
Inovasi Kepala Desa Menginisiasi Desa Digital untuk Kesejahteraan Rakyat: Studi Kasus di Desa Hadakewa, Kabupaten Lembata, NTT

Umbu TW Pariangu¹

¹Prodi Administrasi Publik, FISIP Universitas Nusa Cendana, Kupang
umbu.umbupariangu@staf.undana.ac.id¹

Abstract

Villages, as the smallest communities, have not escaped the flood of communication technology or what is known as the global village. Demands for change that challenge physical mobility, ideas, methods and ways of working that are faster, more innovative, more effective and efficient force villages to speed up their adaptation. This article aims to describe the innovative steps taken by the Head of Hadakewa Village. This qualitative descriptive research is based on case studies where quantitative and qualitative data are collected from various sources of information and their derivatives, either through direct observation, research or enrichment studies through information from books, journals, electronic media and other relevant reading sources. The results of this research show that the village head is able to innovate by digitalizing the management of the village's superior potential (tourism and fisheries), involving the participation of the community, regional and central government and the private sector. The synergy of this innovation ecosystem is important to be adopted by other villages in Indonesia as an innovative strategy to create prosperous villages.

Keywords: Village Innovation, Village Head, Bumdes, Digital Village.

1. PENDAHULUAN

Di era otonomi desa seperti sekarang, pemberian tempat pada pelembagaan pengelolaan desa yang tumbuh di dalam desa berbasis lokal (swadaya, modal sosial, pranata, sumber daya sosial) termasuk ekonomi menjadi sesuatu yang penting. Mengingat selama ini desa masih “terperiferial” sebagai kawasan yang identik dengan kemiskinan, produktivitas yang rendah, yang membuat desa berada dalam zona pengabaian pembangunan.

Kemunculan *Undang-Undang Nomor 6 Tentang Desa, 2016*, menjadikan desa diselimuti harapan baru, dalam konteks mengkonstruksi wajah baru desa yang lebih memiliki nilai kepastian akan inovasi, kemandirian dan kesejahteraan yang membuatnya keluar dari lingkaran pengabaian di atas. Fokus pembangunan ekonomi di pedesaan misalnya sebagai bagian integral dari kerangka pembangunan ekonomi nasional yang potensial menumbuhkan ruang produktivitas dan resiliensi ekonomi masyarakat desa agar mampu mewujudkan kesejahteraannya. Selain itu, dengan karakteristik administratif-geopolitik yang dimilikinya, transformasi desa sebagai kawasan yang tidak saja memiliki fungsi pemukiman, pelayanan jasa pemerintahan, pelayanan sosial, namun juga menjadi ruang aktivitas/transaksi ekonomi yang implikatif, akan mudah terwujud. Dalam semangat itulah, program inovasi desa dicetuskan (Keputusan Menteri Desa,

Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2017).

Program Inovasi Desa (PID) dirancang untuk mendorong dan meningkatkan produktivitas pedesaan melalui penguatan kapasitas desa yang bertumpu pada pengembangan ekonomi lokal dan kewirausahaan, pemenuhan dan peningkatan infrastruktur perdesaan, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia; yang kesemuanya ditujukan bagi peningkatan kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat. Kebijakan/program/kegiatan/mekanisme atau tata cara, dan bentuk inovasi lainnya yang memperkenalkan pendekatan baru atau unik yang bertujuan menyelesaikan satu masalah dan/atau memanfaatkan keunggulan di desa yang bisa berupa Inovasi desa bisa berupa inovasi yang langsung dirasakan hasil dan manfaatnya oleh masyarakat atau tidak langsung. Jenis inovasi desa meliputi: 1) proses kerja sama antar-desa dengan paradigma baru; 2) kegiatan dengan menggunakan metode baru yang diferensiasi dan bersifat unik di desa; 3) kebijakan/program/kegiatan/mekanisme atau tatacara atau bentuk inovasi lainnya dengan pendekatan unik yang inklusif, afirmatif dan anti-diskriminasi terhadap praktek atau situasi ketidaksetaraan dalam masyarakat desa. Sejauh ini dinamika inovasi desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya terus berlangsung (Henriyani, 2019; Rahmawati et al., 2021; Saidah, et al., 2022; Nurjaman, 2022; Sondang, et al., 2023).

Seperti yang terjadi di Desa Hadakewa, Kecamatan Lebatukan, Kabupaten Lembata, Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Desa dengan keberadaan infrastruktur yang sangat minim dan semulanya jauh dari sentuhan pembangunan ini merupakan salah satu desa di Provinsi NTT dengan indeks membangun yang minim, periferial secara geografis maupun ekonomi. Meski demikian geliat inovasi mulai bergulir lewat pemikiran inovasi pemerintahan desa tersebut di bidang digitalisasi pelayanan dan transparansi administratif, penguatan kepasitas ekonomi dan pariwisata desa berbasis potensi lokal, menciptakan *market place* pengelolaan Bumdes berbasis digital, yang berimplikasi pada kenaikan taraf kesejahteraan masyarakat.

Hal tersebut antara lain mengantar Desa Hadakewa memperoleh penghargaan “Merdeka Award 2021” sebagai kategori desa dengan inisiatif digital menuju pemulihan ekonomi. Selain itu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (PDTT) memberikan apresiasi dengan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) “Tujuh Maret”-nya yang masuk dalam nominasi 15 BUMDes digital nasional pada 2020 mewakili NTT. Berdasarkan realitas di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana ekosistem inovasi desa bekerja sebagai ruang penentu dalam mengidentifikasi dan mengaktualisasi peningkatan pemanfaatan potensi desa dan kesejahteraan masyarakatnya.

Inovasi adalah sebuah pendekatan multifaset dan inklusif untuk mengurai dan memecahkan masalah publik secara kreatif dan berkelanjutan (Christiansen & Bunt, 2012). Dalam konteks pembangunan dan pelayanan publik, inovasi merupakan strategi dan alternatif yang mengiringi cara pandang dan aktualisasi nilai-nilai baru untuk menjawab tantangan dan persoalan yang kompleks. Karenanya, inovasi lebih dilihat

sebagai praktek metode komprehensif antara ide, kompetensi, agensi, proses dan investasi dalam mengatasi masalah (Christiansen & Bunt, 2012). Meski demikian, di dalam inovasi selalu melekat sebuah proses yang membutuhkan adaptasi dan pembelajaran secara kontinu untuk menemukan nilai yang khas, unggul dan menjawab masalah (Nagji & Tuff, 2012). Inilah yang membedakan inovasi dengan kreativitas yang lebih melihat inovasi sebagai kontinuisasi cara kerja baru yang diinteraksikan dalam budaya individu, kelompok maupun institusi (Viki & Gons, 2017).

