

SKRIPSI



ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DAN MOTIVASI PENANGANAN PRASARANA DAN SARANA UMUM PADA SEKSI EKONOMI DAN PEMBANGUNAN DI KELURAHAN PENJARINGAN

Disusun Oleh:

Nama : Debora Tarigas Sakiu
NPM : 2220011032
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Jakarta, 2026



**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM
MENINGKATKAN DISIPLIN DAN MOTIVASI
PENANGANAN PRASARANA DAN SARANA UMUM PADA
SEKSI EKONOMI DAN PEMBANGUNAN DI KELURAHAN
PENJARINGAN**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan
Oleh**

**NAMA : DEBORA TARIGAS SAKIU
NPM : 2220011032
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MSDMA**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Jakarta, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI

NAMA : DEBORA TARIGAS SAKIU
NPM : 2220011032
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
JUDUL : “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DAN MOTIVASI
PENANGANAN PRASARANA DAN SARANA UMUM
PADA SEKSI EKONOMI DAN PEMBANGUNAN DI
KELURAHAN PENJARINGAN”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada (13 Juli 2026)

Dosen Pembimbing,



Dr. Achmad Djatmiko, MA

LEMBAR PENGESAHAN

Telah diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada tanggal 8 Juli 2026

Ketua merangkap Anggota

A blue ink signature of Porman Lumban Gaol, written in a cursive style, positioned over a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta.

(Porman Lumban Gaol, S.Si., MM.)

Sekretaris merangkap Anggota

A blue ink signature of Drs. Eddy Kusponco Wibowo, written in a stylized, angular cursive style.

(Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si.)

Anggota

A blue ink signature of Dr. Achmad Djatmiko, written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

(Dr. Achmad Djatmiko, M.A.)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Debora Tarigas Sakiu
NPM : 2220011032
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi Penanganan Prasarana dan Sarana Umum pada Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 9 Juli 2026

Penulis,



Debora Tarigas Sakiu

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan penyertaan-Nya serta kepada kedua Orang Tua yang selalu memberikan dukungan bagi peneliti dalam menyelesaikan tanggung jawab ini, dengan doa-doanya yang tak pernah putus mengiringi setiap langkah peneliti. Tak lupa peneliti berterima kasih kepada Dr. Achmad Djatmiko, MA selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan serta masukan kepada penulis. Atas dukungan tersebutlah peneliti dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi Penanganan Prasarana dan Sarana Umum pada Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan”. Penelitian ini diajukan sebagai pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari bahwa keberhasilan penelitian tentu didapatkan dari adanya korelasi yang baik dari semua pihak, baik itu dalam kerja sama maupun diskusi yang dijalin di dalamnya. Oleh karena itu di sini peneliti juga ingin berterima kasih yang sebesar-sebesarnya kepada

1. Bapak Wahyu Kusuma, selaku narasumber utama dalam penelitian di Kelurahan Penjaringan;
2. Seluruh pegawai di Kelurahan Penjaringan yang telah bersedia untuk menjadi narasumber dan responden pada penelitian skripsi dan telah memberikan jawaban yang terbuka;
3. Seluruh jajaran dosen dan tenaga pendidik Politeknik STIA LAN Jakarta yang turut membantu selama proses perkuliahan dan administrasi surat-menyurat;
4. Aghistna P. T., Siti Safina S., Aulia Afifa P., dan Haical A. G., selaku rekan seperjuangan yang senantiasa meluangkan waktu untuk berdiskusi dan memberikan dukungan, serta menjadi sumber semangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
5. Maria L. V., Erma T. P., Amanda T. P., dan Jessica N. yang sudah penulis anggap sebagai saudara sendiri, terima kasih atas segala perhatian dan dukungan yang diberikan. Kehadiran kalian sebagai pendengar setia saat penulis menghadapi kejenuhan serta teman berbagi dalam melepas penat benar-benar menjadi kekuatan yang menjaga semangat penulis hingga akhir penyusunan skripsi ini;

6. Panagia, Catherine dan Konstantinus yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan moral agar segala urusan penulis dipermudah selama proses penyusunan skripsi ini;
7. Nabila, Vio, Niya, Firlil, Alya, Azahra, Liana, Adrian, Arin, Yeremia dan Eliezer, selaku adik-adik penulis yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat selama proses penyusunan skripsi ini;
8. Hearts2hearts, selaku penyemangat melalui lagu dan konten yang menemani penulis serta menjadi sumber energi positif yang sangat berarti dalam membantu penulis tetap tenang serta bersemangat di tengah tekanan selama proses penyusunan skripsi ini;
9. Seluruh keluarga besar serta teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala bentuk doa, dukungan, serta semangat yang diberikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari semua pihak demi penyempurnaan penelitian ini di tahap selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam lingkup pelayanan publik, serta dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 9 Juli 2026

Debora Tarigas Sakiu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan serta dampaknya dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja personel Pekerja Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*). Disiplin dan motivasi kerja PPSU merupakan kunci utama dalam optimalisasi pelayanan publik di tingkat kelurahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional telah berjalan dengan sangat baik dan memperoleh respons positif tinggi pada dimensi instruksi (78,4%), konsultasi (82,7%), partisipasi (79,6%), dan delegasi (87,1%). Penerapan gaya kepemimpinan tersebut terbukti memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat kepatuhan terhadap peraturan, efektivitas penggunaan waktu, tanggung jawab pekerjaan, dan tingkat presensi anggota. Penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan situasional mampu memperkuat motivasi kerja personel PPSU melalui pemberian kepercayaan, bimbingan yang seimbang, serta suasana kerja yang harmonis. Kondisi tersebut tercermin dari tingginya hasrat kerja, dorongan berprestasi, dan orientasi masa depan anggota. Selain itu, penghargaan yang diberikan pimpinan serta lingkungan kerja yang mendukung turut mendorong munculnya perasaan senang dan ikhlas dalam menjalankan tugas sehari-hari. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kendala berupa kejenuhan akibat rutinitas kerja, ketergantungan pengawasan pada kepala regu, dan belum optimalnya sistem apresiasi kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, gaya kepemimpinan situasional terbukti berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja PPSU sehingga dapat mendukung efektivitas pelayanan publik di Kelurahan Penjaringan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of situational leadership styles by the Economy and Development Section in Penjaringan Urban Village and its impact on improving the discipline and work motivation of Public Infrastructure and Facilities Management Workers (PPSU) personnel using a mixed-methods approach. The discipline and work motivation of PPSU are key factors in optimizing public services at the subdistrict level. The results indicate that the implementation of situational leadership has been highly effective and received strong positive responses across the dimensions of instruction (78.4%), consultation (82.7%), participation (79.6%), and delegation (87.1%). The application of this leadership style has proven to have a positive influence on work discipline, as evidenced by high levels of compliance with regulations, effective use of time, job responsibility, and staff attendance rates. The study also found that situational leadership is capable of strengthening PPSU personnel's work motivation through the granting of trust, balanced guidance, and a harmonious work environment. These conditions are reflected in the members' high work drive, drive to achieve, and future orientation. Additionally, recognition from leadership and a supportive work environment further foster a sense of joy and sincerity in performing daily duties. Nevertheless, several challenges remain, including burnout due to routine tasks, reliance on the team leader for supervision, and an underdeveloped performance recognition system. Based on these findings, situational leadership has been shown to play a positive and significant role in improving the discipline and work motivation of PPSU staff, thereby supporting the effectiveness of public services in the Penjaringan subdistrict.

