

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. (Istianto, 2009).

Dalam pencapaian tujuan organisasi, kepemimpinan memiliki peran yang tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan menjadi elemen sentral dalam manajemen sehingga sering disebut sebagai kunci keberhasilan manajemen (*leadership is the key to management*). Hal ini disebabkan karena kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama yang mengarahkan dan mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya, baik manusia maupun sarana lainnya, dalam organisasi. Signifikansi peran kepemimpinan sangat besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi, sehingga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi umumnya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dari individu yang memegang tanggung jawab memimpin. Salah satu aspek yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah kepribadian pemimpin, yang melalui

karakteristik dan gaya khasnya, memberikan dampak terhadap dinamika kelompok atau organisasi yang dipimpinnya (Malik et al., 2020).

Kepemimpinan sangat penting dalam proses pelayanan public terlebih dalam kaitannya di sektor publik ini mencakup kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi efisien, mengikuti instruksi, memulai tindakan, dan menunjukkan komitmen dalam lingkungan kerja. Pemimpin harus mampu melakukan inovasi yang berdampak pada penguatan sumber daya manusia dan sistem organisasi. Selain itu, mereka harus memiliki kapasitas untuk merencanakan dan memilih tindakan yang memaksimalkan efisiensi waktu dan sumber daya. Karena fokus utama kepemimpinan di sektor publik adalah bagaimana memberikan pelayanan prima kepada orang-orang yang mereka layani, maka hasil dari konsep pelayanan adalah pelayanan baik sebagai pelayanan maupun seni. Jadi, dapat dikatakan bahwa sektor publik merujuk pada pemerintah dan birokrasi. Dengan demikian, kepemimpinan sektor publik bukan hanya tentang mengarahkan dan mengelola, tetapi juga tentang menciptakan nilai tambah bagi masyarakat melalui hasil yang berkualitas, pengembangan sumber daya manusia, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan publik, terutama di tingkat pemerintahan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat seperti kelurahan. Dalam konteks pelayanan publik, pemimpin tidak hanya dituntut mampu mengelola administrasi dan sumber daya, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan dan inovasi. Namun, dalam praktiknya, berbagai masalah seringkali muncul dalam aspek kepemimpinan. Beberapa masalah umum yang terjadi antara lain adalah kurangnya visi dan arah yang jelas dari pemimpin, komunikasi yang tidak efektif, keterbatasan kemampuan manajerial, serta lemahnya integritas dan etika dalam menjalankan tugas. Hal ini berdampak langsung terhadap kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Secara khusus, peran lurah

sebagai pemimpin di tingkat kelurahan sangat penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan responsif. Lurah berperan tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan pemerintah daerah, tetapi juga sebagai penghubung antara masyarakat dan pemerintah. Namun, dalam pelaksanaannya, lurah sering menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang belum optimal, dan minimnya anggaran operasional. Selain itu, masih ditemukan lurah yang kurang mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin yang inspiratif sehingga tidak mampu memotivasi pegawai secara maksimal. Lurah juga lebih fokus pada aspek administratif semata, dan kurang aktif dalam membangun komunikasi yang efektif dengan masyarakat maupun bawahannya. Hal ini menyebabkan pelayanan publik menjadi kurang optimal, lambat, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, pemimpin memiliki peran penting dalam bertindak dan berperilaku yang dapat memotivasi anggota untuk selalu meningkatkan kinerja (Niluh Putu Dian 2023).

Kepemimpinan di tingkat kelurahan memiliki peran yang sangat strategis karena lurah merupakan ujung tombak dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pelaksanaan program pemerintah di tingkat lokal. Di Kelurahan Golo Wangkung, Kabupaten Manggarai Timur, peran lurah menjadi sangat penting dalam memastikan terselenggaranya pelayanan yang efektif serta pembinaan terhadap aparatur kelurahan. Namun demikian, masih ditemukan beberapa tantangan yang berkaitan dengan kepemimpinan lurah. Misalnya, lurah dinilai belum sepenuhnya aktif dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai, sehingga berdampak pada menurunnya semangat dan kinerja aparatur. Koordinasi antara lurah dan elemen masyarakat seperti RT/RW juga masih perlu ditingkatkan agar program-program pemerintah lebih tepat sasaran. Di samping itu, keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan masih terbatas, dan respons lurah terhadap berbagai persoalan warga belum optimal. Permasalahan lain seperti kurangnya

transparansi dalam pengelolaan dana kelurahan dan minimnya inovasi dalam pelayanan publik juga menjadi sorotan masyarakat. Kondisi-kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran lurah sebagai pemimpin yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga sebagai penggerak, pembina, dan pelayan masyarakat.