Inovasi di sektor publik bisa memiliki taksonomi yang mengelompokkannya dalam enam kategori yakni: (1) Inovasi pelayanan, (2) Inovasi penyediaan layanan, (3) Inovasi organisasi dan administratif, (4) Inovasi konseptual, (5) Inovasi kebijakan, (6) Inovasi sistemis. (Nurharyoko, 2020). Selain itu, inovasi bisa dicermati dalam tipologi Satel (2017), yang merujuk cara pemetaan persoalan yang mau dipecahkan, antara lain dengan kuadran. (1) *Sustaining innovation*, di mana inovasi bersifat inkremental, (2) *Breakthrough innovation*, penerapan nilai dan metode yang bersifat radikal yang melibatkan perubahan paradigma, (3) *Disruptive innovation*, di mana perubahan yang dihasilkan pada level bisnis dengan mengisi ceruk pasar yang ada.

Penelitian terkait inovasi kepala desa dalam aspek digital pernah ditulis oleh (Kusuma et al., 2022) dengan judul Analisis Tantangan dan Potensi Pengembangan Digitalisasi Desa. Penelitian sejenis juga pernah ditulis oleh (Manoby et al., 2021) dengan judul Digital Village: The Importance of Strengthening Village Resilience in the Digital Age. Selain itu penelitian serupa pernah ditulis oleh (Hidayaturrahman & Purwanto, 2020), dengan judul Inisiatif of Digital Village for Excellence Service in Archipelago Area. Namun ketiga penelitian tersebut memfokuskan pada pembahasan terkait digitalisasi desa secara parsial dalam mewujudkan desa yang inovatif dan berhasil melalui kerja birokrasi maupun pengelolaan sumber daya potensial desa. Belum ada atau masih sedikit peneliti yang menulis tentang peran sentral kepala desa sebagai aktor inovatif kepemimpinan yang mendorong perubahan melampaui urusan-urusan administratif-birokratis-prosedural yang dijalankan kepala desa pada umumnya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Desa Digital

Salah satu bentuk inovasi penyelenggaraan pemerintahan yang kontekstual belakangan ini adalah penerapan digitalisasi pelayanan publik, khususnya di level pemerintahan desa. Revolusi teknologi komunikasi 4.0 yang mendisrupsi sektor kehidupan manusia secara global telah melahirkan optimisme akselerasi inovasi yang pesat dalam cara berpikir dan budaya masyarakat. Proliferasi sarana komunikasi sebagai konsekuensi darinya, menjadi bagian dari inovasi peradaban masyarakat yang sulit dinafikan dalam konteks memenuhi derajat maksimal kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara. Desa sebagai komunitas masyarakat terkecil misalnya juga tidak luput dari banjir teknologi komunikasi atau yang disebut sebagai *global village* (Wijaya & Anggraeni,

2013a), di tengah tuntutan perubahan yang menantang mobilitas fisik, ide, metode dan cara kerja yang lebih cepat, inovatif, efektif dan efisien.

Persoalannya, berbagai problem periferial (kemiskinan, ketertinggalan, keterbatasan sumber daya) yang melekat dalam diri desa selama ini membuat desa tidak bergerak lincah untuk beradaptasi dengan modernisasi termasuk kemampuan mengadopsi teknologi komunikasi sebagai pintu masuk mewujudkan kesejahteraannya (Rahmawati et al., 2021). Berdasarkan data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, tahun 2023 ini, ada sebanyak 2.881 desa yang belum mempunyai akses internet. Dari segi daya saing digital, dengan rentang indeks 20-80, daerah di Indonesia Timur mayoritas masih bercokol di angka 20 (dengan angka tengah 38,5), di banding Jawa dengan indeks 80. Ini menunjukkan permintaan layanan digital (*supply of digital services*) masyarakat desa termasuk di daerah 3 T (*Tertinggal, Terdepan dan Terluar*) belum sebanding realisasinya. atau layanan digital yang ditawarkan (*demand for digital services*) oleh negara (pemerintah).



Gambar 2.1 Peta Persebaran Skor EV-DCI 2023 Menurut Provinsi
 Sumber: East Ventures Digital Competitiveness Index (EV-DCI, 2023)

Padahal pada bagian lain, masyarakat desa memiliki beban sosial kesejahteraan yang besar di tengah tuntutan konstitusional “membangun Indonesia dari desa” sebagai wujud keberpihakan negara terhadapnya (Azhari et al., 2022). Maka kesejahteraan desa tidak lagi dilihat sebagai tujuan yang dicapai dengan logika ekonomi semata tetapi juga mengandaikan pencapaian kesejahteraan masyarakat desa melalui kemampuan atau inisiatif masyarakat untuk menghasilkan perubahan lewat perkembangan teknologi yang ada (Rifa’i et al., 2022). Inovasi teknologi memberi ruang bagi masyarakat desa untuk

mengintegrasikan dirinya dengan kebutuhan ekonomi kesejahteraan (Hendrawijaya et al., 2021). Di sisi lain, dengan kompleksitas persoalan sosial, budaya termasuk kemiskinan yang cenderung “mentradisikan” kesenjangan sosial yang berakar dan minimnya akses informasi masyarakat terhadap perubahan di luar dirinya, menuntut desa untuk selalu membangun “diskursus” terkait kesejahteraan warganya. Salah satunya melalui sektor publik yang sulit dilepaskan dari inovasi dan disrupsi (Nurjaman, 2022). Konsep desa digital merupakan model desa yang mengadopsi teknologi informasi berplatform internet (*internet of things*, komputasi awan, big data dan algoritma pemrosesan data berkecepatan tinggi) untuk memodernisasi program pelayanan kepada masyarakat (Zhang et al., 2023; Li & Wen, 2023).

Di Indonesia, penerapan desa digital diarahkan pada pelayanan pemerintahan berbasis teknologi informasi untuk menggali potensi desa, marketisasi usaha dan akselerasi pelayanan publik untuk pemberdayaan desa (Rahmawati et al., 2021). Desa digital merupakan strategi inovatif yang berfokus pada digitalisasi sistem pelayanan desa yang efisien dan sistem informasi keuangan desa yang terbuka dan mudah diakses. Termasuk penguatan institusi ekonomi masyarakat lewat Bumdes dengan melakukan transformasi kinerja pengelolaan dari metode yang sebelumnya sederhana, manual menuju pada metode yang mengadopsi unsur-unsur digitalisasi dalam pengelolaan administrasi produk, proses pemasaran produk komersial desa untuk mempercepat distribusi manfaat bagi masyarakat (Lutfi & Nath, 2023). Intinya desa digital bertumpu pada pemberdayaan masyarakat untuk mengaktifkan aktivitas kesehariannya lewat pemanfaatan kecanggihan teknologi informasi (Wijaya & Anggraeni, 2013b). Prosesnya lebih mengacu pada konsentrasi teknologi digital secara kontinu sebagai bagian dari revitalisasi desa terkait upaya memperbesar kapasitas ekonomi (faktor produksi), budaya, pengetahuan dan pemerintahan desa (Cao et al., 2022). Di beberapa tempat, praktik terbaiknya terlihat misalnya pada penerapan kampung cerdas (*smart village*) yang memaksimalkan potensi desa (pertanian, perkebunan, perikanan, pariwisata) dengan hibridasi teknologi, sumber daya dan kepemimpinan yang menggerakkan literasi digital dan aplikasi teknologi informasi kepada masyarakat (Saidah et al., 2022; Pakpahan et al., 2023).

