spears, Larry C. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. New York: Wiley.

Spears, Larry C. (2010). Character and Servant Leadership; Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership*. Vol. 1 Iss. 1. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University.

Sudriamunawar, Haryono. (2006). *Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas*. Cetakan I. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono.(2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptoherijanto dan Manurung. 2010. *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta: UI-Press.

Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

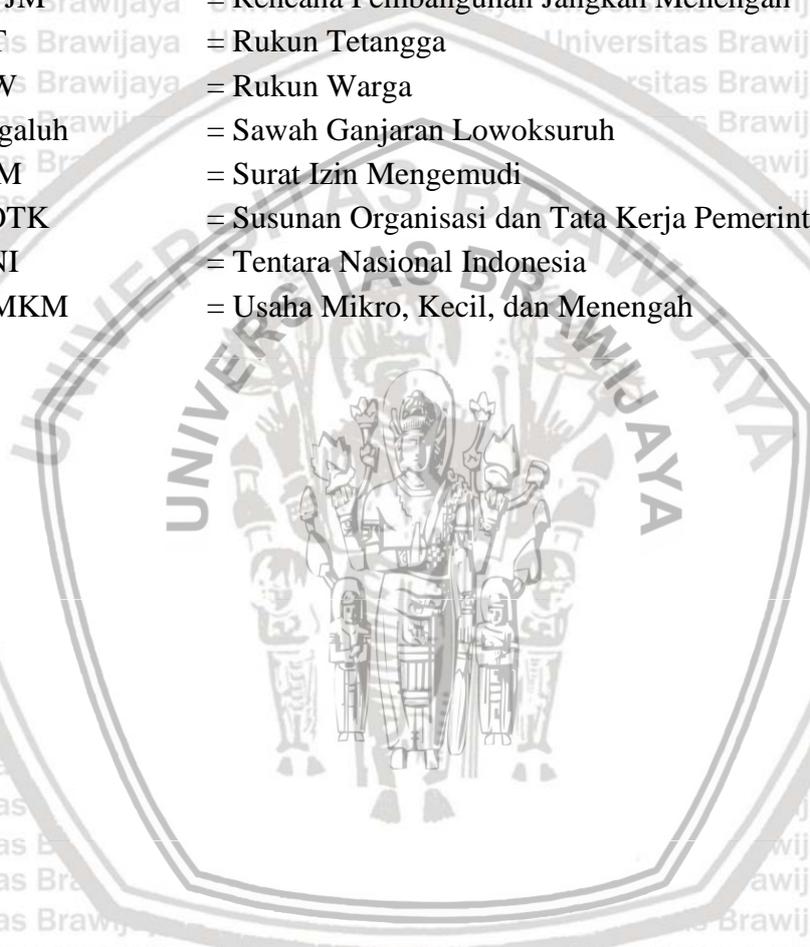
Yenming, Z., Tzu-Bin L., Fong, F.S. (2012). Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*. Vol.6(2),369-383.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1. Daftar Istilah dalam Skripsi

1. AC = *Air Conditioner*
2. Altruisme = Mengutamakan pihak lain
3. APBDes = Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa
4. ASN = Aparatur Sipil Negara
5. BEKRAF = Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
6. BLK = Balai Latihan Kerja
7. BPD = Badan Permusyawaratan Desa
8. BUMDES = Badan Usaha Milik Desa
9. Ha = Hektar
10. IKE = Indeks Ketahanan Ekonomi
11. IKL = Indeks Ketahanan Lingkungan
12. IKS = Indeks Ketahanan Sosial
13. IMB = Izin Mendirikan Bangunan
14. ITN = Institut Teknologi Nasional
15. Kasi = Kepala Seksi
16. Kasun = Kepala Dusun
17. Kaur = Kepala Urusan
18. KK = Kartu Keluarga
19. KNPI = Komite Nasional Pemuda Indonesia
20. KPM = Keluarga Penerima Manfaat
21. KTP = Kartu Tanda Penduduk
22. LSM = Lembaga Swadaya Masyarakat
23. Musdes = Musyawarah Desa
24. Musdus = Musyawarah Dusun
25. Musrenbangdes = Musyawarah perencanaan pembangunan desa
26. NKRI = Negara Kesatuan Republik Indonesia
27. NPM = *New Public Management*
28. NPS = *New Public Service*
29. OPA = *Old Public Administration*
30. PAD = Pendapatan Asli Desa
31. PDAM = Perusahaan Daerah Air Minum
32. Pj. = Penanggung Jawab
33. PKH = Program Keluarga Harapan
34. PKK = Pembinaan Kesejahteraan Keluarga

- 35. Pokdarwis = Kelompok Sadar Wisata
- 36. POLRI = Kepolisian Negara Republik Indonesia
- 37. POSDCORB = *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling, Reporting, Budgeting*
- 38. RAB = Rencana Anggaran Belanja
- 39. RPJM = Rencana Pembangunan Jangka Menengah
- 40. RT = Rukun Tetangga
- 41. RW = Rukun Warga
- 42. Sagaluh = Sawah Ganjaran Lowoksuruh
- 43. SIM = Surat Izin Mengemudi
- 44. SOTK = Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa
- 45. TNI = Tentara Nasional Indonesia
- 46. UMKM = Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah



## Lampiran 2. Pedoman Wawancara

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti

Narasumber : Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan

Pertanyaan :

Rumusan masalah 1

1. Sejak tahun berapakah bapak menjadi kepala desa di Desa Mangliawan ini? Apakah sebelum menjadi kepala desa, bapak pernah menjabat menjadi aparatur desa?
2. Dari pengalaman bapak, kira-kira faktor apa yang menjadi pendukung atau alasan bapak untuk mencalonkan diri menjadi kepala desa?
3. Menurut pendapat bapak, sifat atau karakteristik pribadi seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin?
4. Menurut pendapat bapak, bagaimana cara seorang pemimpin untuk menciptakan hubungan yang baik dan membangun kepercayaan diantara para aparatur desa dengan warga desa?
5. Menurut pendapat bapak, bagaimana cara seorang pemimpin mempertahankan dan meningkatkan kinerja aparatur desa? Apakah terdapat sistem pemberian penghargaan bagi seorang aparatur desa yang berprestasi? Bagaimana sistemnya?
6. Apabila pengembangan kemampuan aparatur desa dianggap penting, maka bagaimana kira-kira cara seorang pemimpin khususnya di Desa Mangliawan untuk mengembangkan kemampuan aparatur desa sehingga dapat bekerja secara maksimal?
7. Kemudian terkait dengan masyarakat, menurut bapak, gaya kepemimpinan seperti apa yang diperlukan oleh masyarakat, khususnya warga Desa Mangliawan?
8. Apakah dengan menerapkan suatu gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan melayani ini sudah dapat membantu dalam mengarahkan partisipasi warga desa?
9. Apabila warga desa turut serta dilibatkan dalam proses pembangunan desa, bagaimana cara melibatkan warga desa dalam pembangunan desa dan bagaimana bentuk partisipasinya?
10. Apakah di Desa Mangliawan terdapat penyaluran atau suara masyarakat yang menyampaikan kritik/saran kepada kepala desa? Melalui apa? Dan biasanya, apa sajakah yang disuarakan oleh masyarakat baik dalam segi kepemimpinan atau pelayanan?
11. Kemudian untuk meningkatkan tingkat perekonomian masyarakat desa, bagaimana cara kepala desa selama ini untuk mengembangkan kemampuan warga desa agar dapat bersaing dalam rangka menaikkan

tingkat ekonomi dan mengembangkan sosial budaya? Apa saja yang telah dilakukan oleh pemerintah Desa Mangliawan?