Keywords: Situational Leadership; Work Discipline; Work Motivation

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	17
B. Penelitian Terdahulu.....	34
C. Konsep Kunci.....	38
D. Kerangka Berpikir.....	39
E. Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. Metode Penelitian.....	43
B. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	44
C. Teknik Pengumpulan Data.....	46
D. Instrumen Penelitian.....	49
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	50
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	58
A. Gambaran Lokus.....	58

B. Penyajian Data.....	60
C. Pembahasan.....	116
D. Sintesis Pemecahan Masalah.....	132
BAB V PENUTUP.....	135
A. Kesimpulan.....	135
B. Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN.....	144
A. Dokumentasi Penelitian.....	144
B. Lembar Kuisisioner.....	146
C. Pedoman Wawancara.....	152
D. Tabulasi Data Jawaban Responden.....	163
E. Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan Kuesioner.....	172
F. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	174
G. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	175
H. Hasil Uji Hipotesis.....	177
I. Transkrip Wawancara Informan I.....	178
J. Transkrip Wawancara Informan II.....	181
K. Transkrip Wawancara Informan III.....	185
L. Transkrip Wawancara Informan IV.....	189
M. Transkrip Wawancara Informan V.....	192
N. Transkrip Wawancara Informan VI.....	194
SURAT IZIN PENELITIAN.....	197
SURAT SELESAI PENELITIAN.....	198
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME.....	199
HASIL TURNITIN.....	200
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	201

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3. 1 Informan Wawancara.....	47
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	61
Tabel 4. 3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	63
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin.....	63
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	64
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	65
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Disiplin.....	66
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi.....	66
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas.....	67
Tabel 4. 11 Hasil Uji linearitas Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Disiplin.....	69
Tabel 4. 12 Hasil Uji linearitas Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Motivasi.....	70
Tabel 4. 13 Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin.....	70
Tabel 4. 14 Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi.....	71
Tabel 4. 15 Uji T Variabel Gaya kepemimpinan dengan Disiplin.....	71
Tabel 4. 16 Uji T Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi.....	72
Tabel 4. 17 Uji Koefisiensi Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Disiplin.....	72
Tabel 4. 18 Uji Koefisiensi Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi.....	73
Tabel 4. 19 Skor Nilai Perhitungan atas Angket.....	75
Tabel 4. 20 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Intruksi.....	75
Tabel 4. 21 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Konsultasi.....	76
Tabel 4. 22 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Partisipasi.....	77

Tabel 4. 23 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Deligasi.....	77
Tabel 4. 24 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kepatuhan terhadap Peraturan.....	78
Tabel 4. 25 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Efektivitas Penggunaan Waktu.....	79
Tabel 4. 26 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan.....	79
Tabel 4. 27 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Tingkat Presensi	80
Tabel 4. 28 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Adanya Hasrat dan Keinginan Berhasil.....	81
Tabel 4. 29 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Adanya Dorongan dan Kebutuhan Berperilaku.....	82
Tabel 4. 30 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Adanya Tujuan, Harapan, dan Cita-Cita yang Dijelaskan Masa Depan.....	82
Tabel 4. 31 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Memiliki perasaan senang dan ikhlas dalam berperilaku.....	83
Tabel 4. 32 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Adanya Penghargaan atas Perilaku.....	84
Tabel 4. 33 Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Adanya Lingkungan yang Mendukung dan Kondusif.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	41
Gambar 4. 1 Hasil Uji heteroskedastisitas.....	68



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Disiplin kerja dan motivasi menjadi dua unsur yang memiliki hubungan erat dalam memengaruhi kualitas kinerja pegawai di suatu organisasi. Disiplin kerja menunjukkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, tata kerja, serta tanggung jawab yang telah ditentukan oleh instansi. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi umumnya mampu menjalankan pekerjaan secara konsisten dan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Situmorang dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena kepatuhan terhadap prosedur kerja dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Selain disiplin kerja, motivasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai dalam organisasi. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang membuat pegawai memiliki semangat untuk melaksanakan tugas dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, serta komitmen yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut tidak terlepas dari peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong semangat kerja pegawai, sebagaimana Rayanah dkk. (2024) menyatakan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula dorongan pegawai untuk bekerja secara giat.

Hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan perilaku kerja juga diperkuat oleh beberapa penelitian lain yang menunjukkan pentingnya peran pimpinan dalam menjaga kualitas kinerja pegawai. Sejalan dengan temuan Salsabila dkk. (2024) pengawasan serta keteladanan pimpinan adalah kunci utama dalam mempertahankan disiplin. Halim & Yusianto (2023) turut menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kualitas kepemimpinan tidak ditingkatkan

sesuai kebutuhan pegawai, maka kepuasan kerja akan menurun dan memicu terjadinya penurunan kualitas kerja tersebut.

Peran seorang pemimpin atau *leader* menjadi faktor penentu utama dalam menentukan apakah sebuah organisasi dapat berfungsi dengan efektif. Pemimpin bertanggung jawab penuh dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses evaluasi dan inovasi bagi seluruh anggota tim. Nugroho dkk. (2024) menekankan bahwa karakter dan perilaku seorang pemimpin akan menjadi rujukan utama bagi bawahan dalam membentuk etos kerja. Gaya kepemimpinan yang tidak tepat, seperti pola komunikasi yang kaku, berisiko menghambat penyampaian aspirasi serta kritik yang membangun dari para bawahan.

Sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda secara fondasi dibandingkan dengan sektor swasta dalam aspek tujuan organisasi. Berdasarkan pada amanat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Fokus utama instansi pemerintah bukan pada perolehan keuntungan finansial semata, melainkan pada optimalisasi pelayanan kepada masyarakat luas. Keberhasilan suatu instansi birokrasi sangat bergantung pada kualitas interaksi antara petugas lapangan dengan warga yang dilayani. Setiap tindakan pemimpin di sektor ini akan berdampak langsung pada kesejahteraan serta kenyamanan penduduk di wilayah tersebut. Hal ini menuntut adanya standar etika dan profesionalisme yang lebih tinggi bagi setiap aparatur pemerintah.

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan hak dasar masyarakat yang wajib dipenuhi secara konsisten oleh pemerintah. Di tengah meningkatnya pengawasan publik yang kritis terhadap kinerja petugas di lapangan, transparansi menjadi instrumen krusial dalam membangun kepercayaan masyarakat (Kochel & Skogan, 2021) Rendahnya kualitas layanan tidak hanya mengurangi kepuasan warga, tetapi juga menciptakan persepsi negatif terhadap citra birokrasi secara keseluruhan. Hal ini menuntut kesiapan institusi pemerintah untuk beradaptasi melalui penyediaan layanan yang cepat, tepat, dan solutif.

Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi sangat dipengaruhi oleh realitas kinerja yang terlihat di lapangan setiap hari. Jika petugas di tingkat terbawah bekerja dengan tingkat kedisiplinan rendah, citra pemerintah secara

keseluruhan akan ikut tercemar. Kepercayaan yang hilang memerlukan upaya yang sangat besar dan waktu yang lama untuk dapat dibangun kembali. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rahmawati & Tjenreng (2025), bahwa prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi akuntabilitas dan partisipasi publik memainkan peran krusial dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemimpin memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa setiap bawahannya memiliki integritas tinggi dalam menjalankan tugas umum. Kredibilitas instansi menjadi taruhan utama dalam setiap proses interaksi sosial antara petugas dan warga setempat.

Pemimpin sektor publik berperan krusial sebagai jembatan antara visi organisasi dan implementasi di lapangan. Karakter pemimpin dalam sektor publik harus mencakup aspek kepedulian terhadap kebutuhan dasar masyarakat di wilayah kerjanya. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi perintah, tetapi juga sebagai teladan moral bagi seluruh staf di instansi tersebut. Etos kerja yang dibangun oleh pimpinan akan menjadi fondasi utama dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat. Tanpa kepemimpinan yang kuat, proses birokrasi cenderung terjebak dalam rutinitas tanpa adanya inovasi yang berarti.

Wujud nyata dari kemampuan pemimpin dalam menerjemahkan visi menjadi aksi tersebut tercermin pada terciptanya kualitas lingkungan setempat yang bersih, nyaman, dan terawat. Hal ini tidak terlepas dari peran vital para petugas di lapangan yang menjadi ujung tombak pelayanan kelurahan. Merujuk pada Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 7 Tahun 2017 tentang Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan, para petugas ini secara resmi disebut sebagai Pekerja Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) Tingkat Kelurahan. Mereka adalah pekerja yang melakukan penanganan prasarana dan sarana umum untuk jangka waktu tertentu berdasarkan Surat Perintah Kerja (SPK).

PPSU merupakan tenaga kerja terampil yang direkrut oleh pihak kelurahan untuk menangani berbagai persoalan prasarana publik yang membutuhkan respons cepat. Berdasarkan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 267 Tahun 2025 tentang Pedoman Teknis Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan, ruang lingkup tugas mereka meliputi pemeliharaan jalan, saluran air, taman, serta kebersihan lingkungan secara menyeluruh. Tanggung jawab teknis

mereka mencakup perbaikan prasarana jalan, pembersihan saluran air dari sumbatan sampah, hingga penanganan pohon tumbang. Seluruh bidang kerja ini saling berkaitan demi menjaga kualitas lingkungan serta kenyamanan masyarakat di tingkat kelurahan. Respons sigap para petugas memastikan fungsi pelayanan kota tetap stabil dan mendukung keselamatan warga setempat.

Struktur organisasi PPSU kini diperkuat dengan klasifikasi personel yang mencakup tenaga lapangan, administrasi, serta petugas keamanan kantor. Pelaksanaan tugas tersebut diawasi secara ketat melalui laporan harian dan triwulanan di bawah koordinasi pimpinan kelurahan. Hubungan kerja para personel didasarkan pada Surat Perintah Kerja (SPK) yang menuntut disiplin serta etos kerja tinggi. Keberhasilan menjaga lingkungan hidup sangat bergantung pada komitmen dan kinerja konsisten dari setiap anggota tim.

Keberadaan PPSU merupakan instrumen krusial dalam menjaga estetika kota yang tersebar di 267 kelurahan di seluruh Provinsi DKI Jakarta (BPS, 2025). Jangkauan pelayanan ini mencakup seluruh wilayah kota administrasi hingga Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu secara menyeluruh. Provinsi DKI Jakarta sendiri memiliki total luas wilayah daratan mencapai sekitar 664,01 km² dan luas perairan sebesar 6.977,5 km². Luasnya cakupan geografis tersebut membawa konsekuensi berupa tingginya kompleksitas beban kerja yang harus dikelola oleh pemerintah daerah setiap harinya. Keberagaman karakteristik wilayah di setiap sudut ibu kota menuntut kesiapsiagaan personel dalam merespons berbagai dinamika permasalahan prasarana umum yang muncul.

Meskipun keberadaan PPSU tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta, setiap kelurahan memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda dalam manajemen operasionalnya. Menurut Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 7 Tahun 2017 tentang Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan, perbedaan jumlah personil PPSU di setiap wilayah ditentukan oleh beberapa indikator teknis, yaitu luas wilayah kelurahan, jumlah penduduk, serta volume beban kerja sarana dan prasarana yang ada. Kelurahan Penjaringan merupakan salah satu wilayah di Jakarta Utara yang memiliki dinamika sosial dan administratif yang kompleks karena karakteristik kawasan pesisir, tingkat kepadatan penduduk

yang tinggi, potensi banjir rob maupun banjir akibat hujan deras, serta keberadaan objek vital dan kawasan ekonomi. Kondisi tersebut menuntut efektivitas dan konsistensi kinerja PPSU dalam menjaga kebersihan, ketertiban, dan kelayakan lingkungan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pra-wawancara yang dilaksanakan pada 19 Februari 2026, Kelurahan Penjaringan tercatat memiliki 123 personel Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU). Jumlah tersebut termasuk kategori besar di wilayah Provinsi DKI Jakarta apabila mengacu pada Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 2331 Tahun 2016 tentang Penetapan Jumlah Pekerja PPSU. Kelurahan Penjaringan merupakan satu dari lima kelurahan yang berada di bawah Kecamatan Penjaringan, Kota Administrasi Jakarta Utara. Wilayah ini memperoleh batas maksimal alokasi sebanyak 129 personel sesuai ketentuan yang berlaku. Secara kuantitatif, angka tersebut melampaui rata-rata jumlah PPSU di kelurahan lain di DKI Jakarta yang umumnya berada pada kisaran 40 hingga 100 orang.