Desa digital memiliki desain integratif yang membauri tiga karakteristik yang saling melengkapi dalam penerapannya yakni: (1) *digital government* yang menekankan pada elektronifikasi pelayanan publik, (2) *digital society* yang memperlihatkan kematangan masyarakat dalam interaksi sosial dengan menggunakan piranti teknologi informasi, (3) *digital economy*, sebagai perwujudan konektivitas aktivitas ekonomi antara desa dengan desa lain, dengan kabupaten/kota/provinsi, dengan wilayah nasional maupun internasional. Di dalam keterhubungan yang demikian diharapkan terjadi peningkatan daya ekonomi masyarakat karena memiliki disrupsi cara berpikir, pengetahuan dan budaya kerja yang adaptif dan melampaui dari sekadar berpikir rutinitas dalam menyiasati berbagai keterbatasan fisik/geografis, sumber daya endogenik di desa. Pada prinsipnya penerapan desa digital memiliki manfaat yang kompleks untuk desa, yaitu: (1), untuk

menciptakan sistem dan prosedur pemerintahan yang cepat, efisien, transparan, akuntabel dan terukur, (2) menghasilkan pelayanan publik yang menjawab persoalan riil masyarakat, (3) kecerdasan literasi masyarakat berkembang, (4) gairah produktivitas ekonomi dan pendapatan masyarakat akan terus meningkat, (5) kian terangkatnya potensi desa (*local ownership*) dan kreativitas masyarakat, (6) makin banyaknya lapangan kerja alternatif yang tersedia karena ekosistem inovatif yang meluas, (7) konektivitas masyarakat desa dengan kota akan meningkat (Manoby et al., 2021). Selain itu, dengan desa digital diharapkan digitalisasi pelayanan publik dan kegiatan perekonomian masyarakat bisa dioperasikan dengan menekan biaya dan memperbesar efektivitas dan efisiensi waktu (Abdussamad et al., 2021).

Elemen dominan yang menentukan jangkauan perubahan masyarakat dan kelembagaan desa adalah kepala desa (Mukaddar et al., 2021). Sebagai motor penggerak transformasi di level masyarakat “akar rumput”, kepala desa memiliki peran vital untuk membangkitkan kesadaran masyarakat dalam memunculkan nilai-nilai kemajuan dalam dirinya maupun secara kolektif (Ahyat et al., 2022). Dalam konteks kepemimpinan yang melahirkan nilai-nilai kebaruan dalam masyarakat, seorang kepala desa memiliki modal dalam mencetuskan: 1) hal-hal yang bersifat inspiratif yang mampu menembus batas pemikiran biasa, dengan hal-hal evokatif (menggugah), 2) nilai-nilai idealisme yang mengkreasi pikiran masyarakat untuk bergerak, bertransformasi selaras visi, 3) kemampuan rasionalitas untuk menggerakkan potensi pemecahan masalah yang ada, 4) pertimbangan individu dengan pemahaman tiap orang memiliki nilai dan harapan dan kebutuhan berbeda-beda (Hidayatullah & Purwanto, 2020; Wahyuningsih, et al., 2021; (Andarista & Kriswibowo, 2023).

Bahkan dalam tradisi kepemimpinan yang berkarakter, seorang pemimpin seperti kepala desa perlu memiliki prilaku spiritual keteladanan yang kuat dalam bentuk kejujuran moralitas, integritas dan berbudi luhur yang teruji dalam interaksi di lingkungannya (Junaedi & Waruwu, 2020). Inilah yang memungkinkan seorang kepala desa selaku pemimpin di tengah digitalisasi komunikasi mampu bersikap inklusif baik terhadap norma-norma demokrasi maupun terhadap kritik serta perubahan yang mengoreksi tatanan lama (Sunarsi et al., 2020). Dalam menginisiasi desa digital khususnya, peran kepemimpinan di level desa menjadi bagian dari proposal yang disampaikan kepada negara-negara G-20, di mana digitalisasi dan transformasi digital merupakan fondasi penting untuk pemulihan inklusif, mengelevasi desa keluar dari permasalahan periferial ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup. Peran kepemimpinan desa tersebut meliputi: penilaian kesiapan digital, merancang inisiatif kepemimpinan untuk membangun ekosistem budaya digital. Elemen dominan yang menentukan jangkauan perubahan masyarakat dan kelembagaan desa adalah kepala desa (Aritenang et al., 2021).

Inovasi Desa Digital

Undang-Undang No.23/2014 tentang pemerintahan daerah kian menegaskan pentingnya tata kelola pemerintahan di sektor publik yang inovatif untuk mengeskalasi

kualitas pelayanan publik berbasis pada kepentingan publik dan kesejahteraan masyarakat. Sebagaimana yang diintroduksi juga melalui Peraturan Kementerian Desa Nomor 13 Tahun 2020 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa, maupun Peraturan Kementerian Desa Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Pembangunan Pemberdayaan Desa.

Di tengah lonjakan inovasi digital (*digital booming*), inovasi pemerintahan daerah termasuk transformasi pelayanan publik di level desa yang bersentuhan langsung dengan masyarakat menjadi keniscayaan (Prasetyo et al., 2017; OECD, 2017). Inisiatif menerapkan desa digital sebagai sebuah tren inovatif didasari oleh tuntutan penyelenggaraan pemerintahan desa yang berbasis teknologi komunikasi dan informasi (Kusuma et al., 2022). Inovasi desa digital merupakan jalur inovatif desa di Indonesia sebagai respons inventif dinamisasi teknologi yang disyaratkan oleh Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa khususnya Pasal 83 di mana pembangunan wilayah pedesaan selalu inheren dengan ikhtiar peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis teknologi tepat guna sehingga masyarakat menjadi lebih mudah mengakses layanan publik di desa (Hartono & Widiyarta, 2023). Konstruksi desa digital merupakan instrumen intermediasi antara harapan dan kebutuhan masyarakat akan hak digital dan kualitas layanan publik yang diterima dan kewajiban agensi, pemerintah, dalam merealisasikan karakter tata kelola layanan publik berkualitas, berkeadilan yang dapat mensejahterakan masyarakat desa itu sendiri. Karakter desa digital antara lain menggunakan media informasi dan komunikasi pemerintahan berbasis website, akun media sosial, sistem *e-commerce*, dan berbagai aplikasi sejenisnya.

