

**GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM MENINGKTKAKAN KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR KELURAHAN MANUKAN KULON KOTA
SURABAYA PROVINSI JAWA TIMUR**

Ersandra Antenski Permata

Program Studi Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
permataersandra5@gmail.com

Joko Widodo

Program Studi Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
jokowid@untag-sby.ac.id

Radjikan

Program Studi Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
radjikan@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Masa sekarang kepemimpinan menjadi topik pembicaraan. Tidak hanya di lingkungan organisasi, pemimpin suatu wilayah bahkan negara pun hal ini bisa terjadi. Dalam organisasi pemerintahan kelurahan, kepemimpinan akan mempengaruhi kesuksesan ataupun kegagalan saat melaksanakan tugas juga penyelenggaraan pemerintahan, dengan kepemimpinan yang didorong kemampuan pemerintah yang memenuhi, sehingga pelaksanaan tata kelola pemerintah yang baik dapat terpenuhi, begitupun dengan lemahnya kepemimpinan akan menjadi faktor penyebab runtuhnya kinerja birokrasi yang ada di Indonesia. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan Lurah serta melihat faktor pendukung dan faktor penghambatnya dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Lurah memberikan dampak positif terhadap motivasi dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan bersama. Sementara itu, gaya kepemimpinan demokratis memberikan ruang bagi partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan yang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam proses organisasi. Adanya komunikasi harmonis tentunya menjadi faktor pendukung terhadap tercapainya tujuan pelaksanaan administrasi pemerintahan, namun masih kurangnya keterampilan SDM yang menggunakan teknologi yang menjadi faktor penghambat.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai; Organisasi*

ABSTRACT

Nowadays, leadership is a topic of conversation. Not only in the organizational environment, leaders of a region or even a country can also do this. In a village government organization, leadership will affect success or failure when carrying out tasks and organizing government, with leadership that is driven by the ability of the government to fulfill, so that the implementation of good government governance can be fulfilled, as well as weak leadership will be a factor causing the collapse of bureaucratic performance in Indonesia. The purpose of this study was to determine the leadership style of the Village Head and to see the supporting and inhibiting factors in improving employee performance at the Manukan Kulon Village Office, Surabaya City. The research method used was qualitative with a descriptive approach, using interviews, observations, and documentation as data collection techniques. The results showed that the transformational leadership style of the Village Head had a positive impact on employee motivation and commitment in achieving common goals. Meanwhile, the democratic leadership style provides space for employee participation in decision making that increases their sense of belonging and involvement in the organizational process. The existence of harmonious communication is certainly a supporting factor in achieving the goals of implementing government administration, but the lack of HR skills that use technology is an inhibiting factor.

Keywords: *Democratic Leadership, Transformational Leadership, Employee Performance, Organization.*

A. PENDAHULUAN

Masa sekarang kepemimpinan menjadi topik pembicaraan orang banyak. Tidak hanya di lingkungan organisasi, pemimpin suatu wilayah bahkan negara pun hal ini bisa terjadi. Pada saat terselenggaranya pilkada ada banyak kandidat yang mengajukan diri, tetapi masih ada masyarakat yang tidak peduli dengan siapa yang akan dipilihnya nanti. Diketahui dari jumlah warga yang golput saat pilkada. Jika dihubungkan dengan kenyataan yang ada, itu berarti dalam kepemimpinan ini dibutuhkan sekali skill pemimpin dalam menyesuaikan perubahan. Menyesuaikan pada perubahan yang ada tersebut adalah tantangan besar saat ini untuk pemimpin.

Kepemimpinan ialah aktivitas individu guna menggerakkan seseorang, membuat pengaruh pada orang, melakukan suatu hal untuk meraih keinginan yang ingin dicapai. Pemimpin ialah bagian manajemen yang mana berperan penting dalam mempengaruhi serta bersikap yang nanti akan membuat gaya pemimpin yang diharapkan. (Sutrisno 2014:213). Kepemimpinan yang efektif merupakan elemen kunci dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai di berbagai organisasi, terutama dalam konteks pemerintahan lokal seperti kepemimpinan seorang Lurah. Dalam konteks ini, seorang Lurah memiliki peran yang sangat vital dalam memastikan kinerja pegawai di wilayahnya untuk mencapai tingkat yang optimal.

Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan pemerintah yang lebih efisien dan berkualitas menjadikan kepemimpinan Lurah semakin penting.