12. Bagaimana cara bapak untuk tetap mempertahankan kinerja dalam memimpin dan membangun desa?

#### Rumusan masalah 2

1. Terkait dengan kepemimpinan melayani yang mengharuskan seseorang untuk mengutamakan orang lain, apakah menurut bapak pernah terdapat kendala dari dalam diri seorang pemimpin ketika harus memberikan pelayanan kepada orang lain? Jika ada, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?
2. Dilihat dari data Kemedesa, terdapat beberapa keberhasilan yang telah dicapai oleh Desa Mangliawan. Misalnya seperti telah terwujudnya pertumbuhan ekonomi desa yang merata seperti bahan bakar untuk memasak bagi sebagian besar keluarga di desa telah memakai tabung gas LPG 3 kg dan kurang lebih 4.035 keluarga telah mengakses listrik. Kemudian sumber penghasilan utama sebagian besar penduduk desa berasal dari lapangan usaha baik yang dikembangkan oleh desa maupun pribadi berupa industri pengolahan seperti pabrik, kerajinan, hingga jasa. Menurut pendapat bapak, faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dalam keberhasilan pembangunan desa?
3. Apakah pernah terdapat gaya kepemimpinan seorang pemimpin seperti gaya kepemimpinan melayani ini mengalami hambatan/kendala/konflik yang bertolak belakang dengan kondisi di lapangan? Jika iya, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti

Narasumber : Bapak Huda, Bapak Deny, dan Bapak Achmad selaku Aparatur

Desa

Pertanyaan :

Rumusan masalah 1

1. Menurut pendapat Anda, seperti apakah tipe pemimpin yang ideal?
2. Menurut Anda, bagaimana pandangan Anda mengenai kepemimpinan yang melayani?
3. Menurut pendapat Anda, seperti apakah sosok kepala desa yang dibutuhkan di Mangliawan saat ini?
4. Selama menjadi kepala desa, bagaimanakah pendapat Anda terkait dengan gaya kepemimpinan kepala desa Mangliawan selama ini? Dan bagaimanakah kinerja dari kepala desa?
5. Bagaimanakah hubungan sosial kepala desa dengan para aparatur desa atau pegawai di kantor desa?
6. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, bagaimanakah cara kepala desa beserta aparatur desa dalam menampung aspirasi atau suara masyarakat?
7. Sebagai seseorang yang dipimpin langsung oleh kepala desa, apakah kepala desa Mangliawan memberikan banyak kontribusi dalam proses pembangunan desa? Jika iya, apakah Anda bisa memberikan beberapa kontribusinya?
8. Program-program apa sajakah yang telah dilaksanakan oleh kepala desa dalam rangka pembangunan desa dan masyarakat? Bagaimana dampaknya terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat desa?

Rumusan masalah 2

1. Menurut Anda perubahan signifikan apa atau perubahan yang Anda rasakan yang telah dilakukan kepala desa mangliawan dalam hal strukturisasi di kantor desa ini?
2. Apakah pernah terdapat konflik yang mengacu pada cara kepemimpinan seorang kepala desa?
3. Menurut Anda, apakah yang menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan pembangunan di desa ini?
4. Menurut Anda, apakah ada faktor penghambat atau kendala terkait dengan kepemimpinan kepala desa selama ini? Baik yang dirasakan secara individu maupun kelompok, baik internal maupun eksternal.

### Lampiran 3. Hasil Wawancara

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti  
 Narasumber : Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan  
 Hari/ Waktu : Kamis, 25 Maret 2021  
 Tempat : Kantor Desa Mangliawan  
 Catatan : P = Peneliti  
 KD = Kepala Desa

No.	Transkrip Wawancara
	Rumusan Masalah 1
1.	<p>P : Sejak tahun berapakah bapak menjadi kepala desa di Desa Mangliawan ini? Apakah sebelum menjadi kepala desa, bapak pernah menjabat menjadi aparatur desa?</p> <p>KD : Sejak Agustus 2019. Sebagai perangkat desa belum pernah, tetapi lebih banyak menjadi pengurus organisasi di desa. Seperti ketua karang taruna, ketua KNPI (Komite Nasional Pemuda Indonesia), ketua FKPPi, takmir masjid Al-Hamid, sekaligus menjadi ketua RW sampai 3 (tiga) periode atau 11 tahun.</p>
2.	<p>P : Dari pengalaman bapak, kira-kira faktor apa yang menjadi pendukung atau alasan bapak untuk mencalonkan diri menjadi kepala desa?</p> <p>KD : Sebenarnya tidak ada yang mendorong, yang mendorong adalah masyarakat. Iya, karena saya background nya adalah di proyek, saya adalah orang mekanik, saya ada di tol. Jadi karena ada dorongan dari masyarakat, maka amanah ini saya iytakan.</p>
3.	<p>P : Menurut pendapat bapak, sifat atau karakteristik pribadi seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin?</p> <p>KD : Seorang pemimpin yang ideal itu harus memiliki sifat satu penyabar, kedua disiplin, menegakkan undang-undang yang berlaku, dan selalu mendengar pendapat masyarakat.</p>
4.	<p>P : Menurut pendapat bapak, bagaimana cara seorang pemimpin untuk menciptakan hubungan yang baik dan membangun kepercayaan diantara para aparatur desa dengan warga desa?</p> <p>KD : Pertama yang harus dilakukan adalah keterbukaan, kedisiplinan secara otomatis akan mengikuti, sekaligus memberikan arahan kepada perangkat desa supaya bisa melayani masyarakat, disamping itu terdapat hubungan kekeluargaan yang harus kita jalin. Hubungan kepada masyarakat atau warga desa otomatis harus dibangun dengan baik bagi</p>

	<p>seorang pemimpin terutama kepala desa dengan mendengarkan langsung apa kata masyarakat. Apalagi di desa mangliawan ini ada 22 RW dan 101 RT, dengan luas daerah 240 hektar, hampir 20.000 jiwa, jadi terbesar kedua di Kabupaten Malang. Jadi benar-benar harus turun ke bawah untuk mendengar langsung dari masyarakat.</p>
5.	<p>P : Menurut pendapat bapak, bagaimana cara seorang pemimpin mempertahankan dan meningkatkan kinerja aparatur desa? Apakah terdapat sistem pemberian penghargaan bagi seorang aparatur desa yang berprestasi? Bagaimana sistemnya?</p> <p>KD : Untuk mempertahankan kinerja yang jelas tidak neko-neko, melaksanakan amanah undang-undang karena ini adalah amanah masyarakat jadi dikembalikan kepada masyarakat.</p>
6.	<p>P : Apabila pengembangan kemampuan aparatur desa dianggap penting, maka bagaimana kira-kira cara seorang pemimpin khususnya di Desa Mangliawan untuk mengembangkan kemampuan aparatur desa sehingga dapat bekerja secara maksimal?</p> <p>KD : Untuk meningkatkan SDM nya bisa dengan cara, kita tingkatkan pengalamannya dengan memberikan wawasan, saling memberi dan membagi wawasan dan pengalaman. Bila perlu, nanti akan ada program studi kelanjutan bagi perangkat itu penting. Apalagi Desa Mangliawan dituntut dengan kualitas SDM yang sangat tinggi karena terletak di perbatasan kota dengan kabupaten.</p>
7.	<p>P : Kemudian terkait dengan masyarakat, menurut bapak, gaya kepemimpinan seperti apa yang diperlukan oleh masyarakat, khususnya warga Desa Mangliawan?</p> <p>KD : Yang diperlukan oleh masyarakat khususnya di Desa Mangliawan itu harus tegas. Hal tersebut dikarenakan masyarakat di Desa Mangliawan ini majemuk. Berbagai masyarakat dari tingkat bawah hingga yang status berpangkat tinggi ada di Mangliawan, kalau kita tidak tegas, kita akan terombang-ambing. Tegas disini dalam arti kata sesuai dengan undang-undang.</p>
8.	<p>P : Apakah dengan menerapkan suatu gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan melayani ini sudah dapat membantu dalam mengarahkan partisipasi warga desa?</p> <p>KD : Sangat-sangat membantu sekali. Karena dengan saya bekerja masih 1,5 tahun ini, kami bisa merombak sistem sesuai visi misi saya. Visi saya melakukan perubahan, misi saya ada 5 (lima). Mudah-mudahan 5 tahun selesai, karena periode saya 6 tahun. Dalam 5 tahun ini visi-misi saya</p>