Kelurahan merupakan wilayah administrasi yang menjadi lingkup kerja Lurah sebagai bagian perangkat daerah kabupaten/kota yang berada di bawah struktur kecamatan. Lurah bertanggung jawab langsung kepada Camat dan memiliki tugas serta fungsi untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan yang didelegasikan oleh Camat, serta menjalankan tugas-tugas pemerintahan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hubungan kerja antara kecamatan dan kelurahan bersifat hierarkis. Pembentukan kelurahan bertujuan untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kelurahan agar lebih efektif, efisien, dan berhasil guna dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sejalan dengan perkembangan dan kemajuan pembangunan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Pasal 127 Ayat (1), disebutkan bahwa "Kelurahan dibentuk di wilayah Kecamatan dengan Peraturan Daerah yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah." Sementara itu, Ayat (2) menyatakan bahwa "Kelurahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Lurah yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan dari Bupati/Walikota." Ketentuan ini menegaskan bahwa Lurah merupakan pemimpin utama di tingkat Kelurahan dengan tanggung jawab menjalankan fungsi administratif dan pemerintahan berdasarkan kewenangan yang diberikan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 127 Ayat (1), ditegaskan bahwa pembentukan kelurahan di wilayah kecamatan dilakukan melalui Peraturan Daerah yang berlandaskan pada ketentuan Peraturan Pemerintah. Selanjutnya, Ayat (2) menjelaskan bahwa

kelurahan yang dimaksud pada ayat sebelumnya dipimpin oleh seorang lurah, yang dalam menjalankan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan dari Bupati atau Wali Kota. Ketentuan ini menunjukkan bahwa lurah merupakan pemimpin utama di tingkat kelurahan dengan mandat untuk melaksanakan fungsi pemerintahan dan administrasi sesuai kewenangan yang diberikan.

Kelurahan memiliki peran penting dalam membina masyarakat dan menjadi pelaksana utama pelayanan publik di tingkat paling bawah. Oleh karena itu, semua hal yang mendukung tugas dan fungsi kelurahan perlu didukung oleh kualitas kerja yang baik dan sikap profesional, terutama dari para pegawai. Pegawai yang dibutuhkan adalah mereka yang punya kemampuan, jujur, dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Dalam hal ini, Lurah sebagai pimpinan memiliki peran yang sangat penting, tidak hanya sebagai atasan secara jabatan, tetapi juga sebagai orang yang mendorong, membimbing, dan memberi semangat kepada para pegawainya. Kepemimpinan yang baik sangat diperlukan agar pegawai bisa dibina dan diarahkan untuk bekerja lebih baik dan menjalankan program dengan maksimal. Namun, hasil pengamatan di Kantor Kelurahan Golo Wangkung, Kecamatan Congkar, Kabupaten Manggarai Timur, menunjukkan masih ada pegawai yang belum disiplin, seperti sering datang terlambat dan kurang serius saat bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik belum terbentuk, kemungkinan karena pengaruh gaya kepemimpinan sebelumnya. Selain itu, kelurahan juga mengalami kekurangan pegawai, baik dari segi jumlah maupun kemampuan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 3 Maret 2025 melalui wawancara masyarakat Di kelurahan Golo Wangkung, salah satunya adalah “Bapak Siprianus Lapur” beliau menyampaikan bahwa:

*“Jumlah pegawai di kelurahan ini hanya empat orang, yang terdiri dari dua pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan dua pegawai swasta. Dengan jumlah pegawai yang*

*terbatas, tentu sangat sulit bagi mereka untuk menyelesaikan berbagai tugas pemerintahan yang cukup sulit."*

Peneliti menemukan bahwa di kelurahan Golo Wangkung masih mengalami keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini berdampak pada beban kerja yang tidak seimbang rendahnya efektivitas pelayanan serta penyelesaian tugas administrasi. Dalam kondisi seperti ini, peran lurah menjadi sangat penting, tidak hanya sebagai pemimpin struktural, tetapi juga sebagai penggerak, pembimbing, dan motivator bagi pegawai yang ada, agar kinerja tetap bisa ditingkatkan meskipun .dengan segala keterbatasan.