Bahkan desa digital memiliki dampak yang besar dalam pengurangan kemiskinan. Berhubung akses teknologi komunikasi dan informasi yang luas menstimulasi produktivitas masyarakat mengolah informasi dalam bentuk kegiatan produktif lewat tersedianya lapangan kerja yang memiliki dampak keberlanjutan ekonomi (*economic sustainability*) dan peningkatan kesejahteraan (Quibria & Tschang, n.d.). Selain itu masyarakat juga bisa berpartisipasi secara kreatif dan demokratis dalam menjalankan hak-hak kewarganya. Kegiatan pengambilan keputusan untuk hal-hal strategis yang menyangkut nasib masyarakat di desa oleh tiap warga bisa dilaksanakan secara determinatif karena difasilitasi secara luas oleh aksesibilitas informasi yang kontekstual dan memadai. Berdasarkan sejumlah kajian terdapat tiga parameter kematangan digital sebuah wilayah yakni: tingkat awal, berkembang dan matang sebagaimana tertera di tabel berikut:

Tabel 2.1 Corak Organisasi Berdasarkan Tingkat Kematangan Digital

	Awal	Berkembang	Matang
Strategi	Mengurangi biaya	Meningkatkan pengalaman penerima manfaat dan pengambilan keputusan	Transformasi fundamental seluruh proses
Kepemimpinan	Kurangnya kesadaran dan skill	Melek digital	Jago digital

Pengembangan kerja	Investasi minim	Investasi menengah	Investasi mencukupi
Fokus pengguna	Absen	Mulai diperhatikan	Pusat dari transformasi digital
Kultur	Menghindari risiko, disintegrasi	Toleran pada risiko, mulai mengakomodasi inovasi dan kolaborasi	Mengelola risiko, membentuk inovasi dan kolaborasi

Sumber: (WD Eggers & J Bellman, 2015)

Tiap-tiap organisasi pemerintahan memiliki derajat kematangan yang digital berbeda-beda sesuai dengan berbagai konteks dinamika kultur, iklim kerja, kepemimpinan organisasi. Salah satu faktor yang ikut menentukan kemajuan digitalisasi dalam kerja organisasi adalah kemampuan untuk mengatasi berbagai kendala. Misalnya terkait kekurangan pendanaan, keamanan, strategi, kurangnya kemampuan strategi untuk berdigital, kelincahan organisasi yang minim, kekurangan keterampilan teknis dan kendala lainnya (WD Eggers & J Bellman, 2015).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sebagaimana biasanya pada penelitian kualitatif studi kasus, pendekatan dimaksud digunakan untuk mendalami kajian terhadap obyek yang diteliti, di mana data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif maupun kualitatif dari berbagai macam sumber informasi (*multiple source of evidence*) dan derivatnya baik lewat pengamatan langsung, menelisik dan memperkaya kajian lewat informasi dari buku, jurnal, media elektronik serta sumber-sumber bacaan yang relevan (Miller et al., 2022). Kemudian data, informasi dikumpul dan diolah sebagai instrument konfirmasi dengan menggunakan triangulasi (observasi, wawancara dan dokumentasi) dan menguji validitasnya melalui konvergensi informasi dari berbagai sumber) (Miles dan Huberman; 2005). Penelitian ini hendak mendeskripsikan langkah kepemimpinan inovatif Kepala yang menginisiasi desa digital Hadakewa, Kabupaten Lembata, Nusa Tenggara Timur dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa setempat melalui pengelolaan pariwisata dan perikanan.

4. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Inisiatif Digital Kepala Desa

Inovasi Pariwisata Berbasis Digital

Desa Hadakewa adalah salah satu dari 17 desa di Kecamatan Lebatukan, Kabupaten Lembata, Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Secara historis desa “terpencil” ini merupakan embrio dan simbolisasi perjuangan rakyat *Lomblen*, Lembata, dalam melawan kemiskinan, ketertinggalan dan segala efek keterbatasan, marjinal yang mengungkungnya lewat “Statemen 7 Maret 1999”. Statement tersebut merupakan

tonggak komitmen populis masyarakat Lembata menuju masyarakat yang berdaulat, sejahtera dan berkeadilan di dalam segala aspek, dengan menjadi daerah otonom pada 4 Oktober 1999.

Model wisata baru di Desa Hadakewa, awalnya ditentang habis-habisan oleh masyarakat. Pertama, anggaran pembangunan wisata tersebut dialokasikan dari anggaran Bantuan Langsung Tunai (BLT) tahap 3 tahun 2020. Menurut salah seorang warga, AA (37), pengalihan dana tersebut dilakukan secara sepihak, tanpa melibatkan semua warga sehingga ini menimbulkan kecurigaan karena ada indikasi sebagai sebuah pelanggaran anggaran. Bahkan dalam rapat desa belum ada kesepakatan yang dibangun oleh pemerintah dan warga terkait dengan pengalihan dana tersebut untuk pembangunan obyek wisata.

Masyarakat desa tetap bersikukuh dengan sasaran dan tujuan penyaluran BLT berupa instruksi dari Presiden agar dana BLT dipergunakan untuk membantu perekonomian masyarakat yang tidak mampu secara ekonomi dan terdampak pandemi Covid-19 untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, di mana setiap warga mendapat uang BLT senilai Rp 650.000. Bahkan informan, BW (47) menilai kebijakan Kepala Desa tersebut sebagai pelanggaran yang harus diperkarakan secara hukum karena melanggar aturan yang ada. Namun Kepala Desa Klemens Kewaaman membantah hal tersebut. Menurutnya, pengalihan BLT tahap 3 untuk pembangunan obyek wisata pantai Hadakewa tidaklah benar. Hal tersebut semata-mata karena keterbatasan kas desa untuk membayar BLT dimana sebagian anggarannya telah dialokasikan untuk pos-pos lain, termasuk untuk pembayaran harian orang kerja (HOK) terkait pembangunan obyek wisata dimaksud, yang juga menjadi bagian dari agenda pembangunan desa. Kondisi ini diperkuat pula oleh arahan Bupati Lembata lewat surat edarannya kepada seluruh kepala desa ikhwal penyaluran BLT, di mana bunyi surat edaran tersebut menekankan bahwa pembagian BLT disesuaikan dengan kemampuan keuangan desa.

Selain itu, menurut Kwaman, terkait BLT dimaksud, masyarakat sudah pernah diundang dalam rapat untuk membahas terkait anggaran BLT dengan memberikam semacam opsi apakah tetap akan mengucurkan BLT kepada warga dengan konsekuensi anggaran untuk OHK ditiadakan sehingga menimbulkan konsekuensi tidak dilanjutkan pembangunan obyek wisata yang sejatinya sudah direncanakan sejak awal dalam alokasi dana desa tahap pertama. Kedua, adanya kekhawatiran dari masyarakat seandainya aktivitas pariwisata di Pantai Hadakewa berjalan, hal tersebut bisa menggerus jati diri nilai dan budaya masyarakat, sebagaimana pengakuan salah seorang informan, BW (52).