Penetapan jumlah personel dilakukan secara proporsional untuk menyesuaikan luas wilayah administratif dan kepadatan penduduk setempat. Pertimbangan lain mencakup tingginya kompleksitas beban kerja dalam menjaga kebersihan serta pemeliharaan fasilitas umum. Perbedaan alokasi yang cukup signifikan dibandingkan wilayah lain menunjukkan perlunya tata kelola sumber daya manusia yang terencana dan terukur. Pengelolaan tersebut harus selaras dengan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 267 Tahun 2025 tentang Pedoman Teknis Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan. Kebijakan itu diarahkan guna memastikan pemeliharaan serta penanganan prasarana publik di Kelurahan Penjaringan berjalan efektif dan berkelanjutan.

Besarnya jumlah personel di Kelurahan Penjaringan merupakan respons strategis terhadap luas wilayah serta kompleksitas medan yang ada. Faktor geografis, seperti kerawanan banjir rob dan lokasi pesisir di pemukiman padat, menuntut intensitas operasional yang jauh lebih tinggi dari unit kerja lainnya. Fenomena ini mengharuskan Seksi Ekonomi dan Pembangunan memiliki sistem pengelolaan yang kuat dalam mengelola aset sumber daya manusia berskala besar.

Tantangan utama bagi unit ini terletak pada pengawasan kinerja dan pemeliharaan kedisiplinan personel secara konsisten dan terukur.

Seksi Ekonomi dan Pembangunan di tingkat kelurahan merupakan unit kerja yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik serta pemeliharaan lingkungan wilayah. Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, unit ini memiliki tanggung jawab yang cukup luas, mulai dari mengoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat hingga mendukung pemeliharaan sarana dan prasarana lingkungan. Peran Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan menjadi sangat penting karena ia bertugas menerjemahkan aturan tersebut ke dalam kegiatan yang dapat dilaksanakan di lapangan. Kondisi ini membuat Kepala Seksi tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pengelola berbagai kegiatan operasional di wilayah kerja.

Guna menjawab kompleksitas tugas tersebut serta memastikan pengawasan berjalan optimal di tengah luasnya wilayah, Kelurahan Penjaringan menerapkan strategi manajemen lapangan yang sangat terukur melalui sistem zonasi. Pembagian kerja personel PPSU diatur secara spesifik ke dalam dua klasifikasi utama, yaitu sektor penyapu dan sektor saluran. Sektor penyapu didistribusikan ke dalam dua zona utama, sementara sektor saluran dibagi menjadi lima zona dengan karakteristik medan yang berbeda-beda. Struktur ini diperkuat dengan penunjukan seorang Kepala Regu di setiap zona yang berfungsi sebagai jembatan informasi vital antara personel lapangan dengan pihak manajemen kelurahan. Melalui rantai komando yang berjenjang ini, Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan dapat menjaga rentang kendali pengawasan, sehingga pola kerja dan kedisiplinan personel tetap stabil meskipun dihadapkan pada tantangan geografis yang dinamis.

Namun keberadaan struktur pengorganisasian yang berjenjang dan pembagian zona yang sistematis tersebut belum sepenuhnya menjamin terciptanya kinerja yang optimal secara konsisten. Sebagaimana diungkapkan dalam evaluasi oleh Parulian (2024), efektivitas program PPSU di DKI Jakarta secara umum masih terkendala oleh persoalan mendasar terkait rendahnya motivasi dan kedisiplinan personel di lapangan. Fenomena ini terkonfirmasi melalui penurunan signifikan

tingkat kepuasan masyarakat dari 60,4 persen pada tahun 2016 menjadi hanya 40 persen pada tahun 2020. Penurunan tersebut dipicu oleh berbagai keluhan warga mengenai petugas yang jarang terlihat serta respons yang lamban dalam menangani permasalahan lingkungan di wilayah mereka.

Realita tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur organisasi yang ideal dengan implementasi operasionalnya di lapangan. Kondisi ini mempertegas bahwa efektivitas sistem zonasi di Kelurahan Penjaringan sangat bergantung pada cara gaya kepemimpinan Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan dalam menggerakkan moral serta komitmen personel secara langsung. Mengingat tantangan geografis yang dinamis, pola kepemimpinan yang tepat menjadi faktor utama agar rantai komando yang telah dibentuk mampu mengubah tugas menjadi aksi nyata yang disiplin dan penuh tanggung jawab. Evaluasi yang mendalam terhadap interaksi antara atasan dan bawahan menjadi krusial untuk memastikan bahwa koordinasi tetap berjalan efektif demi meningkatkan kembali kualitas pelayanan publik di wilayah tersebut.

Kebutuhan akan pola kepemimpinan yang tepat menuntut adanya fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi dan tidak terpaku pada satu gaya yang kaku. Pada lingkungan yang dinamis seperti Kelurahan Penjaringan, pendekatan Kepemimpinan Situasional dinilai relevan karena memberikan ruang penyesuaian terhadap kondisi nyata di lapangan. Model ini menekankan bahwa pemimpin harus mampu menyesuaikan cara memimpin berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan personel PPSU. Penyesuaian tersebut penting agar arahan dan pengawasan dapat berjalan efektif sesuai kebutuhan tim.

Penerapan kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin memahami tingkat kemampuan serta kesiapan setiap anggota tim sebagaimana dijelaskan oleh Tarigan (2022). Kesiapan tidak hanya dilihat dari keterampilan teknis, tetapi juga dari kemauan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Hidayat dkk. (2019) menyebutkan bahwa aspek kesiapan mencakup potensi internal pegawai dan kapasitas mereka dalam menjalankan pekerjaan operasional. Pemahaman terhadap kedua aspek tersebut membantu pemimpin menentukan pendekatan yang paling sesuai untuk meningkatkan kinerja.

Relevansi konsep kepemimpinan situasional dalam menghadapi dinamika pengelolaan sumber daya manusia telah banyak dibuktikan melalui berbagai penelitian sebelumnya. Dwiyani & Sarino (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional mampu meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat komitmen organisasional para pegawai. Hal tersebut terjadi karena pemimpin memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pola komunikasi, arahan, dan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan serta kematangan bawahan. Keberhasilan implementasi pendekatan ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam membaca situasi kerja secara tepat serta memahami kondisi psikologis anggota tim. Pemimpin dapat menentukan strategi kepemimpinan yang paling tepat sesuai kondisi yang dihadapi, baik melalui pendekatan instruktif, konsultatif, partisipatif, maupun delegatif. Setiap gaya kepemimpinan dipilih berdasarkan kondisi bawahan yang mencakup tingkat kedewasaan kerja, kemampuan teknis, dan kesiapan mereka dalam menjalankan tanggung jawab tertentu. Penyesuaian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perlu memahami situasi kerja serta karakteristik pegawai sebelum menentukan pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Fleksibilitas dalam kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin menyesuaikan perannya sesuai perkembangan kemampuan bawahan. Pada tahap awal, pemimpin cenderung memberikan arahan yang lebih jelas kepada pegawai yang masih membutuhkan bimbingan. Seiring meningkatnya kemampuan dan kemandirian pegawai, pola kepemimpinan dapat berubah menjadi lebih partisipatif. Pada kondisi tertentu, pemimpin bahkan dapat memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai yang telah menunjukkan kompetensi serta tanggung jawab tinggi. Perubahan pendekatan ini bertujuan menciptakan proses kerja yang lebih efektif dan mendukung perkembangan kinerja pegawai.

Dalam sektor publik, karakteristik kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis manajerial semata, tetapi juga oleh integritas serta fleksibilitas dalam menjalin interaksi dengan bawahan. Halim (2020) menjelaskan bahwa pemimpin yang berhasil di lingkungan pemerintahan umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang tegas dan mampu menunjukkan empati terhadap berbagai kendala operasional yang dihadapi pegawai di lapangan. Sikap

empatik tersebut memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis dan produktif antara pimpinan dan staf. Selain itu, ketegasan dalam menegakkan aturan organisasi tetap diperlukan agar disiplin kerja dapat terjaga tanpa menimbulkan kesan sikap yang terlalu otoriter. Oleh karena itu, seorang pemimpin di instansi publik diharapkan mampu berperan sebagai fasilitator yang menjembatani kepentingan organisasi dengan kebutuhan operasional pegawai.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Burky & Raharjo (2024) mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif tersebut menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan kondisi bawahan, disertai motivasi intrinsik dan disiplin kerja yang baik, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional organisasi secara keseluruhan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan pemimpin dalam bersikap fleksibel serta kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Temuan ini mempertegas bahwa pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan responsif menjadi faktor penting dalam mengelola dinamika sumber daya manusia dalam organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan kajian kepemimpinan, masih terdapat beberapa celah teoritis yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya menempatkan kinerja pegawai sebagai variabel dependen utama dalam model analisisnya. Pendekatan tersebut cenderung melihat hasil akhir tanpa mengkaji secara mendalam faktor lain yang mendahului terbentuknya kinerja. Dalam penelitian ini, ruang lingkup difokuskan pada dua variabel dasar yang menjadi fondasi perilaku kerja, yaitu disiplin kerja dan motivasi kerja. Kedua variabel tersebut dipandang sebagai faktor psikologis dasar yang secara langsung memengaruhi kualitas kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Disiplin kerja dalam operasional sektor publik memiliki dimensi yang sangat luas, mencakup tahapan disiplin preventif maupun korektif. Disiplin tidak

hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap pencatatan jam kerja semata, melainkan juga ketaatan terhadap standar operasional prosedur keselamatan, seperti kelengkapan atribut Alat Pelindung Diri (APD) saat bertugas di lapangan. Pemimpin yang efektif harus mampu membedakan secara jeli apakah pelanggaran disiplin terjadi karena ketidaktahuan bawahan terhadap standar operasional, atau karena adanya unsur kesengajaan yang mengindikasikan rendahnya komitmen terhadap tanggung jawab kewilayahan.

Di sisi lain, motivasi kerja bertindak sebagai motor penggerak internal yang memastikan kesinambungan kinerja para petugas pelaksana di garda terdepan. Pekerjaan penanganan prasarana umum yang didominasi oleh aktivitas fisik tingkat tinggi dan rutinitas yang repetitif sangat rentan memicu kebosanan serta demotivasi apabila tidak diiringi dengan afirmasi positif dari pimpinan. Pemeliharaan motivasi intrinsik melalui gaya kepemimpinan yang mengayomi terbukti mampu menjadi benteng pertahanan guna mencegah kelelahan fisik dan mental (*burnout*) pada petugas operasional di tengah tekanan target kebersihan yang ketat.

Kebutuhan terhadap kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri menjadi penting untuk menjaga motivasi kerja personel operasional di Kelurahan Penjarangan. Kondisi ini berkaitan dengan komposisi sumber daya manusia PPSU yang memiliki tingkat keberagaman cukup tinggi, terutama dari segi tingkat pendidikan, usia, dan jenis kelamin. Perbedaan karakteristik tersebut memengaruhi cara setiap personel memahami arahan kerja serta menjalankan tugas operasional di lapangan. Situasi ini menuntut Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel agar instruksi dapat dipahami seluruh personel sekaligus menghadapi tantangan wilayah kerja yang memiliki beban operasional cukup tinggi.

Tantangan kepemimpinan tersebut semakin terlihat dari adanya indikasi fluktuasi kedisiplinan kerja di kalangan personel PPSU. Berdasarkan pra-penelitian terhadap dokumen Berita Acara Pemeriksaan (BAP) internal Kelurahan Penjarangan, teridentifikasi adanya sejumlah rekam jejak pelanggaran terhadap aturan jam kerja. Sekitar sepuluh orang personel tercatat melakukan pelanggaran kehadiran secara berulang dalam periode tertentu. Jumlah tersebut setara dengan

sekitar delapan hingga sepuluh persen dari total personel yang bertugas. Selain itu, ditemukan pula anomali yang signifikan berupa ketidaksesuaian antara data absensi digital dengan presensi atau keberadaan fisik pegawai di zona kerja yang telah ditetapkan.

Ketidaksesuaian kehadiran digital tanpa presensi fisik tersebut, jika dibiarkan, akan memberikan dampak domino yang dapat mengganggu terhadap ritme kerja tim secara keseluruhan. Ketika terdapat personel yang tidak hadir dari zona tugasnya, volume beban kerja berupa pengerukan lumpur saluran atau pembersihan area padat penduduk otomatis dilimpahkan kepada personel lain yang patuh hadir di lapangan. Ketidakadilan beban kerja ini berisiko besar menciptakan kecemburuan sosial antar-personel dan pada akhirnya menggerus motivasi anggota tim lain yang selama ini telah berupaya bekerja secara disiplin dan penuh dedikasi.

Fenomena pelanggaran disiplin tersebut sebenarnya telah direspons oleh manajemen kelurahan melalui berbagai tindakan administratif. Berdasarkan dokumen Berita Acara Pemeriksaan internal tahun 2025, pihak Kelurahan Penjaringan telah menerapkan mekanisme sanksi secara bertahap. Proses penegakan disiplin dimulai dari teguran lisan hingga penerbitan surat peringatan tertulis bagi pegawai yang melakukan pelanggaran berulang. Meskipun demikian, beberapa kasus pelanggaran tetap muncul meskipun sanksi administratif telah dijatuhkan secara formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan disipliner yang bersifat administratif saja belum tentu mampu menyelesaikan akar permasalahan secara menyeluruh.

Keterbatasan efektivitas rentetan sanksi administratif tersebut sekaligus memperlihatkan potensi kelemahan dari penerapan gaya kepemimpinan yang cenderung bersifat tunggal. Pendekatan instruktif yang kaku (*directing*) mungkin terlihat sangat efektif pada tahap awal pembentukan struktur kedisiplinan, namun kerap kehilangan efektivitas pengarahannya ketika jenis pelanggaran telah berkembang menjadi kebiasaan yang berulang. Pemimpin sepatutnya mampu meninjau ulang apakah pola teguran yang diberikan selama ini sudah menyentuh substansi komitmen kerja, atau justru memicu penolakan secara tidak langsung dari para pelaksana lapangan.

Tekanan terhadap kedisiplinan personel PPSU kini semakin meningkat seiring penerapan sistem pelayanan digital Cepat Respon Masyarakat (CRM) yang menuntut penyelesaian laporan secara cepat dan digital. Kondisi kerja yang dipacu oleh kecepatan respons ini tidak hanya meningkatkan volume beban kerja, tetapi juga berisiko memicu kelelahan akumulatif serta penurunan semangat kerja jika tidak diimbangi dengan dukungan kepemimpinan yang sesuai. Dalam dinamika tersebut, peran pimpinan menjadi sangat sentral dalam menyalurkan arahan strategis dan menjaga kesejahteraan psikologis pegawai melalui pendekatan yang adaptif. Namun, data administratif formal seperti catatan kehadiran dan teguran tertulis sering kali belum mampu memotret realitas hubungan kerja serta dinamika interpersonal yang terjadi di lapangan secara utuh. Oleh karena itu, diperlukan sebuah analisis mendalam untuk menggali hambatan komunikasi serta persepsi keadilan yang memengaruhi konsistensi disiplin kerja para petugas operasional.

Untuk menjawab kebutuhan penggalan data yang presisi tersebut, penelitian ini mengadopsi pendekatan evaluasi kepemimpinan menggunakan metode umpan balik 360 derajat. Metode ini dipilih secara spesifik karena kemampuannya dalam menghimpun silang penilaian dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan pusat kepemimpinan dalam lingkungan organisasi. Menurut Sankari dkk. (2024), *360-degree feedback* adalah sistem penilaian kinerja yang menyeluruh dengan mengumpulkan masukan dari berbagai sumber, termasuk rekan kerja, bawahan, atasan, dan penilaian diri sendiri, untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Tambunan (2024) menjelaskan bahwa instrumen evaluasi 360 derajat memungkinkan pengukuran efektivitas kepemimpinan dilakukan secara lebih mendalam dan minim bias. Data tidak hanya diserap dari pandangan bawahan, tetapi juga divalidasi oleh atasan, rekan sejawat pada level yang setara, serta evaluasi kejujuran diri dari sang pemimpin itu sendiri. Keterlibatan empat arah evaluasi ini berfungsi sebagai mekanisme pemeriksaan silang yang ampuh guna meminimalisasi titik buta (*blind spot*) tata kelola yang sering kali luput dari kesadaran pemimpin yang tengah dievaluasi. Melalui pendekatan ini, efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai secara lebih adil dan akurat sesuai kenyataan di lapangan.

Dalam implementasinya pada objek penelitian ini, metode evaluasi 360 derajat akan melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang memiliki irisan kerja langsung dengan Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjarangan. Skema penilaian akan mencakup pemetaan evaluasi diri dari Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan itu sendiri, penilaian kinerja kepemimpinan dari atasan langsung yang diwakili oleh Lurah atau Sekretaris Kelurahan, serta penilaian koordinasi dari rekan sejawat yang menduduki posisi Kepala Seksi Pemerintahan dan Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat. Selain itu, para personel PPSU beserta Kepala Regu sebagai pelaksana instruksi di lapangan akan berkontribusi memberikan penilaian jujur terhadap gaya kepemimpinan situasional yang mereka terima setiap hari. Integrasi berbagai perspektif birokrasi ini diproyeksikan mampu menyuguhkan gambaran yang bebas dari intervensi subjektivitas tunggal.

Penelusuran terhadap penyebab perbedaan persepsi manajerial tersebut akan dianalisis melalui pendekatan metode campuran (*mixed methods*). Metode ini menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif agar hasil penelitian dapat dipahami secara lebih menyeluruh. Data kuantitatif diperoleh dari skor kuesioner yang digunakan untuk menggambarkan posisi gaya kepemimpinan berdasarkan analisis statistik. Hasil tersebut kemudian dibandingkan dengan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara menggunakan pendekatan 360 derajat. Proses ini membantu menjelaskan alasan di balik munculnya hasil penilaian yang terdapat pada data angka.

Penggabungan dua pendekatan penelitian tersebut bertujuan menghasilkan analisis yang lebih mendalam. Data numerik memberikan gambaran objektif mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan yang muncul. Sementara itu, informasi dari wawancara membantu memahami pengalaman serta pandangan para aparatur yang terlibat. Kombinasi kedua jenis data tersebut memperkuat dasar penyusunan rekomendasi perbaikan yang akan diusulkan. Rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya berlandaskan perhitungan statistik, tetapi juga mempertimbangkan kondisi sosial dan psikologis aparatur di lingkungan kelurahan.

Kompleksitas permasalahan kedisiplinan dan motivasi kerja yang memengaruhi operasional kelurahan menunjukkan adanya tantangan manajerial

yang tidak sederhana. Situasi tersebut semakin diperberat oleh tuntutan sistem pelayanan publik digital yang menekankan kecepatan, ketepatan, serta kesigapan aparatur. Kondisi ini menunjukkan pentingnya kajian mendalam terkait pola kepemimpinan yang mampu mengarahkan kinerja pegawai secara efektif. Rancangan penelitian ini disusun sebagai langkah untuk merespons kebutuhan tersebut melalui pendekatan analisis yang terstruktur. Landasan urgensi penelitian menjadi kuat karena permasalahan yang muncul berkaitan langsung dengan kualitas tata kelola pelayanan publik di tingkat kelurahan.

Pemanfaatan analisis manajerial yang kepemimpinan yang menyeluruh melalui instrumen penilaian terbaru diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi strategis bagi perbaikan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil kajian tidak hanya berfokus pada aspek praktis organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan kajian kepemimpinan di sektor publik. Integrasi antara pemecahan masalah operasional dan penguatan kerangka teoretis menjadi nilai penting dari penelitian ini. Berdasarkan keseluruhan argumentasi tersebut, penelitian ini dirumuskan dalam judul skripsi “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi PPSU pada Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan”

B. Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan situasional pada Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan disiplin kerja personel PPSU di Kelurahan Penjaringan?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja personel PPSU di Kelurahan Penjaringan?

4. Bagaimana rekomendasi strategi peningkatan gaya kepemimpinan Seksi Ekonomi dan Pembangunan guna mengoptimalkan disiplin dan motivasi kerja personel PPSU di Kelurahan Penjaringan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis gaya kepemimpinan situasional pada Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjaringan secara menyeluruh
2. Menjelaskan kontribusi gaya kepemimpinan tersebut dalam upaya meningkatkan disiplin kerja personel PPSU di Kelurahan Penjaringan.
3. Menjelaskan kontribusi gaya kepemimpinan tersebut dalam upaya meningkatkan motivasi kerja personel PPSU di Kelurahan Penjaringan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis sebagai berikut:

- a) Memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian administrasi publik, khususnya dalam bidang kepemimpinan pada pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintahan.
- b) Memperkaya pemahaman konseptual mengenai penerapan kepemimpinan situasional dalam organisasi publik yang memiliki karakteristik birokrasi serta tuntutan pelayanan kepada masyarakat.
- c) Menjadi referensi konseptual bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja aparatur pemerintah, terutama pada tingkat pemerintahan lokal.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) di tingkat kelurahan. Temuan penelitian juga dapat

dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi kebijakan serta penguatan pembinaan sumber daya manusia guna mendukung pelayanan publik yang lebih responsif dan berkualitas.

b) Bagi Kelurahan Penjaringan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Kelurahan Penjaringan dalam mengelola kinerja personel PPSU yang berada di bawah koordinasi Seksi Ekonomi dan Pembangunan. Hasil penelitian memberikan gambaran mengenai efektivitas gaya kepemimpinan dalam mengarahkan, mengawasi, serta memotivasi personel pada berbagai zona operasional. Temuan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai dasar perbaikan strategi kepemimpinan guna meningkatkan disiplin kerja dan kualitas pelayanan publik di wilayah kelurahan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian yang mencakup penyajian data, analisis pembahasan, serta sintesis pemecahan masalah, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh Seksi Ekonomi dan Pembangunan di Kelurahan Penjarangan telah berjalan dengan sangat baik. Hasil penilaian kuesioner menunjukkan dimensi instruksi sebesar 78,4%, konsultasi 82,7%, partisipasi 79,6%, dan delegasi yang menempati posisi tertinggi dengan capaian 87,1%. Keberhasilan ini dikarenakan pimpinan mampu mengombinasikan arahan tugas yang jelas, komunikasi dua arah yang hangat, keterbukaan terhadap gagasan anggota, serta pelimpahan wewenang operasional rutin yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kompetensi para petugas Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU). Merujuk pada teori gaya kepemimpinan situasional, kinerja birokrasi di tingkat kelurahan dapat dioptimalkan melalui gaya kepemimpinan yang fleksibel. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara pemberian instruksi kerja yang jelas dan pembinaan hubungan baik dengan bawahannya.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional yang efektif tersebut terbukti memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja personel PPSU di Kelurahan Penjarangan. Hal ini terlihat pada tingginya indikator kepatuhan terhadap peraturan (90,2%) dan efektivitas penggunaan waktu (90,7%) yang didukung oleh mekanisme pengawasan berlapis, kewajiban dokumentasi foto laporan, serta penerapan sanksi kontrak kerja PJLP yang objektif namun tetap fleksibel terhadap dinamika lapangan. Selain itu, tingkat tanggung jawab pekerjaan (87,1%) dan tingkat presensi anggota (91,4%) berada pada kategori sangat tinggi karena pimpinan berhasil menumbuhkan kesadaran internal serta komitmen kerja melalui koordinasi yang transparan bersama para kepala regu. Meskipun demikian, hasil penelitian mengidentifikasi adanya celah kelemahan dalam penegakan disiplin, yaitu adanya potensi manipulasi pada foto dokumentasi

pekerjaan akibat sebagian anggota yang lebih berfokus pada pemenuhan administrasi bulanan daripada kualitas riil di lapangan.

Selain meningkatkan kedisiplinan, gaya kepemimpinan situasional Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap penguatan motivasi kerja personel PPSU. Kuatnya motivasi kerja ini tercermin dari tingginya aspek hasrat, dorongan, dan tujuan masa depan anggota karena adanya ruang kepercayaan dan bimbingan yang seimbang dari atasan. Suasana kerja yang harmonis dan tidak kaku juga berhasil membentuk perasaan senang dan ikhlas (77,8%) dalam diri pegawai saat menjalankan tugas sehari-hari. Sementara pada aspek penghargaan dan lingkungan kerja, masing-masing mendapatkan respons positif sebesar 73,4%, di mana pimpinan dinilai konsisten memberikan apresiasi lisan serta berupaya memantau kelayakan fasilitas fisik dan keselamatan kerja anggota. Namun, penelitian ini menemukan beberapa faktor penghambat yang berpotensi menurunkan motivasi, seperti ketergantungan pengawasan yang terlalu besar pada kepala Regu sehingga berisiko mengurangi objektivitas pimpinan, munculnya kejenuhan akibat pola kerja yang bersifat rutin berulang, serta belum tersedianya bentuk apresiasi prestasi kerja yang dipublikasikan secara nyata dan terbuka di lingkungan Kelurahan Penjaringan.