Di dalam organisasi pemerintahan kelurahan, kepemimpinan akan mempengaruhi kesuksesan ataupun kegagalan saat melaksanakan tugas juga penyelenggaraan pemerintahan, dengan kepemimpinan yang didorong kemampuan pemerintah yang memenuhi, sehingga pelaksanaan tata kelola pemerintah yang baik dapat terpenuhi, begitupun dengan lemahnya kepemimpinan akan menjadi faktor penyebab runtuhnya kinerja birokrasi yang ada di Indonesia.

Dalam menyelenggarakan pelayanan pada masyarakat yang berhubungan dengan kinerja pegawai, pemerintah daerah memberikan pelayanan untuk warga dan melakukan tugas pemerintahan yang terdapat di perkotaan dengan membentuk sebuah kelurahan. Lurah sebagai pemimpin kelurahan dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan yang diberikan oleh Bupati atau Walikota. Menurut Peraturan Walikota Surabaya No. 94 Tahun 2021. Lurah sebagaimana dimaksud pada Pasal 6 mempunyai tugas untuk melaksanakan pemberdayaan masyarakat, melayani masyarakat, menjaga ketertiban serta ketrentaman, menjaga sarana serta fasilitas layanan, menjalankan tugas yang lain berdasarkan aturan UU, serta menjalankan tugas lain dari camat berdasarkan tugasnya.

Sebagai tingkat terendah di struktur pemerintahan, kelurahan wajib melaksanakan pelayanan yang prima pada masyarakat. Semua pegawai wajib mampu memperlihatkan kinerja mereka yang baik, akan tetapi yang terjadi di lapangan justru banyak ditemui minimnya mutu pelayanan publik sebagai citra buruk di lingkungan masyarakat. Berdasarkan data yang diterima dari DKB Semester II tahun 2022 kota surabaya, bahwa Kelurahan Manukan Kulon merupakan kelurahan dengan jumlah penduduk terbanyak se-kecamatan tandes, yaitu sebanyak 36.001 jiwa. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang baik agar tidak menghambat pelayanan bagi banyak masyarakat.

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti, masih terdapat berbagai masalah di Kantor Kelurahan Manukan Kulon seperti kurangnya jumlah pegawai, kurangnya sarana dan prasarana bagi pegawai, begitu pula minimnya kesadaran pegawai terkait kinerja, bisa diperhatikan dari kedisiplinan pegawai. Pegawai disiplin artinya ialah pegawai yang datang tepat waktu, patuh pada aturan, melakukan pekerjaan dan tugas secara baik dan tanggungjawab. Sehingga akan memiliki pengaruh saat bekerja didalam hal melayani masyarakat.

Gaya kepemimpinan individu akan mempengaruhi pada kinerja dari pegawai, kinerja ialah hasil pekerjaan yang diraih oleh pegawai didalam menjalankan pekerjaannya. Jika pemimpin bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan serta situasi maka bisa membuat pengaruh pada keinerjanya pegawai, begitupun kebalikannya apabila pemimpin tidak bisa menyesuaikan gaya cara memimpin sesuai dengan keadaan serta situasi maka hal itu tidak hanya akan memiliki dampak pada keinerjanya pegawai namun akan memiliki dampak pada kesuksesan perusahaan juga. Setiap orang yang akan bergabung dalam sebuah organisasi akan memiliki keinginan maupun harapan yang ingin digapai, harapan setiap orang tentunya berbeda satu dengan lainnya. Maka dari itu, sang pemimpin harus memiliki sifat kepekaan dalam mengamati bawahannya yang dapat berpengaruh positif dan seorang pemimpin juga dapat tersadar jika pegawainya

tersebut berasal dari orang-orang yang mempunyai keinginan, kebiasaan, perilaku, budaya, dan latar belakang akademik yang tidak sama. Adanya kesadaran terhadap perbedaan yang melekat pada para pegawainya maka akan memberikan pilihan bagi pemimpin dalam melakukan tindakan, keputusan dan cara yang diambil guna mendorong para pegawainya untuk lebih disiplin di dalam mengerjakan tugasnya

Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan yang dilakukan Lurah akan sangat berpengaruh terhadap rendahnya kinerja pegawai. Lurah yang mempunyai fungsi dan otoritas dalam melaksanakan koordinasi antar staf atau pegawai, mengamati kinerja pegawai, dan memberi panduan serta pelatihan pada pegawainya, maka para pegawai akan mempunyai skill dan kinerja yang baik saat melakukan pelayanan pada masyarakat sebab secara dasar baik ataupun tidak kinerja dari pegawai bergantung pada bagaimanakah seorang pemimpin didalam memimpin perusahaan. Adanya masalah-masalah di atas, jika tidak ditemukan cara menyelesaikannya, akan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga dapat menuju pada kegagalan pencapaian tujuan suatu organisasi yang sebelumnya sudah ditetapkan. Masalah seperti ini yang menjadi dasar peneliti ingin melakukan penelitian bagaimana **Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya.**

B. LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Stephen P. Robbins (Badeni, 2004:2) mendefinisikan kepemimpinan merupakan skill seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam menggapai tujuan. Kepemimpinan dijelaskan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi banyaknya tugas yang berkaitan dengan aktivitas anggota kelompok.

Mangkunegara, A. P. (2019) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama, dengan memperhatikan dinamika dan kebutuhan organisasi serta kepentingan anggota tim. Sedangkan menurut Rivai, A. (2019) Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan bersama, dengan memperhatikan aspek komunikasi, motivasi, dan pengelolaan konflik.

Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) yaitu:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan ini menjadikan karyawan terpukau oleh keahlian pemimpin yang luar biasa. Pemimpin kharismatik mampu memengaruhi karyawan dengan cara mengutarakan visi dan misi yang jelas berhubungan antara masa sekarang dan masa depan, sehingga karyawan menjadi tertarik untuk mengikuti. Selain itu pemimpin juga mengkomunikasikan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, sehingga membuat karyawan semakin percaya diri. Pemimpin juga akan memberikan contoh perilaku yang baik agar karyawan dapat mencontoh perilaku tersebut. Karyawan yang bekerja pada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin.

2. **Kepemimpinan Transformasional**
Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi dan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk melakukan tanggung jawab yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin juga dapat membuat karyawan bergairah dalam bekerja, dan mampu membangkitkan semangat karyawan.
3. **Kepemimpinan Transaksional**
Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab karyawan. Pemimpin transaksional menjanjikan imbalan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga akan mengakui pencapaian yang diraih karyawan.
4. **Kepemimpinan Visioner**
Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang realitis, menarik dan kredibel mengenai masa depan organisasi. Visi memberikan gairah yang baru untuk menuju masa depan yang lebih baik, selain itu visi juga menjadi lompatan besar ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan dan sumber daya. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya verbal dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks.
Sedangkan menurut Kartono (2003) gaya kepemimpinan dibagi menjadi 8 diantaranya sebagai berikut:
 1. **Kepemimpinan Kharismatik**
Tipe ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga memiliki jumlah pengikut yang sangat besar, kepemimpinan ini memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.
 2. **Kepemimpinan Maternalistik**
Tipe kepemimpinan maternalistik terdapat sikap over-protective yang sangat menojol dan disertai kasih sayang yang berlebihan. Kepemimpinan ini hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreativitas mereka sendiri.
 3. **Kepemimpinan Militeristik**
Tipe kepemimpinan militeristik lebih banyak menggunakan sistem perintah, sangat keras, otoriter dan kaku. Menuntut untuk selalu adanya disiplin yang keras dan kaku kepada karyawan. Tetapi yang patut diperhatikan disini adalah pada takaran seorang leader yaitu, perlu memperhitungkan kapan baiknya menggunakan tipe militeristik.
 4. **Kepemimpinan Eksekutif**
Kepemimpinan eksekutif adalah seorang pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas dan tanggungjawab administrasi secara efektif.