	<p>harus terlaksana.</p>
9.	<p>P : Apabila warga desa turut serta dilibatkan dalam proses pembangunan desa, bagaimana cara melibatkan warga desa dalam pembangunan desa dan bagaimana bentuk partisipasinya?</p> <p>KD : Seluruh dana desa itu yang berperan adalah masyarakat. Mereka yang menerima uang langsung, mereka juga mendengarkan pemaparan dana desa dapat berapa, setelah itu RAB (Rencana Anggaran Belanja) kita yang nggarap, tetapi seluruh kegiatan kita serahkan kepada masyarakat sesuai dengan permintaannya.</p>
10.	<p>P : Apakah di Desa Mangliawan terdapat penyaluran atau suara masyarakat yang menyampaikan kritik/saran kepada kepala desa? Melalui apa? Dan biasanya, apa sajakah yang disuarakan oleh masyarakat baik dalam segi kepemimpinan atau pelayanan?</p> <p>KD : Sangat banyak sekali cara untuk menampung suara masyarakat kepada kepala desa. Satu, lewat whatsapp langsung, ada grup RT/RW, ada banyak grup-grup. Termasuk pada saat musrenbangdes, pada saat guyub rukun RT/RW itu mereka semua menyampaikan pendapat. Aspirasi itu kita tampung semuanya dan kita jawab satu persatu.</p>
11.	<p>P : Kemudian untuk meningkatkan tingkat perekonomian masyarakat desa, bagaimana cara kepala desa selama ini untuk mengembangkan kemampuan warga desa agar dapat bersaing dalam rangka menaikkan tingkat ekonomi dan mengembangkan sosial budaya? Apa saja yang telah dilakukan dilakukan oleh pemerintah Desa Mangliawan?</p> <p>KD : Dengan kondisi pandemi ini, perekonomian Desa Mangliawan menjadi terpuruk. Tetapi saya harus bangkit. Diawali dari pemimpin yang bisa membangkitkan warganya dalam mempertahankan perekonomian. Contohnya saya membuat banyak pariwisata di beberapa tempat, yang sekarang kita punya Wendit Water Park, kemudian wisata Wendit Lanang, ada lagi wisata Sagaluh (Sawah Ganjaran Lowok Suruh), ada lagi wisata Kali Cemplong yang saat ini sedang dibicarakan bersama teman-teman dari ITN ini, sekarang masih bikin lagi wisata Omah Kali yang kemarin dihadiri oleh Wakil Bupati, dan masih banyak nanti saya membuat wisata-wisata baru. Karena kebetulan di wilayah saya Mangliawan ini adalah kampung air. 80 persen Kota Malang itu minum dari sini. Nah air inilah yang saya coba manfaatkan, ternyata bermanfaat. Yang dulunya kampung-kampung kumuh, kita ubah menjadi wisata. Ada pergerakan ekonomi disana. Mudah-mudahan di tahun ini, ekonomi bisa benar-benar menopang masyarakat dengan adanya wisata-wisata baru. Karena di tahun 2021 ini, Mangliawan menjadi Mangliawan maju. Yang kemarin sebelum kepemimpinan saya, masih desa berkembang. Dalam</p>

	<p>1,5 tahun ini meningkat satu titik menjadi desa maju. Mudah-mudahan nanti berikutnya menjadi desa mandiri.</p>
	<p>P : Bagaimana cara bapak untuk tetap mempertahankan kinerja dalam memimpin dan membangun desa?</p> <p>KD : Satu, tetap eksis. Tidak boleh teledor, apa yang diminta oleh masyarakat selalu kita perhatikan dan kita follow up. Dalam 1,5 tahun ini, saya sudah bisa mengubah gedung seperti ini, yang dulunya tidak seperti ini. Kita ubah seperti bank, kita ubah semuanya ganti menjadi AC, di lantai 2 kita rombak semuanya. Itu semua karena adanya kerja sama antara saya dengan perangkat, serta saran dan masukan dari warga. Kita kolaborasikan dengan karakter kepemimpinan saya.</p>

No.	Transkrip Wawancara
	<p>Rumusan Masalah 2</p> <p>P : Terkait dengan gaya kepemimpinan melayani yang mengharuskan seseorang untuk mengutamakan orang lain, apakah menurut bapak pernah terdapat kendala dari dalam diri seorang pemimpin ketika harus memberikan pelayanan kepada orang lain? Jika ada, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?</p> <p>1. KD : Sebenarnya sangat banyak kendala. Yang mana di dunia ini, dimanapun pasti terdapat kendala dan hambatan, siapapun pemimpinnya. Justru adanya hambatan itulah untuk bisa mewujudkan keberhasilan. Cara saya mengatasi hambatan tersebut begini, hambatan itu tetap ada karena itu adalah bagian dari perjuangan pembangunan, maka hambatan itu bukan berarti persoalan. Tapi mereka harus kita gandeng, kita dekati, maka hambatan itu akan tersisihkan dengan sendirinya.</p>
	<p>P : Dilihat dari data Kemedesa, terdapat beberapa keberhasilan yang telah dicapai oleh Desa Mangliawan. Misalnya seperti telah terwujudnya pertumbuhan ekonomi desa yang merata seperti bahan bakar untuk memasak bagi sebagian besar keluarga di desa telah memakai tabung gas LPG 3 kg dan kurang lebih 4.035 keluarga telah mengakses listrik. Kemudian sumber penghasilan utama sebagian besar penduduk desa berasal dari lapangan usaha baik yang dikembangkan oleh desa maupun pribadi berupa industri pengolahan seperti pabrik, kerajinan, hingga jasa. Menurut pendapat bapak, faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dalam keberhasilan pembangunan desa?</p> <p>2. KD : Jadi Desa Mangliawan adalah desa industri, kurang lebih ada 30 perusahaan yang terletak di Desa Mangliawan itu bisa menopang kepegawaian dalam arti para pekerja. Kemudian terdapat pariwisata yang bisa menopang, pertanian di Desa Mangliawan selama ini maju walaupun</p>

masih banyak desa lain yang lebih maju, tetapi Desa Mangliawan ini merupakan desa di pinggir kota dengan pertanian yang masih eksis. Jadi pertanian jalan, perdagangannya jalan, kelompok-kelompok UMKM adalah kelompok yang kita jalankan. Kita punya kelompok yang namanya Pasar Mangliawan, ada Pasar Desa Mangliawan, ada MPR (Masyarakat Podo Rukun) yaitu adalah kelompok-kelompok usaha-usaha UMKM yang kita kumpulkan menjadi satu untuk mengangkat perekonomian yang ada di Desa Mangliawan. Termasuk pemberdayaan-pemberdayaan saya tidak ada henti-hentinya, untuk teman-teman yang nganggur saya kerjasamakan dengan BLK Wonojati, agar mereka bisa mengolah hasil pertanian desa. Dan saya juga kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja, bagaimana teman-teman yang nganggur kita berdayakan untuk bisa mengoperasikan dan mereparasi handphone, laptop, dan lain-lain. Hari Sabtu yang lalu, satu desa dengan 22 RW, setiap RW diwakilkan oleh 2 (dua) ibu-ibu, saya latih untuk membuat bros (cinderamata) agar menambah ketrampilannya. Itu adalah bentuk-bentuk dari pemberdayaan-pemberdayaan sesuai peningkatan dari 10 pokok PKK. Nah itu adalah suatu bentuk keberhasilan-keberhasilan yang saya lakukan dalam kurun waktu 1,5 tahun.

P : Apakah pernah terdapat gaya kepemimpinan seorang pemimpin seperti gaya kepemimpinan melayani ini mengalami hambatan/kendala/konflik yang bertolak belakang dengan kondisi di lapangan? Jika iya, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?