Nilai-nilai kearifan lokal masyarakat Hadakewa terbilang kental seperti diakui Bupati Lembata, Thomas O Langoday pada saat penandatanganan prasasti eksplorasi budaya di Hadakewa pada 6 Maret 2022 yang sangat meyakini bahwa budaya, nilai adat istiadat adalah inti dari budaya masyarakat Lembata, khususnya Hadakewa. Ini menjustifikasi kajian Kimberly & Pouvourville (dalam Nuharyoko, et al 2020) bahwa inovasi selalu diperhadapkan dengan berbagai tantangan, termasuk faktor kultur terkait tradisi berpikir yang melekat dan diugemi oleh masyarakat sebagai zona nyaman yang

kemudian meresistensi nilai-nilai yang diintroduksi dari luar. Lazimnya ini dianggap sebagai nilai yang infiltratif dan mengancam keamanan sosial-kultur masyarakat. Namun, melalui dialog dan pendekatan dengan berbagai *stakeholder* di desa, polemik tersebut akhirnya bisa disudahi. Apalagi masyarakat juga ikut dilibatkan dalam proyek pembangunan pariwisata tersebut sehingga mereka bisa memanfaatkan upah dari pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari-hari. Pembangunan obyek wisata dalam kemasan sorga di malam hari (*night paradise*) tetap berlangsung. Setelah dibangun selama setahun (2020-2021), Pantai Hadakewa sebagai destinasi baru wisata itu pun kemudian diresmikan oleh Bupati Lembata pada 7 Maret 2021, bertepatan momen sejarah lahirnya Kabupaten Lembata pada tahun 1999 yang merupakan kabupaten hasil pemekaran dari Kabupaten Flores Timur, NTT.

Kini Pantai Hadakewa yang terkenal dengan pasir putih, indah, bersih dan menawan bak “gadis perawan” tersebut tumbuh sebagai destinasi baru wisata yang menakjubkan dan ikonik dengan memanfaatkan identitas dan nilai lokal terutama lewat kekayaan alam dan sajian kulinernya. Kemajuan pariwisata ini terlihat dari banyaknya pengunjung yang memanfaatkan liburan akhir pekan bersama keluarga, teman, pacar dengan datang menikmati berbagai keindahan obyek wisata ini. Jumlah pengunjung paling ramai terutama di akhir pekan yakni sebanyak 500-600 orang per pekan, kecuali di masa PPKM pandemi Covid-19 (Kupangtribunnews, 25/3/2021). Adapun paket wisata unggulan yang disodorkan kepada masyarakat yakni: *outbound*, *snorkeling*, *diving*, *tubing* hingga *banana boat* dan *kano*. Warga pengunjung yang hendak melakukan *snorkling* misalnya dikenakan biaya Rp 50 ribu, di mana mereka bisa sekaligus menikmati keindahan dasar pantai, biota laut, terumbu karang, berfoto dengan ikan yang dipandu oleh *tour guide* yang selalu siap mengabadikan momen tersebut. Sedangkan untuk permainan wahana air seperti *banana boat* dikenakan biaya Rp 400 ribu, untuk *kano* Rp 25 ribu per jam buat satu orang. Belakangan juga sudah dibangun *camping ground*, wahana *slackline*, jembatan gantung, *spider web*, titian balok, yang bisa dinikmati dengan lanskap keindahan natural pantai berupa pemandangan *sunrise*, *sunset*.

Ikon utama pariwisata di Desa yang diapit perbukitan Nuhanera dan Gunung Lewotolok nan gagah yaitu: *night paradise* (surga malam) di Pantai Hadakewa. Kepala Desa mencoba membuat inovasi aktivitas pariwisata di pantai tersebut dengan mengemas suguhan keindahan pantai dan lanskapnya dengan nuansa keindahan malam hari. Keindahan kromatis lampu-lampu LED yang mengapit jalan-jalan setapak dalam lokasi atau lampu pijar yang ditempatkan di pohon-pohon tepi pantai siap menyambut warga pengunjung. Mereka bisa menikmati juga pertunjukan musik (*live music*) dari artis-artis lokal sambil menyantap kuliner lokal. Untuk menyempurnakan destinasi wisata, spot wisata tersebut dilengkapi sajian berbagai kuliner lokal: nasi dengan sayur bunga, buah pepaya, ikan bakar dengan olahan derivat lawar teri, siput, ubi rebus, ubi goreng, nasi bakar ikan yang bisa disantap sambil menikmati keasrian Pantai Hadakewa yang berjarak 13 kilometer dari Lewoleba, ibu kota Kabupaten Lembata, NTT. Usaha kuliner tersebut dijalankan sendiri oleh warga lokal sehingga bisa menghidupkan denyut nadi usaha mikro

masyarakat desa. Atau warga pengunjung juga menikmati minum kopi sore atau malam dengan teman/keluarga di atas perahu (*coffee on the boat*) hanya dengan merogoh kocek Rp 400 ribu rupiah, sehingga suasana romantik pun kian kental terasa.

Menurut Pria Lulusan Teknik UKIP Makassar ini, desain model pariwisata ini menggunakan konsep *based community tourism*/BCT (pariwisata berbasis komunitas masyarakat) di mana masyarakat diberikan ruang sepenuhnya untuk menyampaikan gagasan model/desain seperti apa yang dikehendaki untuk membangun obyek wisata Pantai Hadakewa sehingga pada akhirnya menstimulasi efek ekonomi bagi masyarakat. Selain itu spirit konsep BCT Pantai Hadakewa ini dikembangkan dengan inovasi berupa keinginan kuat Klemens untuk mengkreasi obyek pariwisata bernilai “unik” atau “berbeda” di banding obyek wisata lain di wilayah Lembata maupun NTT. Dan inovasi diferensiasi tersebut terbukti mustajab, dengan hasil memuaskan dan dinikmati oleh masyarakat Desa Hadakewa hingga saat ini. Menurut Klemen, keuntungan bersih yang didapat dari menjual spot wisata pantai tersebut rata-rata Rp 40 juta per-bulan, mempekerjakan 25 orang (terdiri dari pegawai café, *cleaning service*, pegawai keamanan, termasuk tukang pungut karcis) dengan penghasilan sebulan rata-rata Rp 1 juta.

Inovasi pemasaran Usaha Ikan Teri Hadakewa Berbasis Digital

Menariknya lagi, Kepala Desa Hadakewa menyerahkan pengelolaan obyek wisata Pantai Hadakewa tersebut ke Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). Bumdes pada gilirannya merupakan unit usaha yang dibentuk desa dengan berorientasi melayani kepentingan masyarakat dalam hal menciptakan lapangan kerja, peningkatan pendapatan asli dan masyarakat desa, termasuk mengembangkan produk unggulan dan sekaligus memfasilitas penyediaan media pemasaran produk unggulan desa. Sehingga Bumdes hadir sebagai solusi memperkuat fondasi perekonomian desa (UU No.31/2004 tentang Pemerintahan daerah, Pasal 213 ayat (2)), yang kemudian diresonansi semangatnya dalam UU No.6 Tahun 2014 tentang Desa.

Bumdesa Hadakewa diberi nama “Bumdes 7 Maret” yang dibentuk tahun 2017. Pada tahun 2018. Bumdes ini bergerak di dua bidang usaha yakni pariwisata dan perikanan. Selain pariwisata yang sudah digambarkan sebelumnya, Bumdes 7 Maret mengelola usaha perikanan yang mulai digalakkan Bumdes setahun setelah dibentuk dengan menitikberatkan pada kekayaan perikanan. Khususnya ikan teri (*Stolephorus sp*) sebagai produk laut desa yang sebelumnya dijual seadanya dan keuntungannya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dengan adanya Bumdes, ikan teri yang ditangkap warga, langsung dijual ke Bumdes untuk dikelola hingga kemudian dipasarkan. Dari proses sortir, penjemuran hingga dikemas diberikan upah kepada ibu-ibu pengelola sehingga ada keuntungan yang diperoleh untuk setiap tahapan pengelolaan minimal Rp 50 ribu perhari. Sebelum ada Bumdes, ikan yang ditangkap langsung dijual dengan harga murah dan pasar sangat terbatas. Ikan teri hasil olahan Bumdes tersebut kemudian dipasarkan awalnya memakai media sosial dengan memanfaatkan website desa yang

dibuat pada tahun 2017. Sejak itu pangsa pasarnya mulai meluas dengan keuntungan



Gambar 4.1. Inovasi Digital Bumdes Hadakewa
Sumber: Dokumen Peneliti

Atas capaian itu, Pemerintah Kabupaten Lembata memberi bantuan sebesar Rp 200 juta pada 2019 (dan berlangsung sampai kini) sebagai penyertaan modal Bumdes yang digunakan untuk membeli tiga kapal ikan seharga Rp 328.900.000. yang dioperasikan oleh warga. Proses pengelolaan dan pemasaran pun semakin maju. Dengan didampingi langsung oleh Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), Kepala Desa kemudian mengembangkan pemasaran berbasis digital demi memperluas pangsa pasar, termasuk untuk memberi keyakinan kepada pelanggan dengan menciptakan branding ikan teri Hadakewa sebagai produk tanpa pengawet, bercita rasa tak terlalu asin dan tawar. Berbeda dengan ikan teri lainnya di Jawa. Keunikan yang dijual ini berhasil mendatangkan *reseller-reseller* baru teri Hadakewa di Jawa, terutama Jakarta dengan media pemasarannya menggunakan *market place* seperti Tokopedia dan Shopee (Baktinews/1/2022). Hingga dikenal luas sampai level nasional termasuk oleh media nasional dan Kemendes PDTT. Keuntungannya, para pembeli teri Hadakewa di Jawa dan daerah lain bisa langsung terhubung melalui aplikasi *whatsapp*.

Dengan capaian tersebut Bumdes Tujuh Maret dinominasikan sebagai salah satu dari 15 Bumdes digital nasional pada 2020 dari Kemendes PDTT. Pada 31 Maret 2021, Desa Hadakewa mendapat penghargaan dalam forum Merdeka Award 2021 dengan kategori desa inisiatif digital karena telah menginspirasi ribuan desa dalam hal penggunaan sarana digital dalam layanan publik di tengah Pandemi Covid-19. Pada tahun 2019 Kemendes PDTT mengutus Klemens Kwaman mewakili 3.200 kepala desa se NTT

(dan mendampingi Presiden Joko Widodo) ke India selain untuk memberikan testimoni keberhasilan inovasi desanya, juga untuk belajar *benchmarking* pembangunan desa.

Wisata Pantai Hadakewa yang dikelola oleh Bumdes Bumdes 7 Maret tersebut mampu mengubah *image* Desa Hadakewa dibanding belasan tahun lalu yang tidak terawat dengan pendapatan asli desa minim, pendapatan masyarakatnya hanya mengandalkan mata pencarian sebagai nelayan dan bertani secara konvensional. Belum lagi obyek wisata di desa yang belum dikelola, sehingga geliat ekonomi tidak seramai dan seproduktif sekarang. Kini kemajuan Desa Hadakewa tumbuh pesat. Di awal kepemimpinan Klemens pada 2016, pendapatan asli desa hanya Rp13 juta, lalu mulai meningkat di tahun 2017 menjadi Rp 30 juta, dan meningkat lagi di 2018 sebesar Rp 64 juta. Pada tahun 2019 terus meningkat hingga Rp100 juta, sementara terjadi penurunan di 2020 (Rp.70 juta) dan 2021 (Rp.74 juta) karena pandemi. Namun meningkatkan kembali di 2022 menjadi Rp.100 juta. Kini aset Bumdes 7 Maret tahun 2022 mencapai Rp.500 juta.

Seorang informan, KI, (40) mengakui, Desa Hadakewa berubah banyak pasca-dimpin oleh Klemens. Berbeda jauh dibanding tahun-tahun sebelumnya di mana masyarakat NTT dan Nusantara kian mengenal desanya berkat terobosan kepemimpinan Kepala Desa. Hal serupa dirasakan seorang informan, YK, (51) yang mengagumi kepemimpinan Klemens karena kemampuannya menciptakan inovasi dalam mengelola desa menuju desa yang transformatif dan memberikan implikasi bagi peningkatan taraf hidup masyarakat desa. Selain dorongan inovatif kepemimpinan (Mukaddar et al., 2021), ekosistem digital (Zhang et al., 2023), dukungan masyarakat lewat perubahan pola pikir (Abdussamad et al., 2021), dukungan dari pemerintah daerah dan pusat juga menjadi variabel untuk memperkuat strategi inovasi pembangunan di desa baik itu lewat apresiasi, dana stimulus dan bimbingan/arahan. Misalnya, Bumdes 7 Maret merintis usaha jasa akses internet berkecepatan 200 mbps untuk memudahkan akses internet masyarakat atas dukungan BAKTI Kementerian Komunikasi dan Informasi dan pihak penyedia layanan internet (AntaraneWS 2/7/2021). Model inovasi di Desa Hadakewa ini diharapkan bisa menjadi model dan inspirasi bagi desa-desa lain di Provinsi NTT maupun di Indonesia untuk mengembangkan berbagai produk keunggulan di desa secara akseleratif lewat aplikasi layanan digital.

Kepemimpinan Kepala Desa dan Inisiatif Desa Digital sebagai Basis Ekosistem Inovasi Desa

Faktor kepemimpinan sangat menentukan dalam upaya menggerakkan desa untuk mencapai visi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Menyerahkan pemenuhan urusan vital desa terkait dengan kualitas pelayanan publik kepada mekanisme anggaran dan arahan kebijakan formal yang bersifat rutin dari level pemerintah di atasnya, merupakan sesuatu yang tidak relevan sekaligus fungsional di tengah tren tuntutan akselerasi pelayanan yang berbasis pada kesejahteraan masyarakat desa. Hal tersebut

akan melahirkan kejumudan bagi tumbuhnya ruang-ruang kreativitas kepemimpinan di desa terutama yang berakar pada kearifan lokal.

Kepemimpinan Kepala Desa dalam menginisiasi desa digital di Desa Hadakewa menunjukkan bahwasanya ruang-ruang pengambilan keputusan yang bias administratif-birokratis-rutinitas, bisa direspons secara progresif dan terbuka melalui komitmen visi populis dengan modal sosial dan ekonomi yang melekat di dalamnya, bahkan dengan kondisi yang terbatas, sebagai potensi transformatif dalam upaya masyarakat Hadakewa mengejar nilai-nilai kemakmuran. Memang tidak semua organisasi harus melaksanakan proses digitalisasi yang sifatnya masif dan cepat (Skilton, 2016). Namun pekerjaan-pekerjaan mendasar yang repetitif terkait pengelolaan administrasi hingga kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada penggalian sumber-sumber ekonomi produktif masyarakat agar terkoneksi secara cepat dengan pasar sehingga memberikan *impact* secara ekonomi.

Kondisi demikian berpulang pada inovasi kepemimpinan di desa. Berpikir *out of the box*, sambil menyisir peluang-peluang baru dengan prosedur kerja yang taktis, lincah dan efisien, berhitung dan mengelola risiko dan manfaat secara cermat, dan ketegasan sikap untuk keputusan-keputusan yang diambil di tengah disrupsi, yang disertai dengan sikap akomodatif terhadap suara dan kepentingan masyarakat, merupakan modal kepemimpinan desa yang relevan dengan inklusifitas perubahan. Kemampuan tersebut mudah mengantarkan budaya kerja kolaboratif pada semua pihak, dengan orientasi untuk membangun pelebagaan sistem pemerintahan dan pembangunan desa berbasis digital yang ekuivalen dengan capaian kesejahteraan masyarakat.

Modal bagus itulah yang kemudian diharapkan dapat membangun ekosistem inovasi digital desa yang mengarahkan masyarakat untuk memiliki desanya, menyadari sepenuhnya bahwa persoalan kompleks apa pun yang dihadapi, selalu tersedia solusi dan cara-cara adaptif untuk keluar dari masalah. Di bawah kepemimpinan yang *agile* (cerdas), persoalan desa bukan dianggap sebagai jalan buntu, namun sebagai peluang dan berkah untuk merintis keberhasilan baru. Dukungan komunitas masyarakat desa terhadap pikiran-pikiran visioner pemimpinnya serta dukungan pemerintah maupun swasta akan memperkuat fondasi ekosistem inovasi digital desa untuk bergerak secara cepat dan dinamis menyelesaikan problem kemiskinan, inferior, ketergantungan masyarakat yang tinggi terhadap pemerintah, minimnya lapangan kerja, nir-kreativitas dan semangat kerja, dalam memperbaiki nasib desa.

Dalam mengelola risiko, membentuk inovasi dan kolaborasi dalam membangun desa digital, kepemimpinan kepala desa penting sebagai inovator awal yang memberi inspirasi. Namun pada level selanjutnya, ekosistem digital tersebut harus dilembagakan secara sistemik, sehingga menjadi model dan kultur kerja yang ajeg dalam birokrasi, pemerintahan dan pelayanan publik desa. Pelebagaan inovasi dan digitalisasi akan menjamin bertahannya capaian-capaian sukses tersebut dalam jangka waktu yang lama, sekalipun kepemimpinan berganti.

5. PENUTUP

Berdasarkan pemaparan di atas, inovasi kepala desa menjadi elemen penting dalam menginisiasi desa digital untuk kesejahteraan rakyat di desa. Inovasi digital yang dilakukan oleh Kepala Desa Hadakewa menghadapi tantangan berupa persepsi bahwa desa sebagai masyarakat asli yang diikat oleh nilai tradisi lokal yang perlu diproteksi sehingga resisten terhadap nilai-nilai transformatif “dari luar”. Di sisi lain, inovasi berupa perubahan pola pikir, nilai masyarakat sebagai tuntutan untuk beradaptasi di ruang-ruang transformasi pelayanan publik dan kesejahteraan menjadi sebuah keniscayaan. Desa Hadakewa yang sebelumnya berbasis aktivitas ekonomi tradisional, mekanistik, di bawah kepemimpinan Klemens bertransformasi menjadi desa yang inovatif baik aspek sosial maupun ekonomi yang bertumpu pada pariwisata dan perikanan.

Dua sektor keunggulan desa tersebut mampu digali dalam spirit ekosistem inovasi dengan memberikan ruang bagi masyarakat berpartisipasi langsung, mendesain model pengembangan pariwisata (*Hadakewa Night Paradise*), aktif mendukung hingga menjadi bagian dari pelaku pariwisata itu sendiri, serta didukung elemen pemerintah lokal maupun nasional dan swasta. Semua itu diwadahi oleh Bumdes yang dikelola secara inovatif, profesional dan visioner. Sama halnya dengan sektor perikanan (ikan teri Hadakewa) yang dikelola dengan menitikberatkan pada nilai jual cita rasa, dengan pemasaran digital untuk meluaskan jaringan pelanggannya sehingga keuntungan yang diperoleh masyarakat Desa Hadakewa berlipat ganda.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z., Igirisa, I., & Djamalu, M. K. (2021). *Development of Digital Village in Improving Public Services in Lamahu Village of Bone Bolango Regency*. 6(10), *International Journal of Innovative Science & Research Technology*, <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21OCT237.pdf>
- Ahyat, M., Afriwan, O., Saniah, E. Y., & Saputra, A. M. (2022). *Digital Transformational Leadership A Village Head On Organizational Citizenship Behavior Through Work Climate And Job Satisfaction Village Officials In Lombok Island*. *Journal of Industrial And Logistic Management* 6(2).
- Andarista, M. V., & Kriswibowo, A. (2023). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Inovasi Pembangunan Desa Di Desa Sugihwaras Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo*. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i1.3019>
- Arianto, Sumarni. (2022). *Hadakewa, Desa dengan Bumdes Digital*, Baktinews.id. Retrieved August 7, 2023 (<https://baktinews.bakti.or.id/artikel/hadakewa-desa-dengan-bumdes-digital>).
- Aritenang, Fahlan, Adiwani et al., (2022). *Policy Brief G-20, Digital Transformation for Rural Areas and Smart Village, Task force 2, Meaningful Digital Connectivity*,

Cyber, Security, Empowerment. https://www.t20indonesia.org/wp-content/uploads/2022/11/TF2_Digital-Transformation-for-Rural-Areas-and-Smart-Villages.pdf

Azhari, A., Yusuf, M., Kamaruddin, K., & Fadly, F. (2022). Are Village Fund and Village-Owned Enterprises Crucial in Eradicating Poverty in Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Jagaditha*, 9(2), 132–138. <https://doi.org/10.22225/jj.9.2.2022.132-138>.