5. **Kepemimpinan Laissez faire**
Tipe kepemimpinan laissez faire ini adalah leader yang tdiak memimpin dan membiarkan karyawan untuk berbuat semaunya. Selain itu leader juga tidak berpartisipasi sedikit pun dan membiarkan tanggung jawab dilakukan karyawannya.
6. **Kepemimpinan Populistik**
Tipe kepemimpinan populistis ini adalah leader yang masih berpegang teguh pada tradisional dan tidak mempercayai dukungan dari pihak asing. Kepemimpinan jenis populistis mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.
7. **Kepemimpinan Otokratis**
Kepemimpinan otokratis adalah pemimpin yang mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Pemimpin tipe otokratis akan bersikap baik kepada karyawan hanya apabila mereka patuh.
8. **Kepemimpinan Demokratis**
Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang menghargai potensi setiap karyawan dan mau mendengarkan pendapat karyawan. Tipe demokratis mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam (2008) indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. **Kemampuan Mengambil Keputusan**
Pengambilan keputusan ialah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling efektif.
2. **Kemampuan Memotivasi**
Kemampuan memotivasi adalah faktor pendorong yang mengakibatkan seorang bawahan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam hal pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. **Kemampuan Komunikasi**
Kemampuan komunikasi merupakan kecakapan atau kesanggupan dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain bertujuan agar orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. **Kemampuan Mengendalikan Bawahan**
Sosok pemimpin harus mempunyai keinginan untuk menjadikan orang lain mau mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
5. **Tanggung Jawab**
Pemimpin harus mempunyai tanggung jawab pada bawahannya. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai keharusan yang wajib menanggung, memikul

jawab, menanggung segala sesuatu atau memberikan jawaban serta memikul akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Kinerja Pegawai

Robbins & Coulter (2018) Kinerja pegawai adalah kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, yang diukur melalui pencapaian sasaran kerja dan evaluasi hasil kerja. Menurut Luthans (2011) Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan individu dalam mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan, yang mencerminkan produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi terhadap organisasi. Selanjutnya menurut Milkovich & Newman (2015) Kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung, tercermin dalam produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Dessler, G. (2017) Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan individu dalam mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, mencerminkan produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi. Adapun pendapat menurut Mangkunegara, A. P (2019) Kinerja pegawai adalah kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, diukur melalui pencapaian sasaran kerja, evaluasi hasil kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins & Judge (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapai kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kuantitas pegawai merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya saja karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
2. Kualitas pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri ataupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh pegawai.

5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data, dimana penelitian yang dilakukan hanya bersifat deskriptif yaitu menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif. Pengumpulan sumber data berupa data primer dan data sekunder. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kelurahan Manukan Kulon. Metode analisis dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian yaitu gaya kepemimpinan Lurah dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menggunakan teori indikator kepemimpinan Kartono (2008) dan indikator kinerja pegawai Robbins (2016).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan Lurah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur

Gaya Kepemimpinan yaitu sikap yang ada di dalam diri pimpinan serta secara langsung diterapkan untuk mempengaruhi bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik sehingga bisa mencapai tujuan secara bersama-sama didalam organisasi tersebut. Pemimpin merupakan sosok yang berperan penting dalam sebuah organisasi guna memberi arahan pada pegawainya supaya melakukan pekerjaan yang dimana memberikan layanan yang prima pada masyarakat jadi tujuan yang utama untuk keberhasilan pencapaian dalam mensejahterakan masyarakat.

Menurut Rivai, A. (2019) Kepemimpinan ialah proses interaksi diantara pemimpin dan pengikut dalam meraih tujuan bersama, dengan memperhatikan aspek komunikasi, motivasi, dan pengelolaan konflik. Dari penelitian yang dilakukan, menurut peneliti gaya yang digunakan Lurah di Kantor Kelurahan. Manukan Kulo Kota Surabaya yaitu kepemimpinan transformal bisa diketahui dari aspek bagaimanakah pemimpin didalam penyusunan program kerja, yakni pimpinan mengaitkan langsung bawahan ataupun memberi kepercayaan pada bawahan untuk ikut melakukan penyusunan program kerja. Apabila pimpinan tidak melibatkan bawahan dalam penyusunan program kerja maka gaya pimpinan yang dipakai dapat dianggap tidak kepemimpinan transformasional melainkan kepemimpinan diktator.

Menurut Robbins (2006) Kepemimpinan Transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi dan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk melakukan tanggung jawab melebihi kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memimpin dengan memberikan contoh sambil menerapkan sistem di tempat kerja yang mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini bergantung pada penyelarasan keterampilan, kemampuan, minat dan motivasi karyawan dengan tim dan organisasi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini fokus pada penerapan keterampilan seperti empati, kerja tim, fleksibilitas, dan kreativitas untuk menginspirasi karyawannya mencapai tujuan di tempat kerja. Pemimpin transformasional membuat anggota timnya merasa menjadi bagian berharga dalam organisasi. Mereka membantu mereka merasa terlibat, diberdayakan dan berkomitmen untuk membantu organisasi sukses. Karyawan yang merasa dihargai di tempat kerja dan percaya bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang berarti terhadap tujuan mereka kemungkinan besar akan bertahan di organisasi mereka.