3. KD : Hambatannya banyak sekali. Hambatannya begini, dikarenakan luasnya wilayah, padatnya penduduk dan banyaknya paguyuban, itu bisa menyebabkan hambatan berbeda dengan desa lain yang mungkin hanya memiliki 2 (dua) RW dengan 2.400 penduduk. Tetapi karena kami sebagai pemimpin dituntut untuk pengabdian jadi hambatan itu seolah-olah menjadi teman untuk menopang keberhasilan itu.

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti  
 Narasumber : Bapak M. Lukman Huda selaku Kepala Dusun Krajan Pj. Sekretaris Desa  
 Hari/ Waktu : Senin, 29 Maret 2021  
 Tempat : Kantor Desa Mangliawan  
 Catatan : P = Peneliti  
 AD = Aparatur Desa

No.	Transkrip Wawancara
1.	<p style="text-align: center;"><b>Rumusan Masalah 1</b></p> <p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah tipe pemimpin yang ideal?</p> <p>AD: Pemimpin ideal di dalam pemerintahan desa, pertama adalah memiliki jiwa leadership, untuk di tahun-tahun saat ini sangat penting memiliki integritas yang tinggi, memiliki inovasi yang tinggi, mengayomi ke seluruh orang yang dipimpinnya termasuk masyarakat. Yang paling penting setiap ada aspirasi dari masyarakat itu minimal harus masuk ke dalam pembahasan dalam musyawarah desa, dan sebagainya seperti kepala desa saat ini.</p>
2.	<p>P : Menurut Anda, bagaimana pandangan Anda mengenai kepemimpinan yang melayani?</p> <p>AD : Karena pemerintahan desa adalah tentang pelayanan khususnya pelayanan kepada masyarakat desa, yang jelas semua bentuk apapun yang dibutuhkan oleh warga desa baik dalam surat menyurat atau apapun, seorang pemimpin desa harus bisa memberikan pelayanan sekalipun ada resikonya. Karena setiap keputusan yang diambil pasti memiliki resiko. Contohnya saja seperti pelayanan mengenai tanah waris, itukan juga harus dipilih. Padahal kalau melayani ini kan luas, bukan hanya tentang surat-menyurat, KTP dan lain sebagainya. Jadi bukan hanya yang bersifat administratif, tetapi yang berisiko juga harus dilayani.</p>
3.	<p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah sosok kepala desa yang dibutuhkan di Mangliawan saat ini?</p> <p>AD : Untuk saat ini, kepala desa yang sekarang sudah pas dengan eranya, sudah pas dengan zamannya yaitu seorang pemimpin yang memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi, pengalaman yang luar biasa jam terbangnya di Desa Mangliawan untuk sosial, dan yang paling penting saat ini adalah pemanfaatan dana desa dengan inovasi. Jadi tidak hanya serta merta berdasarkan usulan dari warga, karena apabila hanya berdasarkan usulan dari warga itu infrastruktur saja, sehingga tidak ada inovasi dan kreatifitas nantinya.</p>
4.	<p>P : Selama menjadi kepala desa, bagaimanakah pendapat Anda terkait</p>

	<p>dengan gaya kepemimpinan kepala desa Mangliawan selama ini? Dan bagaimanakah kinerja dari kepala desa?</p> <p>AD : Kepala desa mulai dari Alm. Bapak Sukardi, alm. Bapak Bakir, alm. Bapak Amari, kemudian diganti oleh penanggung jawab (PJ) Bapak Darmawan, dan Bapak Suprpto saat ini pas sesuai dengan era masing-masing yang dibutuhkan pada saat itu. Seperti contoh pada saat era Pak Bakir itu pas atau sesuai dengan era tersebut. Pada saat itu sedang masa reformasi dan sebagainya sehingga sesuai dengan gaya kepemimpinan beliau. Sama halnya seperti bapak kades sekarang, Bapak Amari pun sama juga, jadi sesuai dengan yang dibutuhkan pada zamannya. Dan terkait dengan dana desa, beliau-beliau ini adalah orang yang terbuka dan orang-orang yang bisa menerima masukan dari masyarakatnya. Jadi tidak bertindak <i>karep e dewe</i> (semaunya sendiri). Tetapi dalam koridor usulan yang berjenjang, tidak yang tiba-tiba warga mengusulkan kepada Kepala Desa. Jadi warga tetap mengajukan saran dan masukan melalui forum RT/RW, musyawarah dusun untuk bisa menjadi sebuah usulan.</p>
<p>5.</p>	<p>P : Bagaimanakah hubungan sosial kepala desa dengan para aparatur desa atau pegawai di kantor desa?</p> <p>AD : Sampai saat ini menurut saya bagus. Bagus disini dalam arti ketika beliau ingin mengambil kebijakan ataupun keputusan suatu permasalahan, ataupun kebijakan pemerintah desa, beliau selalu mengajak perangkat desa untuk berdiskusi lewat forum ataupun berdiskusi dengan masing-masing individu sesuai pada porsinya masing-masing. Misalnya berdiskusi dengan kepala dusun A apabila berhubungan dengan kebutuhan kebijakan di salah satu dusun. Tetapi terkait dengan pemerintah desa, beliau selalu membuat forum tersendiri untuk mengambil kebijakan. Dalam artian ini, beliau selalu mengajak diskusi dengan aparatur karena mengambil kebijakan tidak bisa secara tergesa-gesa, tetapi juga harus mempertimbangkan dari aparatur desa yang lain. Dan dalam ranah sosial, kepala desa masih memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perangkat desa ataupun staff desa, kalau ada apa-apa beliau masih mau untuk membantu dan beliau merasa masih memiliki kewajiban untuk mengayomi perangkat desa. Misalnya seperti pada saat beberapa waktu yang lalu ketika ada perangkat desa yang meninggal, beliau turut serta dalam proses pemakaman.</p>
<p>6.</p>	<p>P : Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, bagaimanakah cara kepala desa beserta aparatur desa dalam menampung aspirasi atau suara masyarakat?</p> <p>AD : Caranya kepala desa menampung aspirasi masyarakat adalah dengan melalui forum. Walaupun tertulis melalui forum, tetapi masyarakat boleh melakukan usulan secara langsung. Kayak pak RT atau pak RW langsung</p>

	<p>mengusulkan kepada beliau boleh, atau warga sendiri yang mengusulkan kepada beliau juga boleh. Tetapi tetap dalam mengambil keputusan tersebut, kami melaksanakan melalui forum sesuai dengan tingkatannya masing-masing.</p>
7.	<p>P : Sebagai seseorang yang dipimpin langsung oleh kepala desa, apakah kepala desa Mangliawan memberikan banyak kontribusi dalam proses pembangunan desa? Jika iya, apakah Anda bisa memberikan beberapa kontribusinya?</p> <p>AD : Banyak sekali. Di tahun pertama kepemimpinan itu adalah terkait dengan visi misi beliau, mengenai mata air ini dan sudah berjalan kurang lebih satu tahun. Di tambah dengan peningkatan-peningkatan PAD lainnya dari BUMDES, Pasar Semar, pengelolaan sampah. Di bidang pembangunan pun sudah sesuai semua dengan APBDes dan usulan-usulan yang diusulkan warga. Hanya di tahun 2020 kemarin karena terkendala oleh covid ya, jadi banyak yang tertunda pelaksanaannya akhirnya akan dilaksanakan pada tahun 2021. Jadi secara konkret menurut saya sudah 70% terkait kontribusinya untuk desa. Yang lainnya tergantung di pak RT dan pak RW.</p>
8.	<p>P : Program-program apa sajakah yang telah dilaksanakan oleh kepala desa dalam rangka pembangunan desa dan masyarakat? Bagaimana dampaknya terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat desa?</p> <p>AD : Terkait hal itu untuk peningkatan kesejahteraan salah satunya adalah dengan cara memunculkan sentra-sentra ekonomi ataupun tempat-tempat pemberdayaan masyarakat lainnya. Sentra-sentra ekonomi ini telah ada di beberapa titik yaitu di wisata-wisata. Walaupun wisata tersebut tingkat desa, tapi masyarakat desa sudah mampu menghasilkan ekonomi melalui wisata tersebut. Ada wisata Kalim Cemplong, ada wisata Kampung Banyu, dan lain-lain. Kemudian ada beberapa kali pelatihan, misalnya seperti pelatihan bagi ibu-ibu pada tahun 2019 lalu untuk membuat kue-kue. Dan hal itu membuahkan hasil, sampai sekarang beberapa dari ibu-ibu tersebut rutin mendapatkan pesanan kue apabila terdapat kegiatan-kegiatan yang memerlukan makanan ringan. Dan terakhir kali kemarin ada pelatihan bagi ibu-ibu untuk membuat bros atau pin yang bekerja sama dengan BEKRAF (Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif) Surabaya. Apabila dilakukan sesering mungkin dan kemudian dari 70 peserta terdapat 20 peserta yang berhasil itu sudah sangat bagus. Kurang lebih itulah beberapa program yang telah dilakukan oleh pemerintah desa beserta dengan peningkatannya dalam hal ekonomi. Jadi masyarakat yang awalnya hanya menunggu dan mengharapkan bantuan, akhirnya sekarang sudah bisa mandiri. Bahkan PKH (Program Keluarga Harapan) pun banyak yang digraduasi karena sudah ada peningkatan grade atau tingkat kemampuan ekonominya.</p>