B. Saran

1. Pihak Seksi Ekonomi dan Pembangunan, perlu menyediakan saluran aspirasi digital berbasis Google Form anonim untuk menampung saran, kritik, dan pengaduan personel PPSU. Guna mengoptimalkan saluran tersebut dan menjaga objektivitas pengawasan, pimpinan perlu melakukan inspeksi mendadak secara berkala setiap bulan ke lapangan guna memantau kinerja nyata anggota secara langsung sekaligus meminimalisir ketergantungan pada laporan kepala Regu.
2. Pihak Seksi Ekonomi dan Pembangunan bersama para kepala Regu perlu melakukan pencocokan kesesuaian antara laporan foto digital dengan kondisi riil di lapangan secara acak melalui agenda sidak bulanan demi menjaga akuntabilitas kinerja. Selain itu, pimpinan harus menetapkan dan menerapkan sanksi administratif yang tegas bagi oknum personel PPSU yang terbukti

melakukan manipulasi foto laporan kerja secara sengaja, agar integritas pelaporan operasional tetap terjaga.

3. Pihak Kelurahan Penjaringan perlu mengagendakan kegiatan bersama secara berkala, seperti olahraga bersama atau aktivitas rekreatif ringan, guna mengurangi kejenuhan kerja akibat rutinitas harian yang monoton serta mempererat rasa kebersamaan antar personel PPSU. Untuk meningkatkan semangat kerja di lapangan, pimpinan juga dapat mengombinasikan kegiatan tersebut dengan menyelenggarakan kompetisi kebersihan antar regu yang berhadiah insentif sederhana atau penghargaan non-material agar pola kerja operasional menjadi lebih dinamis dan menantang.
4. Pihak Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan perlu menginisiasi program penghargaan bulanan melalui penetapan *Employee of the Month* bagi personel PPSU yang dipilih secara objektif berdasarkan rekam jejak kehadiran dan performa kerja di lapangan. Sebagai bentuk apresiasi nyata dan terbuka, pimpinan perlu menampilkan nama serta foto petugas terpilih pada papan pengumuman atau ruang publik kantor kelurahan guna menumbuhkan rasa bangga, memperkuat motivasi kerja internal, serta memicu kompetisi prestasi yang sehat di antara sesama anggota PPSU.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership* (4th ed.). South-Western.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th editio). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4th Editio). Thomson Corporation.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience* (6th editio). Cengage Learning.
- Fuad, M. (2006). *Pengantar Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah. 2009. *Teori Motivasi dan pengukurannya*, (Jakarta : PT Bumi Aksara)
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd editio). Sage Publications.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif (Cetakan ke-7)*. Gadjah Mada University Press.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (Ninth Edit). SAGE Publications, Inc.
- Riduwan. 2009. *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruci.
- Rivai, V. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Manajemen* (Edisi Kedelapan). PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Santoso, A. B., Husain, B. A., Krisyanto, E., Novendri, I., & Syawaludin. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik di era digital* (D. Ramadhanti, Ed.). PT Bukuloka Literasi Bangsa.
- Soeroso, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Suatu Pendekatan Sistem*. Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. (2003). *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia.
- Uno, H. B. (2009). *Profesi Kependidikan (Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia)*. PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Alfabeta

Jurnal

- Atika, D. D. (2019). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik-I Bahjambi*. 2(2), 35–43.

- Burky, E. E., & Raharjo, I. B. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Patung Kuda.*
- Chukwuma, E. M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7). <https://doi.org/10.20431>
- Devana, S., Bukhori, M., & Murtianingsih. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi di SD SPK.* <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7026>
- Dhaliwal, A. (2016). Motivation and its impact on organization. *International Journal of Scientific Research and Management*, 4(6). <https://doi.org/10.18535/IJSRM/V4I6.09>
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 17(1), 114–123. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9546>
- Halim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i2.140>
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(3), 668–676.
- Hidayat, A., Pramadewi, A., & Rifki, A. (2019). Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Pabrik. *SOROT: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 14(2), 21–29.
- Kaengke, A. S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan PT. Air Manado. *EMBA Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i1.19099>

- Kochel, T., & Skogan, W. (2021). Accountability and Transparency as Levers to Promote Public Trust and Police Legitimacy: Findings from a Natural Experiment. *Policing: An International Journal, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2021-0062>
- Nugroho, D., Fitriani, N. A., Sari, N. F. I., Rizky, A. A., Pariza, A. A., & Kurnia, A. S. (2024). Konsep, Teori, dan Karakter Kepemimpinan Organisasi. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2), 111–120.
- Rahmawati, N. B., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Peran Good Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Perspektif Teoretis. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 313–323. <https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1302>
- Rayanah, Affrian, R., & Handayani, R. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN HALONG KABUPATEN BALANGAN. *JURNAL MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(1), 81–88.
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-Ceki: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727–739.
- Sankari, S., Boomika, R., Subana, S., & Sathyawathi, S. (2024). A Study on 360-Degree Feedback: Analyzing Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Creative Thoughts*, 12(12), 971–974.
- Shobri, T., Yusrianto, P., Navalino, R. D. A., & Sutanto. (2026). *Implementation of the Situational Leadership Style in the Unit 81 of Kopassus Soldiers*. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n4.4289>
- Situmorang, M., Hammar, R. K. R., & Herin, T. L. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Papua Barat - Papua Barat Daya. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 9241–9252. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

- Tamba, D. S., Tarigan, Y. D. A., Sinambela, N. Y., Siringoringo, J. F., & Panjaitan, A. (2025). *Peran Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Gudang CV Mulia Karya*.
- Tambunan, T. S. (2024). Implementation of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System for Civil Servants. *Quality Access to Success*, 25(201), 112–120. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.13>
- Tarigan, R. V. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Komunikasi Petugas dengan Warga Binaan Pemasyarakatan. *JUSTITIA: Jurnal Ilmu Hukum Dan Humaniora*, 9(6), 3100–3105.
- Yuswanto, S., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Etos Kerja terhadap Disiplin Kerja melalui Komitmen Normatif pada SDIT di Kabupaten Bekasi*. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i3.25946>

Peraturan

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. (2009). Pemerintah Republik Indonesia.
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 7 Tahun 2017 tentang Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan*. (2017). Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah*. (2022). Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 267 Tahun 2025 tentang Pedoman Teknis Penanganan Prasarana dan Sarana Umum Tingkat Kelurahan*. (2025).
- Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 1095 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengendalian Penggunaan Penyedia Jasa Lainnya Perorangan (PJLP) di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*. (2022).
- Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 2331 Tahun 2016 tentang Penetapan Jumlah Pekerja PPSU*. (2016). Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Tesis

Parulian, M. M. H. (2024). Evaluasi Program Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) di Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 73–98.

Dokumen lainnya

Berita Acara Pemeriksaan (BAP) Internal Kelurahan Penjaringan 2025

BPS, P. D. (2025). *Jumlah Desa/Kelurahan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi DKI Jakarta, 2025*. BPS Provinsi DKI Jakarta. <https://jakarta.bps.go.id/id/>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A