Maka Lurah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di Kantor Kelurahan Manukan Kulon. Hal ini dipandang sebab kepemimpinan cenderung memberi kepercayaan pada bawahan, memberi dorongan untuk melaksanakan kerja serta memberi motivasi untuk kerja dengan baik. Hal ini tentu sangat penting, melihat keadaan yang masih belum maju. Sehingga guna meraih tujuan, dibutuhkan pimpinan yang bisa memberi motivasi bawahan supaya terdorong untuk kerja dengan baik. Didalam menyelesaikan tugas, mengerahkan adalah bimbingan dari atasan pada tugas yang dilaksanakan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, Lurah juga menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Kartono (2003) Kepemimpinan demokratis ialah pimpinan yang menghargai potensi pegawai serta mau mendengar pendapatnya pegawai, dimana hal ini komunikasi akan selalu diandalkan diantara bawahan serta pimpinan seperti musyawarah bersama dalam mengambil keputusan meskipun yang mempunyai hak sepenuhnya adalah pemimpin. Gaya kepemimpinan demokratis bisa memaksimalkan kemampuan pegawai dalam keadaan yang tepat. Dalam hal ini keputusan tidak hanya diambil oleh pemimpin sendirian, tetapi melibatkan proses konsultasi, diskusi, dan pemikiran bersama. Konsep ini mirip dengan prinsip-prinsip demokrasi politik, di mana keputusan dihasilkan melalui suara mayoritas setelah mendengarkan pandangan dan masukan dari berbagai pihak. Dilihat dari komunikasi yang dilakukan Lurah Manukan Kulon dalam memberikan arahan, mencari solusi terbaik terkait penyelesaian masalah yang selalu melibatkan para pegawainya.

Kesuksesan Lurah didalam memimpin pegawaidi Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya dapat dilihat dari kemampuan yang dimilikinya. Hal ini diuraikan Kartono (2008) yakni gaya memimpin bisa dilihat dari indikator kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan ialah pendekatan sistematis pada hakikat pilihan yang di hadapiserta melakukan tindakan sesuai pertimbangan adalah tindakan yang sangat baik. Maka, bisa ditarik simpulan yakni kemampuan pengambilan

keputusan Lurah di kantor Kelurahan Manukan Kulon sudah baik dengan melibatkan dan mengkoordinasikan dengan para pegawai melalui *coffe morning* (rapat koordinasi) setiap pagi untuk dicari jalan keluarnya sehingga segala keputusan dapat diketahui bersama. Dalam hal ini Lurah mendorong partisipasi aktif para pegawai dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan di mana ide-ide kreatif dan solusi inovatif dapat muncul dari berbagai sudut pandang, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas keputusan dan membangun rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan organisasi.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi ialah daya dorongan yang membuat pegawai rela menggerakkan kemampuan yang dimiliki baik waktu tenaga untuk melaksanakan aktifitas yang jadi tanggungjawab serta menunaikan kewajiban, didalam rangka meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Dari penelitian yang dilakukan, kemampuan motivasi lurah tidak berupa materi, tetapi dengan memberikan afirmasi positif dan sesekali refreshing sebagai bentuk penghargaan. Dengan merasa diberdayakan dan dihargai, anggota tim cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi yakni cakap serta sanggup dalam menyampaikan pesan, pikiran serta gagasan pada orang lain dengan bertujuan yakni orang lain bisa paham akan apa yang dimaksud, baik itu lisan ataupun tidak langsung. Model komunikasi yang dipakai Lurah terdapat 2 yakni secara langsung serta tidak langsung. Di pagi hari selalu diadakan *coffe morning*, dimana segala agenda mengenai tupoksi masing-masing disampaikan secara jelas. Lurah juga dengan cepat memberikan informasi melalui grup *whatsapp* sehingga segala sesuatu dapat diketahui bersama. Dengan berkomunikasi secara jelas dan terbuka, pemimpin membangun kepercayaan di antara anggota tim, menciptakan pemahaman yang konsisten tentang arah organisasi, dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif. Pemimpin yang menunjukkan keterampilan komunikasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mengutamakan komunikasi terbuka.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin harus mempunyai keinginan untuk membuat orang ikut pada keinginan dengan memakai kemampuan pribadi ataupun kekuasaan jabatan dengan baik demi kepentingannya perusahaan. Dalam pengendalian bawahan Lurah akan melakukan pengawasan kepada pegawainya sesuai dengan sistem dan aturan yang berlaku dan apakah mereka sudah memenuhi target yang diberikan atau belum. Hubungan yang terjalin antara Lurah dan pegawai di Kantor Kelurahan Manukan Kulon tidak terlalu jauh sehingga apabila terjadi permasalahan bisa diselesaikan dengan bicara langsung. Lurah mengutamakan keakraban antar pegawai untuk membuat pegawai ingin bekerja sama untuk mencapai tujuan. Namun hal ini dapat menyebabkan pegawai bertindak semena-mena karena menganggap atasan sebagai teman, dan tidak merasa takut dengan peraturan sehingga senantiasa mengabaikan perintah dari atasan.

5. Tanggung Jawab

Pemimpin harus bertanggungjawab pada bawahan. Tanggungjawab dapat diartikan yakni keharusan yang wajib ditanggung, memikul tanggungjawab, semua hal

ataupun menanggung akibat dari apa yang dilakukan. Seorang Lurah harus siap menanggung berbagai masalah beserta akibatnya. Maka dari itu tanggung jawab seorang Lurah begitu besar dan harus bisa menyelesaikan masalah yang ada. Di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Lurah bisa bertanggungjawab dengan baik untuk kepentingannya organisasi, bisa bertanggungjawab pada elemen instansi serta jadi pemikul tanggungjawab apabila terdapat keluhan dari masyarakat.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Keterampilan mengendalikan emosi ialah hal penting untuk kesuksesan hidup. Makin baik keterampilan dalam pengendalian emosi maka makin mudah kita akan bahagia. Begitupun dalam berorganisasi seorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya. Pengendalian emosional dari Lurah begitu baik ditunjukkan dengan cara yang seakrab mungkin dengan pegawai, tetapi tetap memberi teguran apabila ada permasalahan tidak serta merta dibiarkan pegawainya terus menerus melakukan hal yang salah. Namun hukuman yang diberikan hanya bersifat verbal sehingga pegawai masih belum merasa jera dan bisa mengulangi kesalahan.

Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila memiliki kemampuan-keampuan kepemimpinan. Kemampuan kepemimpinan yang wajib dimiliki seorang pemimpin diantaranya yaitu kemampuan mengambil keputusan, suatu organisasi. Seorang pemimpin harus bisa mengambil keputusan agar bawahan bisa melakukan aktivitas didalam rangka meraih serta mewujudkan eksistensi perusahaan. Keputusan yang salah akan membuat gagal dalam meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, pemimpin yang baik mempunyai keterampilan untuk komunikasi dengan efektif, bagaimanakah cara memotivasi, mendelegasikan tanggungjawab, mendengar umpan balik, serta mempunyai fleksibilitas menyelesaikan permasalahan. Terakhir pemimpin harus mempunyai gaya komunikasi yang baik supaya dapat membawa organisasi sampai pada tujuan. Komunikasi yang baik akan memberi kepastian setiap anggota dapat menyelesaikan tugas secara efektif.

Faktor Kepemimpinan Lurah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur

Di dalam menerapkan gaya kepemimpinan dari Lurah di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya akan muncul permasalahan yang nantinya jadi faktor pendukung maupun faktor penghambat.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung seorang Lurah didalam kepemimpinannya di lihat dari karakter dalam memimpin untuk menyusun program kerja serta dalam mengawasi. Faktor pendukung Lurah dalam meningkatkan kinerja pegawainya yaitu dengan komunikasi yang baik diantara pegawai serta lurah. Dengan gaya kepemimpinan demokratis tentunya akan terciptanya komunikasi harmonis dan itulah yang akan jadi faktor dalam mencapai tujuan dalam menyelenggarakan administrasi pemerintahan di Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya. Gaya kepemimpinan transformasional sangat mengutamakan keakraban antar pegawai sehingga terciptanya rasa kebersamaan antar sesama juga akan mendorong kekompakan dalam bekerjasama yang tinggi. Terakhir sarana yang memadai, dalam meningkatkan layanan publik yang merupakan tugas pegawai khususnya di organisasi pemerintahan, tidak hanya

membutuhkan modal SDM, tapi harus menunjang adanya pelengkapan kerja dengan baik. Hal ini sangat membantu lurah didalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Faktor Penghambat

Faktor penghambat seorang Lurah Masih kurang keterampilan SDM yang memakai komputer, yang mana operator komputer masih belum memiliki keterampilan yang diinginkan yakni bisa mendukung administrasi yang baik supaya layanan yang diberikan makin memiliki kualitas, hal ini dikarenakan faktor usia, latar belakang pendidikan serta yang lainnya. Pegawai yang kurang bisa membuat permasalahan sebab pegawai yang telah memperoleh tugas akan bekerja ganda untuk menutupi kekurangan yang akan membuat pegawai merasa lelah, terlebih lagi penduduk di Kelurahan Manukan Kulon terbanyak se-Kecamatan Tandes. Adapun sering terjadi mutasi pegawai sehingga pegawai yang baru harus menyesuaikan dengan aturan yang ada, hal ini membuat proses layanan lambat. Namun adanya faktor penghambat tidak boleh menjadi penghalang kelancaran penyelenggaraan administrasi, justru harus dilakukan perubahan dan mencari jalan keluar.

Adanya faktor pendukung dan faktor penghambat yang telah dijelaskan belum memberikan penjelasan yang sempurna mengenai kinerja yang dimiliki pegawai di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya. Terdapat Indikator untuk mengukur kinerjanya pegawai secara individu, dari penjelasan Robbins (2016) yakni:

- 1) **Kuantitas Pegawai**
Ialah jumlah yang didapat yang di nyatakan didalam istilah jumlah unit, siklus kegiatan yang di selesaikan. Menurut analisis peneliti pelayanan dalam hal kuantitas pegawai Kelurahan Manukan Kulon cukup baik dalam mengerjakan tugasnya, hanya saja pelayanan tidak begitu cepat dikarenakan jumlah pegawai yang melayani tidak sebanding dengan pemohon yang begitu banyak.
- 2) **Kualitas Pegawai**
Kualitas kerja pegawai bisa di ukur dari pandangan pada kualitas kerja yang diperoleh dan kesempurnaannya tugas pada kemampuan dari pegawai. Dari analisa peneliti di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya sendiri kualitas sangat dijaga terutama dengan memberi layanan yang baik kepada pemohon.
- 3) **Ketepatan waktu**
Merupakan tingkat kegiatan diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan, dilihat dari persepsikoordinasi dengan hasil output dan maksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan lainnya. Pegawai dituntut harus melaksanakan tugas tepat pada waktunya, sehingga tidak menunda pekerjaan yang akan menumpuk. Menurut analisis peneliti untuk ketepatan waktu di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya harus terus ditingkatkan dengan memberi hukuman bagi pegawai yang tidak disiplin agar aktivitas pelayanan berjalan lancar.
- 4) **Efektivitas**
Efektivitas ialah tingkat pemakaian sumber daya organisasi dimanfaatkan dengan maksud meningkatkan hasil dari tiap unit didalam pemakaian sumber

daya. Dari analisis peneliti efektivitas kinerja di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya belum maksimal. Dimana seharusnya pekerjaan akan terasa lebih mudah dengan kecanggihan teknologi, tetapi dikarenakan adanya SDM yang tidak mampu mengaplikasikan komputer pelayanan menjadi lama, sehingga diperlukan pelatihan-pelatihan guna kelancaran penyelenggaraan administrasi pemerintahan.

5) **Kemandirian**

Adalah pegawai berkomitmen kerja dengan lembaga serta tanggungjawab pegawai pada instansi. Dari analisa peneliti di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya tingkat kemandirian karyawan cukup baik, pegawai menyelesaikan tugas tanpa dampingan dari pimpinan, Lurah juga senantiasa memberikan solusi ketika pegawai menghadapi masalah.

Dari kelima indikator kinerja diatas adalah untuk menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dilaksanakan guna memperbaiki kinerja tiap pegawai didalam meraih tujuan kerja. Sessudah penilaian seselai dilaksanakan, maka berikutnya akan diberi reward pada pegawai yang terkait. Penilaian kerja pegawai ialah bentuk dorongan didalam dunia pekerjaan. Dengan adanya penilaian itu, pegawai akan terdorong untuk terus memberi kinerja yang baik sebab selalu memmperoleh apresiasi serta dorongan.

Penelitian ini memperlihatkan yakni gaya kepemimpinan Lurah Manukan Kulon Kota Surabaya didalam mengarahkan serta membina pegawai didalam pelaksanaan layanan publik telah bisa dilaksanakan dengan baik. Dalam meningkatkan kinerja pegawai Lurah harus bisa membuat keputusan berdasarkan nilai yang mempertimbangkan kebutuhan seluruh organisasi, bertanggungjawab apabila terjadi permasalahan, menerima masukan dan ide dari bawahan, mampu memberi motivasi karyawan sehingga bisa meraih tujuan kinerja yang melebihi target. Jika merasa diberdayakan dan dihargai, pegawai akan cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penyelenggaraan administrasi pemerintahan berjalan lancar.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Lurah di Kantor Kelurahan Manukan Kulon Kota Surabaya adalah gaya kepemimpinan tranformasioanal, dimana gaya kepemimpinan transformasional ini bisa dilihat dari aspek bagaimanakah pemimpin dalam penyusunan progam kerja, yakni pimpinan mengaitkan langsung bawahan ataupun memberi kepercayaan pada bawahan untuk ikut melakukan penyusunan progam kerja. Hal ini dinilai karena melihat Lurah cenderung memberi kepercayaan pada bawahan, memberi dorongan untuk melaksanakan kerja serta memberi motivasi untuk kerja dengan baik. Hal ini tentu sangat penting, melihat keadaan yang masih belum maju. Sehingga guna meraih tujuan, dibutuhkan pimpinan yang bisa memberi motivasi bawahan supaya terdorong untuk kerja dengan baik. Didalam menyelesaikan tugas, mengerahkan adalah bimbingan dari atasn pada tugas yang dilaksanakan. Gaya kepemimpinan demokratis juga diterapkan oleh Lurah, dimana komunikasi akan selalu diandalkan antara pimpinan dan bawahan

seperti musyawarah bersama dalam mengambil keputusan meskipun yang mempunyai hak sepenuhnya adalah pemimpin.

Dengan gaya kepemimpinan yang baik digunakan oleh Lurah akan menaikkan kinerja dari seorang pegawai. Gaya kepemimpinan yang selalu melibatkan bawahan dan mengutamakan keakraban antar pegawai akan menjadikan pegawai merasa diberdayakan dan dihargai, dengan begitu para pegawai lebih bersemangat dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penyelenggaraan administrasi pemerintahan akan berjalan lancar.

Saran

Dari hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti, Gaya kepemimpinan yang dipakai sekarang telah dilaksanakan secara baik, tetapi terdapat saran serta masukan untuk Kepemimpinan Lurah didalam meningkatkan kinerja Pegawai di Kantor Kelurahan Manukan Kulon yakni :

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memberi kepercayaan pada bawahan dan senantiasa selalu mengajak bawahan didalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan ini akan membangun kemistri antara pimpinan dan bawahan. Dengan gaya yang diterapkan ini Lurah tidak bisa menerapkan sistem *reward-punishment* dengan optimal, Lurah hanya memberi hukuman dalam bentuk teguran verbal untuk karyawan yang berbuat salah. Lurah seharusnya memberi hukuman dalam bentuk lain misalnya pemberian surat peringatan, penurunan jabatan, ataupun hal lain yang bisa membuat efek jera. Sebab dengan menerapkan system reward punishment yang baik bisa menaikkan produktifitas kinerja dari karyawan sehingga kepemimpinan bisa berjalan dengan efektif.
2. Kemandirian dari pegawai perlu lebih ditingkatkan melihat masih kurangnya kemampuan sumber daya manusia dalam menggunakan teknologi. Meningkatkan kemandirian dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan supaya ide muncul juga untuk kemajuannya instansi. Selain itu ketepatan waktu juga perlu dietatkan lagi supaya kuantitas yang baik tetap terpelihara. Lurah Kelurahan Manukan Kulon harus senantiasa menjaga hubungan yang baik dengan karyawan supaya karyawan nyaman saat kerja sehingga bisa menaikkan kinerja karyawan. Tetapi tetap dibarengi dengan ketegasan dalam menjaga kedisiplinan serta aturan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni, P. D. (2004). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6th ed.). Pranada Media Group.