No.	Transkrip Wawancara
1.	<p style="text-align: center;"><b>Rumusan Masalah 2</b></p> <p>P : Menurut Anda perubahan signifikan apa atau perubahan yang Anda rasakan yang telah dilakukan kepala desa mangliawan dalam hal strukturisasi di kantor desa ini?</p> <p>AD : Perubahan signifikan dalam hal struktur sudah dilaksanakan dalam bentuk tata kelola pelayanan dan birokrasi. Kalau terkait dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai peningkatannya sangat drastis. Dulu misalnya Pak A mengambil pekerjaan Pak B, sekarang sudah melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing yang telah ditetapkan. Perubahan pada struktur ini juga memberikan pengaruh kepada tugas dan tanggung jawab masing-masing. Memang saat ini sedang terjadi kekosongan dikarenakan ada salah satu perangkat yang meninggal, jadi ada beberapa perangkat desa yang mengambil alih tanggung jawab beliau. Tetapi hal tersebut tidak menjadi masalah dan masih bisa berjalan seperti biasa. Sebenarnya perubahan pada struktur ini sangat nampak, apalagi di dalam pelayanan.</p>
2.	<p>P : Apakah pernah terdapat konflik yang mengacu pada cara kepemimpinan seorang kepala desa?</p> <p>AD : Sampai saat ini belum pernah ada yang sampai menimbulkan konflik terkait dengan cara memimpin di internal maupu eksternal desa. Kita juga tidak pernah kelompok-kelompokan atau berkubu gitu tidak pernah. Karena menurut saya, karakter seorang pemimpin yang mengayomi ini selalu ada sehingga tidak sampai muncul yang seperti itu. Kami semua ini sebagai perangkat desa masih berada dalam satu suara dan satu arah.</p>
3.	<p>P : Menurut Anda, apakah yang menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan pembangunan di desa ini?</p> <p>AD : Faktor pendorong yang pertama adalah harus punya jiwa leadership atau kepemimpinan. Terus harus punya kemampuan untuk menghimpun seluruh elemen yang ada di dalam masyarakat ini. Karena Mangliawan dengan semua sumber daya alam, sumber daya manusia ini sangat kompleks sekali. Kalau semua itu tidak dirangkul juga akan menjadi masalah, bukan menjadi faktor keberhasilan tetapi akan menjadi penghambat nantinya. Disamping mempunyai jiwa leadership, seorang pemimpin desa harus inovatif. Karena terkait dengan dana desa, apabila memiliki uang tetapi tidak bisa berpikir inovatif atau memiliki pemikiran ke depan maka uang tersebut akhirnya akan nganggur juga hanya digunakan itu-itu saja. Kalau jiwa leadership ini beliau sudah sangat punya, karena pengalaman beliau yang sangat banyak. Tidak kalah</p>

	<p>penting pengalaman tadi, pengalaman menghadapi setiap perbedaan karakter warga.</p>
4.	<p>P : Menurut Anda, apakah ada faktor penghambat atau kendala terkait dengan kepemimpinan kepala desa selama ini? Baik yang dirasakan secara individu maupun kelompok, baik internal maupun eksternal.</p> <p>AD : Iya jadi kembali lagi, kalau beliau sudah mempunyai jiwa leadership, maka kembali lagi kepada manusianya atau warganya. Karena warga kita ini ada dosen, profesor, apabila tidak bisa terkumpul menjadi satu suara atau tercerai-berai, maka akan menjadi penghambat atau masalah nantinya. Menurut saya, berdasarkan pengamatan di desa-desa, perangkat desa ini sebagai manusianya sebenarnya juga bisa menjadi salah satu faktor, karena perangkat desa ini misalnya terbagi menjadi dua era yaitu era sebelum adanya Undang-undang No. 6 Tahun 2014 dan sesudah. Jadi pola pikir mereka ini berbeda-beda. Kalau jumlah perangkat desanya yang setelah dibentuk undang-undang ini jauh lebih banyak, pasti akan bagus desanya. Karena tingkat pertanggung jawabannya, tingkat perencanaan, dan tingkat pelaksanaannya sudah jauh berbeda dengan era sebelum dibentuknya Undang-undang No. 6 Tahun 2014 ini. Jadi untuk mendukung keberhasilan tadi, apabila pemimpinnya sudah bagus, sumber daya alamnya sudah bagus, tetapi apabila perangkat desanya kurang mendukung atau tidak cocok kan tidak bisa juga mbak, harus satu jalur dan arah yang sama. Begitu mbak.</p>

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti  
 Narasumber : Bapak Deny selaku Kepala Urusan Perencanaan Kantor Desa Mangliawan  
 Hari/ Waktu : Selasa, 30 Maret 2021  
 Tempat : Kantor Desa Mangliawan  
 Catatan : P = Peneliti  
 AD = Aparatur Desa

No.	Transkrip Wawancara Rumusan Masalah 1
1.	<p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah tipe pemimpin yang ideal?</p> <p>AD: Kepala desa yang ideal itu adalah yang tidak menganggap anak buahnya itu sebagai anak buah tetapi sebagai keluarga. Yang sudah diterapkan sama Pak Prpto saat ini kepala desa disini itu menganggap bawahannya itu bukan sebagai bawahan tetapi sebagai keluarga, seperti itu.</p>

<p>2.</p>	<p>P : Menurut Anda, bagaimana pandangan Anda mengenai kepemimpinan yang melayani?</p> <p>AD : Kepemimpinan yang melayani adalah setiap kali ada masalah atau problematika di masyarakat itu seorang pemimpin tidak langsung menilai atau men-judge. Tetapi beliau akan melakukan pendekatan kepada masyarakatnya, didudukkan dulu kemudian ditanya masalahnya apa, lalu sama-sama mencari solusi. Itulah kepemimpinan yang melayani seperti itu.</p>
<p>3.</p>	<p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah sosok kepala desa yang dibutuhkan di Mangliawan saat ini?</p> <p>AD : Sosok kepala desa yang dibutuhkan Mangliawan saat ini adalah sosok yang seharusnya mengerti masalah sampai ke akar-akarnya. Jadi tidak sekedar, contoh ada masalah A tidak hanya dilihat dari luarnya saja, tetapi ditelusuri sampai ke dalam-dalamnya sampai ke akar-akarnya seperti itu. Dan untuk pegawainya, seorang pemimpin diharapkan memperlakukan secara adil antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.</p>
<p>4.</p>	<p>P : Selama menjadi kepala desa, bagaimanakah pendapat Anda terkait dengan gaya kepemimpinan kepala desa Mangliawan selama ini? Dan bagaimanakah kinerja dari kepala desa?</p> <p>AD : Saya masuk kesini 2017, jadi sudah tiga kali pergantian kepala desa. Yang pertama mengundurkan diri karena maju menjadi caleg, kemudian dilanjutkan oleh Pak Amari. Memang gaya kepemimpinannya itu berbeda. Kalau Pak Amari itu dalam menghadapi suatu masalah masih minta di dampingi oleh salah satu perangkatnya. Terus yang kedua itu Pak Darmawan, karena beliau adalah PJ (Penanggung Jawab) jadi beliau tidak bisa full di desa. Jadi untuk tanggung jawab terkadang masih dilimpahkan kepada perangkat lainnya sehingga masih belum bisa fokus kepada satu pekerjaan. Terus yang terakhir ini sosok Pak Suprpto dengan kepemimpinannya sekarang bagus, beliau memiliki ambisi yang sangat tinggi, dan juga apabila setiap ada permasalahan itu terkadang beliau langsung terjun ke lapangan sendiri, menyelesaikan sendiri masalah tersebut. Tetapi apabila permasalahannya bukan suatu permasalahan yang bisa diatasi sendiri, beliau akan mengundang salah satu perangkat yang juga memahami masalah tersebut.</p>
<p>5.</p>	<p>P : Bagaimanakah hubungan sosial kepala desa dengan para aparatur desa atau pegawai di kantor desa?</p> <p>AD : Hubungan sosial antara kepala desa dengan perangkat disini sekarang sangat bagus. Karena disini itu menganut sistem kekeluargaan,</p>

	<p>tidak seperti dilembaga lainnya yang menganut sistem hierarki dengan sangat jelas, bukan yang seperti itu. Jadi beliau adalah bapak kami dan kami adalah anak-anaknya. Oleh karena itu, hubungan sosial disini sangat erat sekali karena kekeluargaan tersebut.</p>
<p>6.</p>	<p>P : Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, bagaimanakah cara kepala desa beserta aparatur desa dalam menampung aspirasi atau suara masyarakat?</p> <p>AD : Jadi kalau untuk menampung aspirasi itu, pemerintah desa mengadakan musdus atau musyawarah dusun. Jadi musyawarah dusun itu isinya ada ketua RT, ketua RW, tokoh masyarakat, tokoh agama. Kita adakan musdus tersebut untuk menampung aspirasi masyarakat, setelah musdus selesai ini hasil-hasil dari musdus tersebut di musyawarahkan kembali di tingkat desa melalui musdes atau musyawarah desa. Jadi aspirasi masyarakat berproses dari tingkat bawah ke tingkat atas.</p>
<p>7.</p>	<p>P : Sebagai seseorang yang dipimpin langsung oleh kepala desa, apakah kepala desa Mangliawan memberikan banyak kontribusi dalam proses pembangunan desa? Jika iya, apakah Anda bisa memberikan beberapa kontribusinya?</p> <p>AD : Iya, banyak kontribusi beliau, banyak perubahan setelah kepemimpinan Pak Suprpto ini. Dari segi kebijakan, yang sebelumnya PAD milik desa masih belum terlalu banyak, setelah di pimpin oleh beliau ini PAD desa terdapat peningkatan dari yang sebelumnya.</p>
<p>8.</p>	<p>P : Program-program apa sajakah yang telah dilaksanakan oleh kepala desa dalam rangka pembangunan desa dan masyarakat? Bagaimana dampaknya terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat desa?</p> <p>AD : Kalau kepemimpinan sekarang ini Pak Suprpto menjalankan program sesuai dengan visi misi beliau. Jadi salah satunya ada visi yang menyejahterakan masyarakat miskin, maka desa saat ini berfokus pada pendaftaran masyarakat miskin, kemudian diverifikasi kembali data-datanya. Yang kedua yaitu mengelola sumber PAD desa yang paling besar di Mangliawan yaitu air. Beliau telah melaksanakan salah satunya dengan PDAM saat ini dikelola oleh desa. Dan dampaknya yaitu pembangunan di desa ini lebih ada atau terasa jelas. Seperti pasar Semar, pasar Semar yang sebelumnya pengelolaannya kurang begitu diperhatikan, sekarang sudah mulai dikembangkan lagi dengan penambahan pekerja, jadi bisa lebih menyejahterakan masyarakat disana dengan merekrut mereka sebagai satpam, istilahnya juga untuk memberdayakan masyarakat. Kemudian juga ada program disektor wisata, seperti Kali Demong juga memberdayakan masyarakat disitu.</p>

No.	Transkrip Wawancara
1.	<p style="text-align: center;"><b>Rumusan Masalah 2</b></p> <p>P : Menurut Anda perubahan signifikan apa atau perubahan yang Anda rasakan yang telah dilakukan kepala desa mangliawan dalam hal strukturisasi di kantor desa ini?</p> <p>AD : Perubahan signifikan yang saya rasakan di internal ini terkait dengan jam kerja, yang dulu sebelum kepemimpinan beliau ini jam kerja berlaku mulai dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 12.00, saat ini jam kerja dimulai dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 14.00. Karena jumlah penduduknya yang sangat padat jadi pelayanan di Desa Mangliawan ini juga dimaksimalkan. Sangat bagus mbak, karena kadang-kadang pukul 08.00 sampai pukul 14.00 itu masih ada masyarakat yang datang untuk dilayani. Kemudian juga kedisiplinannya meningkat.</p>
2.	<p>P : Apakah pernah terdapat konflik yang mengacu pada cara kepemimpinan seorang kepala desa?</p> <p>AD : Kalau untuk konflik kayaknya tidak ada.</p>
3.	<p>P : Menurut Anda, apakah yang menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan pembangunan di desa ini?</p> <p>AD : Faktor pendukung keberhasilan yaitu kebersamaan. Jadi menurut saya saat ini apabila hendak melaksanakan pembangunan, kami akan saling berkoordinasi terlebih dahulu. Contohnya, misalnya akan dilaksanakan pemasangan paving di RW 03, jadi tim pelaksana pembangunan di RW 03 ini kami undang dulu ke desa kemudian kami lakukan koordinasi terkait dengan teknis-teknis pelaksanaan pembangunan ke depannya. Jadi dari situlah kami dan tim pelaksana sama-sama mengetahui pembangunan kedepannya seperti apa, apakah sudah sesuai dengan rencana kegiatannya apa belum. Jadi faktor keberhasilannya dari koordinasi itu tadi.</p>
4.	<p>P : Menurut Anda, apakah ada faktor penghambat atau kendala terkait dengan kepemimpinan kepala desa selama ini? Baik yang dirasakan secara individu maupun kelompok, baik internal maupun eksternal.</p> <p>AD : Menurut saya faktor penghambatnya itu adalah banyaknya laporan-laporan masyarakat yang belum pasti kebenarannya. Masyarakat belum memahami seutuhnya tentang bagaimana proses pembangunan yang ada di Mangliawan dan hanya melihat diluarnya saja. Contohnya anggaran desa yang ditampilkan di publikasi depan kantor desa itu ternyata ada yang tidak sesuai dengan yang dilapangan menurut masyarakat. Jadi masyarakat yang tidak mengetahui rincian atau proses kegiatan itu banyak</p>

yang langsung nyeletuk asal berbicara itu menjadikan penghambat sebenarnya. Lebih baik mereka datang langsung ke desa untuk bertanya langsung terkait pembangunan desa.

Peneliti : Ailsa Rahmadayanti  
 Narasumber : Bapak Achmad selaku Kepala Dusun Jabon  
 Hari/ Waktu : Selasa, 30 Maret 2021  
 Tempat : Kantor Desa Mangliawan  
 Catatan : P = Peneliti  
 AD = Aparatur Desa

No.	Transkrip Wawancara
	Rumusan Masalah 1
1.	<p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah tipe pemimpin yang ideal?</p> <p>AD: Kepala desa ini sangat berperan sekali karena beliau yang mengambil keputusan untuk kemajuan pembangunan di Desa Mangliawan. Misalnya kalau ada pembangunan yang mendesak beliau akan segera mengumpulkan Pak RT, Pak RW, tokoh masyarakatnya, perangkatnya diajak untuk berunding bersama-sama. Kalau menurut saya, pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mengayomi bawahannya. Maksudnya mengayomi disini adalah beliau berdiri di posisi yang benar-benar sebagai pemimpin, bahkan beliau bukan sebagai pemimpin saja tapi bisa sebagai teman, sebagai saudara, bersama bawahannya untuk saling berbagi pikiran, atau sebagai bapak juga sebagai orang tua.</p>
2.	<p>P : Menurut Anda, bagaimana pandangan Anda mengenai kepemimpinan yang melayani?</p> <p>AD : Kalau menurut saya kepemimpinan yang melayani itu adalah seorang pemimpin yang memiliki jiwa melayani, bukan seorang pemimpin yang harus bergerak layaknya seorang pemimpin. Jadi misalnya jika ada suatu kejadian, tetapi beliau sedang tidak ada di tempat maka perintah yang diberikan oleh beliau kepada bawahannya itu juga termasuk kepada melayani. Sehingga tidak menimbulkan kejadian yang tidak diinginkan walaupun tidak ada pemimpin disitu.</p>
3.	<p>P : Menurut pendapat Anda, seperti apakah sosok kepala desa yang dibutuhkan di Mangliawan saat ini?</p> <p>AD : Saat ini yang dibutuhkan ya seperti bapak kepala desa saat ini. Beliau adalah seorang yang tegas, disiplin, kemudian beliau juga bisa</p>

	<p>menjadi teman, bisa menjadi orang tua, juga apabila beliau sedang memposisikan dirinya sebagai pemimpin maka beliau akan ada untuk mengayomi bawahannya.</p>
	<p>P : Selama menjadi kepala desa, bagaimanakah pendapat Anda terkait dengan gaya kepemimpinan kepala desa Mangliawan selama ini? Dan bagaimanakah kinerja dari kepala desa?</p> <p>AD : Seorang kepala desa ini memiliki sifat yang santai tapi disiplin.</p> <p>4. Misalnya ada seorang bawahan yang izin tidak masuk kerja, maka beliau bukan tipe orang yang meminta kejelasan secara rinci terkait alasan izin tersebut, tidak. Karena tanggung jawab ada pada masing-masing orang, jadi beliau memiliki pikiran bahwa bila seseorang izin pasti ada keperluan.</p>
	<p>P : Bagaimanakah hubungan sosial kepala desa dengan para aparatur desa atau pegawai di kantor desa?</p> <p>AD : Sangat baik sekali. Bahkan jika ada hal-hal yang mungkin beliau tidak paham dikarenakan beliau baru saja menjabat menjadi kepala desa, beliau tidak segan-segan untuk bertanya kepada kami perangkat desa yang sudah lebih lama disini. Kenapa seperti ini? Kok bisa seperti ini? Begitu.</p>
	<p>P : Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala desa, bagaimanakah cara kepala desa beserta aparatur desa dalam menampung aspirasi atau suara masyarakat?</p> <p>AD : Di desa ini juga ada BPD ya, ada RT, ada RW. Jadi aspirasi yang akan diajukan kepada kepala desa ini melalui RT/RW terlebih dahulu. Kemudian nanti kalau memang aspirasi itu perlu dirembukkan maka akan didiskusikan dalam musdus (musyawarah dusun) yang diselenggarakan setiap tahun. Atau apabila mendesak, setiap musdes (musyawarah desa) yang diadakan tiga atau empat kali dalam setahun bisa disalurkan lewat situ.</p> <p>6.</p>
	<p>P : Sebagai seseorang yang dipimpin langsung oleh kepala desa, apakah kepala desa Mangliawan memberikan banyak kontribusi dalam proses pembangunan desa? Jika iya, apakah Anda bisa memberikan beberapa kontribusinya?</p> <p>AD : Betul, baik mulai dari zamannya Pak Subakir, kemudian Pak Amari, tetapi setelah Pak Amari mengundurkan diri digantikan oleh PJ Pak Darmawan waktu itu, hingga Pak Suprpto saat ini memang setiap kepala desa mempunyai peninggalan sendiri-sendiri begitu. Jadi kontribusi setiap kepala desa itu pasti ada. Untuk kontribusi Pak Suprpto ini adalah mengenai PDAM yang dulu dikelola oleh kota, saat ini jadi dikelola oleh</p> <p>7.</p>

	<p>desa. Yang saat ini juga menjadi sumber PAD utama desa. Kontribusinya ke masyarakat pun yang dulunya saat PDAM masih dikelola oleh kota mendapat 10 kubik gratis setiap bulannya, sekarang menjadi 15 kubik. Itupun pemakainnya setiap 10 meter pertama sudah diturunkan.</p>
	<p>P : Program-program apa sajakah yang telah dilaksanakan oleh kepala desa dalam rangka pembangunan desa dan masyarakat? Bagaimana dampaknya terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat desa?</p> <p>AD : Untuk saat ini yang sudah dilaksanakan dan terlihat jelas ada di sektor pariwisata. Karena program dari visi misi Pak Kepala Desa itu termasuk PDAM ini, jadi bagaimana kita menggunakan air kita sendiri ini dengan harga murah. Dan itu sudah tercapai. Kemudian yang pariwisata sekarang sudah ada Kali Cemplong kemudian Lowok Suruh, ini semuanya adalah program dari kepala desa. Dampaknya kalau dilihat dari ekonomi, misalnya dulu Kali Cemplong di Jabon itu sepi karena hanya sekedar kali, sekarang ramai. Bahkan disana yang jualan tidak ada dari orang luar, semuanya merupakan warga Jabon. Orang luar dusun pun tidak ada, jadi kegiatan perekonomian bisa berputar disitu.</p>

No.	Transkrip Wawancara
	<p>Rumusan Masalah 2</p>
1.	<p>P : Menurut Anda perubahan signifikan apa atau perubahan yang Anda rasakan yang telah dilakukan kepala desa mangliawan dalam hal strukturisasi di kantor desa ini?</p> <p>AD : Jadi perubahan itu memang ada karena dari pemerintah sendiri terdapat perubahan misalnya yang dulunya kesra menjadi kaur perencanaan. Kemudian dari cara kerjanya pun juga berbeda. Bahkan dikarenakan musim pandemi kemarin terdapat pengurangan, terkait pelaksanaan PPKM jadi pak kepala desa mengurangi jam kerja para pegawai. Karena agar kami tidak terlalu lama berkumpul dengan warga, akhirnya jam kerja dikurangi. Tetapi untuk sekarang sudah normal kembali masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 14.00 siang. Tetapi tidak menutup kemungkinan misalnya saya sebagai Kasun kalau ada keperluan silakan bertemu di dusun boleh tidak harus di kantor.</p>
2.	<p>P : Apakah pernah terdapat konflik yang mengacu pada cara kepemimpinan seorang kepala desa?</p> <p>AD : Kalau konflik di internal tidak ada, walaupun ada mungkin dulu hanya dikarenakan lawan politik. Tetapi kalau secara menyeluruh tidak ada konflik sama sekali di internal. Bahkan dikarenakan kami saling membutuhkan itu maka kami semakin kuat kerjasamanya diantara kami disini.</p>

<p>3.</p>	<p>P : Menurut Anda, apakah yang menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan pembangunan di desa ini?</p> <p>AD : Yang pertama adalah bantuan dari pemerintah, kemudian yang tidak kalah penting adalah pemimpinnya itu sendiri dan perangkat dibawahnya. Menurut saya apabila kita mendapat bantuan tetapi pemimpin ini tidak dapat memanfaatkannya kan jadi kurang maksimal juga. Jadi antara bantuan pemerintah dengan pemimpin desa yang sungguh-sungguh untuk membangun desa ini termasuk warganya menjadi faktor penting. Misalnya seperti di dusun Jabon, apabila kami menerima bantuan dari pemerintah desa berupa paving misalnya kira-kira 100 m, di RAB (Rencana Anggaran Biaya) tertera ada ongkos dan lain-lainnya, kemudian di dusun itu lebih memilih untuk dikerja baktikan sesama warga dusun. Jadi ongkosnya yang semula untuk tukang ini kemudian dibelikan paving supaya mendapatkan lebih banyak lagi. Nah diantara masyarakat, pemimpinnya dan perangkat dibawahnya, serta bantuan dari pemerintah ini semuanya bisa saling mendukung. Masyarakat mendukung dengan tenaganya, pemerintah memberikan bantuannya, dan pemimpin desa beserta perangkat desa bersungguh-sungguh untuk mendorong pembangunan desa.</p>
<p>4.</p>	<p>P : Menurut Anda, apakah ada faktor penghambat atau kendala terkait dengan kepemimpinan kepala desa selama ini? Baik yang dirasakan secara individu maupun kelompok, baik internal maupun eksternal.</p> <p>AD : Menurut saya untuk faktor penghambat sekiranya tidak ada. Tetapi terkadang peraturannya yang berubah-ubah sehingga sedikit menyulitkan kami di lapangan. Misalnya kami sudah menyusun RPJM Desa yang kemudian harus kami ubah lagi dikarenakan perubahan peraturan. Tetapi untuk secara umum ini tidak ada faktor penghambat. Kami mencoba menikmati saja.</p>

## Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup

### CURRICULUM VITAE



#### DATA PRIBADI

Nama : Ailsa Rahmadayanti  
Tempat/Tanggal Lahir : Bontang, 31 Desember 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Jalan Gunung Galunggung  
No.09 Perumahan Bukit  
Sekatup Damai Bontang  
No. Handphone : 082153592162  
Email : ailsarahmadayanti@gmail.com

#### RIWAYAT PENDIDIKAN

2005 – 2011 : SD 1 Yayasan Pupuk Kaltim  
2011 – 2014 : SMP Yayasan Pupuk Kaltim  
2014 – 2017 : SMA Yayasan Pupuk Kaltim  
2017 – Sekarang : Program Studi S1 Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya

#### PENGALAMAN MAGANG

Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Malang

## Lampiran 5. Surat Izin Penelitian

185



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-533737, 388914, 338226 Fax. : +62-341-338227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@fia.ub.ac.id

Nomor : 2781/UN10.F03.11/PN/2021 10 Maret 2021  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian dan Kesbang

Yth. Kepala Desa Mangliawan  
Jl. Raya Wendit Barat No.46 A, Krajan, Mangliawan, Kec. Pakis Kabupaten Malang, 65154

Berkenaan dengan proses pembelajaran dan perkuliahan Program Sarjana S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sebagai tugas akhir mahasiswa diwajibkan melaksanakan penelitian untuk itu mahasiswa kami :

Nama : AILSA RAHMADAYANTI  
NIM : 175030100111021  
Tingkat / Semester : 8 (Delapan)  
Handphone : 082153592162  
Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Publik / Jurusan Administrasi Negara/Publik  
Judul Penelitian : Peran Kepala Desa Sebagai *Servant Leader* dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)  
Dosen Pembimbing : 1. ABDUL JULI ANDI GANI, Prof. Dr, MS  
2. ACHMAD BAMBANG BARRUL FUAD, Drs, M.Si  
Penelitian di : Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang

Mohon dengan hormat diperkenankan / diijinkan melaksanakan ijin penelitian di Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, rencana akan diselenggarakan pada bulan : Maret - Mei 2021

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D  
NIP. 196702171991031010

Tembusan:  
1. Dekan FIA.UB sebagai laporan  
2. Dosen Pembimbing

**Lampiran 6. Logbook Penelitian**

**LOGBOOK PENELITIAN SKRIPSI**

**NAMA** : AILSA RAHMADAYANTI

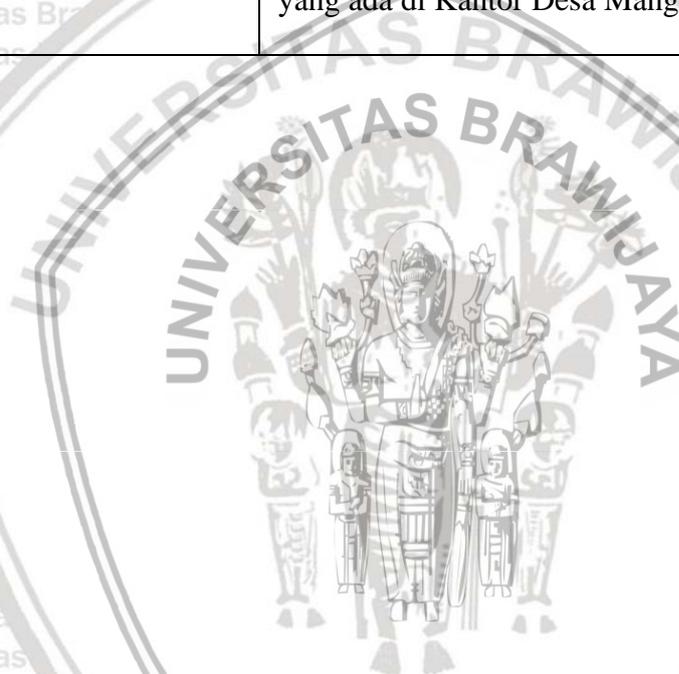
**NIM** : 175030100111021

**JUDUL PENELITIAN** : Peran Kepala Desa Sebagai Servant Leader dan Pendukung Keberhasilan Pembangunan Desa (Studi Pada Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang)

No.	Tanggal	Kegiatan
1.	15 Maret 2021	Penyerahan surat izin penelitian ke kantor desa dan membuat janji temu untuk menentukan waktu wawancara.
2.	25 Maret 2021	Wawancara dengan Bapak Suprpto selaku Kepala Desa Mangliawan.
3.	29 Maret 2021	Wawancara dengan Bapak M. Lukman Huda selaku Kepala Dusun Krajan dan penanggung jawab sekretaris desa. Bukti pendukung : 

<p>4.</p>	<p>30 Maret 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan Bapak Nomadeni Fitroh A. selaku Kepala Perencanaan.</li> <li>• Wawancara dengan Bapak Achmad selaku Kepala Dusun Jabon.</li> </ul> <p>Bukti pendukung :</p> 
<p>5.</p>	<p>12 April 2021</p>	<p>Meminta data struktur organisasi kantor desa dan data sekunder lainnya seperti buku profil Desa Mangliawan.</p>
<p>6.</p>	<p>16 April 2021</p>	<p>Meminta data terkait program desa yang telah dilakukan oleh kepala desa bersama dengan Kantor Desa Mangliawan.</p>

7.	22 April 2021	Observasi dan dokumentasi lapangan sebagai bukti pendukung penelitian.
8.	3 Mei 2021	Meminta data kegiatan kantor desa dalam penanggulangan pandemi.
9.	10 Mei 2021	Melengkapi data penelitian dengan bukti sekunder yang ada di Kantor Desa Mangliawan.



### Lampiran 7. Foto Lapangan



(Susunan Organisasi Pemerintah Desa Mangliawan dan Visi Misi Desa Mangliawan)



(Ruang pelayanan Kantor Desa Mangliawan)



Wawancara dengan Bapak Huda selaku Kepala Dusun Krajan merangkap sebagai Penanggung jawab Sekretaris Desa Mangliawan



Wawancara dengan Bapak Denny selaku Kepala Urusan Perencanaan Kantor Desa Mangliawan



Wawancara dengan Bapak Achmad selaku Kepala Dusun Jabon, Desa Mangliawan