**Tabel 1.1 Data Sumber Daya Manusia (SDM ) Kelurahan Golo Wangkung**

| No | Nama pegawai            | NIP                 | Jabatan                | Status pegawai | Keterangan                                                                                                                       |
|----|-------------------------|---------------------|------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Yohanes Sampur, S.Pd    | 197910222009031004  | Lurah                  | PNS            | Melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Wali Kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan |
| 2  | Marcianus Lawi, AMd     | 1973102520014061002 | Sekretaris Lurah       | PNS            | membantu Lurah dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, administrasi, pengelolaan keuangan, dan pelayanan kepada masyarakat." |
| 3  | Yohanes Fransiskus Arno | -                   | Staf Administrasi Umum | Honor          | membantu pelaksanaan administrasi perkantoran, pelayanan surat-menyurat, dan pengarsipan dokumen di lingkungan kelurahan."       |
| 4  | Walburgus Murdani       | -                   | Staf Pelayanan Publik  | Honor          | membantu pelaksanaan pelayanan administrasi kepada masyarakat di bidang                                                          |

|  |  |  |  |  |                                                                      |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | kependudukan, surat menyurat, serta pengaduan dan informasi publik." |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|

***Sumber: Kantor Kelurahan Golo Wangkung 2025***

Berdasarkan tabel diatas bahwa kelurahan ini menghadapi keterbatasan dalam jumlah maupun komposisi pegawai. Dengan hanya empat orang pegawai, terdiri dari dua ASN dan dua honorer, pelaksanaan tugas administrasi, pelayanan publik, serta pengelolaan aset kelurahan otomatis terbebani pada jumlah tenaga kerja yang sangat minim. Setiap pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi yang spesifik, sehingga setiap individu memegang peranan yang sangat krusial dalam menjalankan roda organisasi kelurahan. Kondisi ini menyebabkan beban kerja menjadi cukup tinggi dan menuntut adanya optimalisasi peran dari setiap pegawai. Terbatasnya jumlah ASN juga berdampak pada efektivitas pembagian tugas dan potensi terjadinya penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia ini juga berpengaruh pada kualitas pelayanan publik dan capaian kinerja kelurahan secara umum. Dapat disimpulkan bahwa Kelurahan Golo Wangkung membutuhkan dukungan penambahan jumlah pegawai, khususnya ASN, maupun peningkatan kapasitas aparatur yang ada. Hal ini penting untuk memastikan pelayanan administrasi dan publik dapat berjalan optimal, serta kualitas tata kelola pemerintahan di tingkat kelurahan semakin baik.

Permasalahan lain yang sering dihadapi oleh pegawai di Kelurahan Golo Wangkung adalah kurangnya sarana dan prasarana kerja. Saat ini, hanya tersedia dua unit laptop dan satu unit printer. Selain itu, jumlah pegawai yang terbatas, yaitu hanya empat orang, membuat beban kerja menjadi sangat berat. Hal ini menyulitkan pegawai untuk mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Walaupun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tetap dibuat dan dijalankan, pelaksanaannya belum maksimal. Jumlah pegawai yang sedikit menyebabkan beberapa target

belum bisa dicapai dengan baik. Namun, dengan pembagian tugas yang jelas dan kerja sama antarpegawai, pelayanan kepada masyarakat masih bisa berjalan. Diharapkan, dengan strategi yang tepat, kelurahan tetap bisa memberikan pelayanan yang baik dan cepat sesuai kebutuhan masyarakat.

**Tabel 1.2 Sasaran kinerja pegawai (SKP) TAHUN 2024 di Kelurahan Golo Wangkung, Kec. Congkar.**

**Nama : Yohanes Sampur, S. Pd**

**NIP :197910222009031004**

**Jabatan : Lurah**

| No | Kegiatan Tugas Jabatan                                               | Ak | Target Kuantitas / Output | Target Kualitas / Mutu (%) | Realisasi Kuantitas / Output | Realisasi Kualitas /Mutu (%) | Waktu (Bulan |
|----|----------------------------------------------------------------------|----|---------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|
| 1  | Menyusun dan menetapkan rencana kerja tahunan kelurahan              |    | 1 dokumen                 | 100                        | 1 dokumen                    | 100                          | 12           |
| 2  | Memimpin rapat koordinasi internal dan eksternal                     |    | 24 rapat                  | 100                        | 18 rapat                     | 85                           | 12           |
| 3  | Melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja staf                       |    | 12 laporan evaluasi       | 100                        | 7 laporan                    | 85                           | 12           |
| 4  | Mewakili pemerintah dalam musyawarah tingkat kelurahan dan kecamatan |    | 12 pertemuan              | 100                        | 5 pertemuan                  | 80                           | 12           |
| 5  | Menandatangani surat-surat administrasi kelurahan                    |    | 500 dokumen               | 100                        | 372 dokumen                  | 75                           | 12           |



|   |                                                                    |  |           |     |           |     |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|--|-----------|-----|-----------|-----|----|
| 6 | Menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan pembangunan ke kecamatan |  | 4 laporan | 100 | 2 laporan | 100 | 12 |
| 7 | Menyusun inovasi pelayanan publik di kelurahan                     |  | 1 inovasi | 100 | 1 inovasi | 100 | 12 |