Cao, L., Niu, H., & Wang, Y. (2022). Utility analysis of digital villages to empower balanced urban-rural development based on the three-stage DEA-Malmquist model. *PLOS ONE*, 17(8), e0270952. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270952>.

Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). *Public Service Innovation: A Typology.* *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.

Christiansen, J. and L. Bunt (2012), *Innovation In Policy: Allowing For Creativity, Social Complexity And Uncertainty In Public Governance*, Nesta and MindLab, www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_policy.pdf.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). *A Stakeholder Perspective on Public Sector Innovation: Why Position Matters.* *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269–287. <https://doi.org/10.1177/0020852317715513>.

Eggers, WD & J Bellman, J. (2015). *The Journey to Government's Digital Transformation.* *Survey Global Delloitte Digital.* Delloitte University Press.

Hartono N Putri. & A. Widiyarta. (2023). Pengembangan Desa Digital di Desa Lawatan Kecamatan Dukuhturi Kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAAP)*, 5(2), 209-214. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i2.578>

Hendrawijaya, A. T., Ariefianto, L., & Hilmy, M. I. (2021). *Desa Melek Ekonomi Digital dengan Teknologi Terintegrasi.* 3(3).

Junaedi, W., & Waruwu, D. (2020). Economic Transformation: The New Spiritual Leadership Model In Blimbingsari Village Jembrana Bali. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 1(1), 19–35. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v1i1.23>

Kusuma, T. P., Nurjaman, A., Salahudin, S., & Malawat, S. H. (2022). Analisis Tantangan dan Potensi Pengembangan Digitalisasi Desa. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(2), 100. <https://doi.org/10.31602/as.v7i2.6362>

-
- Manoby, W. M., Afriyanni, A., Fitri, S. E., Pranasari, M. A., Setyaningsih, E., Rosidah, R., & Saksono, H. (2021). Digital Village: The Importance of Strengthening Village Resilience in the Digital Age. *Jurnal Bina Praja*, 53–63. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.53-63>
- Miller, E., Porter, J., & Barbagallo, M. (2022). Simplifying Qualitative Case Study Research Methodology: A Step-By-Step Guide Using a Palliative Care Example. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.6478>
- Moch. Lutfi & Gourab Nath. (2023). Building a Digital Village to Improve Services and Independence of Village Communities After the Covid-19 Pandemic. *Soeropati: Journal of Community Service*, 5(2), 160–169. <https://doi.org/10.35891/js.v5i2.4033>
- Mukaddar, M., Basrun Umanilo, M. C., Abd Radjak, D., Lionardo, A., & Handayani, N. (2021). Working Relations of the Village Head and the Village Consultative Body in the Village Funds Utilization. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 11(2), 144–151. <https://doi.org/10.31289/jap.v11i2.5340>
- Nurjaman, R. (2022). Grassroots Innovation in Village-Based Natural Resource Management in Lebak Regency. *BHUMI: Jurnal Agraria Dan Pertanahan*, 8(1), 84–104. <https://doi.org/10.31292/bhumi.v8i1.533>
- Prasetyo, P. S., Prasetyo, P. S., & Prasetyo, P. S. (2017). *Innovation to establish prominent and sustainable village*. Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Putri Hartono, N. C., & Widiyarta, A. (2023). Pengembangan Desa Digital di Desa Lawatan Kecamatan Dukuhturi Kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 5(2), 209–214. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i2.578>
- Quibria, M. G., & Tschang, T. (n.d.). *Information and Communication Technology and Poverty: An Asian Perspective*.
- Rahmawati, E., Faubiany, V., Aldha Mauliddina Siregar, N., & Daniarta Sukarno, T. (2021). Village's Digital Capital: Positioning and Implementation Concept. *Jurnal Ilmu Sosial*, 1(1), 1–23. <https://doi.org/10.14710/jis.1.1.2021.1-23>
- Rifa'i, M. A., Susanto, E., Munawir, A., & Amma, T. (2022). Potensi Ekonomi Digital Masyarakat Desa Pelosok. *Jurnal Hukum Islam*.
- Saidah, N., Khasanah, L., Asriyatu Zahra, & Ridloah, S. (2022). Analisis Strategi Kesuksesan Kampung Digital Krandegan dalam Mendukung Program Smart

- Village: Analysis of the Success Strategy of Krandegan Digital Village in Supporting the Smart Village Program. *Journal of Regional and Rural Development Planning*, 6(2), 123–135. <https://doi.org/10.29244/jp2wd.2022.6.2.123-135>
- Skilton, M. (2016). *Building Digital Ecosystem Architectures: A Guide to Enterprise Architecting Digital Technologies in the Digital Enterprise*, New York, Springer.
- Sondang Purnamasari Pakpahan, Yusrafiddin, Haholongan Simanjuntak, & Syahril. (2023). Program Pengembangan Model Kampung Cerdas untuk Meningkatkan Motivasi Pendidikan Masyarakat Desa Tanjung Rejo, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara. *Diseminasi: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 5(1), 117–126. <https://doi.org/10.33830/diseminasiabdimas.v5i1.5044>
- Sunarsi, D., Winata, H., Gunartin, G., & Paeno, P. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengembangan Desa Cidokom Gunung Sindur Kabupaten Bogor. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(3). <https://doi.org/10.32493/JEE.v2i3.6816>
- Viki, T., Toma, D. & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How Established Companies Can Develop Successful Innovation Ecosystems*. Elex Media Komputindo
- Wahyuningsih, E., Noer, S., & Yunas, N. (2021). Inovasi Pembangunan Desa Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Catalytic Collaboration: Belajar dari Keberhasilan Pengelolaan Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame, Mojokerto. *Matra Pembaruan*, 5(2), 141–152. <https://doi.org/10.21787/mp.5.2.2021.141-152>
- Wijaya, E., & Anggraeni, R. (2013a). *Desa Digital: Peluang Untuk Mengoptimalkan Penyebarluasan Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia*. 13(1).
- Wijaya, E., & Anggraeni, R. (2013b). *Desa Digital: Peluang Untuk Mengoptimalkan Penyebarluasan Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia* 13(1).
- Zhang, P., Li, W., Zhao, K., Zhao, Y., Chen, H., & Zhao, S. (2023). The Impact Factors and Management Policy of Digital Village Development: A Case Study of Gansu Province, China. *Land*, 12(3), 616. <https://doi.org/10.3390/land12030616>