*Sumber: kantor kelurahan Golo Wangkung 2025*

**Nama : Marcianus Lawi, AMd**

**NIP :1973102520014161002**

**Jabatan: Sekretaris Lurah**

| No | Kegiatan Tugas Jabatan                                          | AK | Target Kuantitas / Output | Target Kualitas / Mutu (%) | Realisasi Kuantitas / Output | Realisasi Kualitas /Mutu (%) | Waktu (Bulan) |
|----|-----------------------------------------------------------------|----|---------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------|
| 1  | Menyusun agenda kerja dan jadwal kegiatan kelurahan             |    | 12 agenda                 | 100                        | 12 agenda                    | 100                          | 12            |
| 2  | Mengelola administrasi surat masuk dan keluar                   |    | 600 surat                 | 100                        | 348 surat                    | 75                           | 12            |
| 3  | Membuat dan mendistribusikan laporan kegiatan bulanan kelurahan |    | 12 laporan                | 100                        | 8 laporan                    | 85                           | 12            |
| 4  | Menyusun draft surat keputusan dan surat tugas Lurah            |    | 50 dokumen                | 100                        | 50 dokumen                   | 100                          | 12            |
| 5  | Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan staf                        |    | 12 kali                   | 100                        | 7 kali                       | 85                           | 12            |
| 6  | Membantu pelaksanaan                                            |    | 4 musyawar                | 100                        | 2 musyawa                    | 90                           | 12            |

|   |                                                       |  |           |     |          |    |    |
|---|-------------------------------------------------------|--|-----------|-----|----------|----|----|
|   | musyawarah<br>perencanaan<br>pembangunan<br>kelurahan |  | ah        |     | rah      |    |    |
| 7 | Mengelola arsip<br>administrasi<br>kelurahan          |  | 100 arsip | 100 | 78 arsip | 75 | 12 |

*Sumber: kantor kelurahan Golo Wangkung*

Pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk Lurah dan Sekretaris Kelurahan Golo Wangkung pada tahun 2024 belum berjalan secara optimal. Meskipun berbagai target kinerja telah ditetapkan dan sebagian sudah tercapai, masih ditemukan beberapa kendala yang mempengaruhi pencapaian target secara menyeluruh. Secara umum, SKP Lurah mencakup tugas-tugas kepemimpinan, perencanaan, pengawasan, dan pelaporan administrasi kelurahan. Sementara itu, SKP Sekretaris lebih terfokus pada pelaksanaan tugas-tugas administratif, pencatatan, pengelolaan surat-menyurat, serta membantu Lurah dalam monitoring kinerja aparatur. Namun, realisasi dari target yang telah ditetapkan juga belum berjalan secara maksimal akibat permasalahan serupa, yaitu kurangnya sumber daya manusia dan fasilitas penunjang pekerjaan. Kinerja Lurah dan Sekretaris Kelurahan sudah menunjukkan upaya yang baik, namun belum sepenuhnya optimal. Diperlukan peningkatan dukungan sumber daya, fasilitas kerja, pelatihan, dan penguatan koordinasi agar SKP yang ditetapkan dapat tercapai secara maksimal untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di kelurahan.

Permasalahan utama di Kelurahan Golo Wangkung, Kecamatan Congkar, Kabupaten Manggarai Timur, adalah kurang optimalnya peran kepemimpinan lurah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan rendahnya disiplin pegawai, belum tercapainya target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana pelayanan publik. Faktor-faktor tersebut berkontribusi pada rendahnya kualitas

pelayanan publik di tingkat kelurahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi kepemimpinan yang lebih kuat dan adaptif agar lurah dapat memotivasi, membimbing, dan mengarahkan pegawai secara efektif, sehingga kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan dapat meningkat secara optimal.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul tentang **"Kepemimpinan Lurah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kelurahan Golo Wangkung, Kabupaten Manggarai Timur"**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kepemimpinan Lurah dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kelurahan Golo Wangkung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menjelaskan kepemimpinan Lurah dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kelurahan Golo Wangkung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta menjadi referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan penelitian ini.
- b. Diharapkan dengan adanya penelitian ini mampu menambah wawasan, pengetahuan serta memperkaya ilmu Administrasi ssPublik khususnya pada Peran Pemimpin dan Kinerja Pegawai.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a.** Bagi Kantor Kelurahan Golo Wangkung, Kabupaten Manggarai Timur, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh pemerintah kelurahan Golo Wangkung, Kabupaten Manggarai Timur untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai.
- b.** Bagi pihak penulis dan pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi untuk menambah wawasan tentang Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai.