

**EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI DINAS PU BINA MARGA
PROVINSI JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas Akademik
dan Memenuhi Syarat Pencapaian Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Administrasi Publik



Oleh:

FIRDA SEKAR ARUM
NBI: 1112200079

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA DI DINAS PU BINA MARGA PROVINSI
JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas Akademik
dan Memenuhi Syarat Pencapaian Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Administrasi Publik



Oleh:

FIRDA SEKAR ARUM

NBI 1112200079

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2025

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Firda Sekar Arum

NBI : 1112200079

**Judul : Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam
Meningkatkan Kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi
Jawa Timur**

Surabaya, 15 Desember 2025

Mengetahui :

**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**



Prof. Dr. V. Rudy Handoko, M.S

NPP. 20110.86.0062

Disetujui Oleh

Dosen Pembimbing 1



Drs. Supri Hartono, MS

NPP 20110920238

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Dipertahankan di depan Sidang Dewan Penguji Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, dan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh Gelar Sarjana pada tanggal : 15 Desember 2025

Dewan Penguji :

1. **Drs. Supri Hartono , MS**
Ketua

()

2. **Drs. Radjikan., M.Si**
Anggota I

()

3. **Ghulam Maulana Ilman, S.AP., M.PA** ()
Anggota II

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya


Prof. Dr. V. Rudy Handoko, M.S

NPP.20110.86.0062

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Firda Sekar Arum
NBI : 1112200079
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Skripsi : Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

Menyatakan bahwa:

1. Skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya ilmiah saya sendiri dan atas bimbingan dari dosen pembimbing, bukan hasil plagiat dari karya ilmiah orang lain yang telah dipublikasikan dan/atau karya ilmiah orang lain yang digunakan untuk memperoleh gelar akademik tertentu.
2. Jika saya mengambil, mengutip atau menulis sebagian dari karya ilmiah orang lain tersebut akan mencantumkan sumber dan mencantumkan dalam Daftar Pustaka.

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

Surabaya, 4 Desember 2025



(Firda Sekar Arum)



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
Jl. SEMOLOWARU 45 SURABAYA
TELP. 031 593 1800 (Ext. 311)
e-mail : perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Firda Sekar Arum
NBI/ NPM : 1112200079
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi : Administrasi Negara
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk
memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945
Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-
Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

**Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam
Meningkatkan Kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur**
Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty - Free
Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah
dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan
karya ilmiah saya selama tetap tercantum

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal : 18 Desember 2025

Yang Menyatakan,

(.....)

FIRDA SEKAR . A .

*Coret yang tidak perlu

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur yang mendalam kepada Allah SWT atas kehadiran-Nya yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan waktu yang tepat. Dengan ini peneliti mempersembahkan skripsi ini kepada:

Dosen Pembimbing I, Drs. Supri Hartono, M.S dan Dosen Pembimbing II, Hasan Ismail, S.AP., M.AP yang telah membimbing dan mengarahkan pada penyelesaian penyusunan penelitian skripsi ini.

Kedua orang tua dan kakak peneliti yang telah senantiasa memberikan doa dan dukungan selama peneliti menempuh pendidikan di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya hingga bisa menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Teman-teman peneliti, yang telah memberikan doa dan dukungan selama penyusunan skripsi ini. Dan diri sendiri yang telah berjuang dan semangat untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala usaha dan kerja keras dengan berbagai masalah yang dihadapi

DAFTAR RIWAYAT

Nama Lengkap : Firda Sekar Arum
Tempat Tanggal Lahir : Surabaya, 07 Februari 2004
Alamat Tempat Tinggal : Kalibokor 3 no 1
Nomor Telepon : 085155479299
E-mail : firdasekar02@gmail.com
Riwayat Pendidikan : 2019-2022 : SMA 17 Agustus 1945 Surabaya
2016-2019 : SMP Negeri 52 Surabaya
2016-2019 : SDN Kertajaya IV Surabaya
Riwayat Pekerjaan : -
Pengalaman Organisasi : -
Publikasi Ilmiah : -
Prestasi : -

Firda Sekar Arum, 2025, **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur**

RINGKASAN

Penelitian ini mengkaji efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur. Latar belakang penelitian berangkat dari permasalahan rendahnya motivasi dan kedisiplinan pegawai, serapan anggaran yang belum optimal (baru sekitar 40% per Agustus 2025), serta adanya kesenjangan antara capaian administratif (nilai SAKIP kategori *Sangat Baik*) dengan kinerja individu pegawai di lapangan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menggali pemahaman mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dan dipersepsikan oleh pegawai. Teori utama yang digunakan yaitu teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1985) yang mencakup empat dimensi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan komitmen pegawai. Pemimpin yang memberikan inspirasi, keteladanan, arah yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan individu mampu mendorong pegawai bekerja lebih optimal. Namun, ditemukan pula kendala seperti koordinasi yang belum seragam, beban kerja lapangan yang berat, serta kebijakan anggaran yang ketat sehingga efektivitas kepemimpinan belum sepenuhnya maksimal.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun diperlukan penguatan aspek komunikasi, pemberdayaan pegawai, serta dukungan kebijakan manajemen sumber daya manusia agar kinerja organisasi dapat meningkat secara menyeluruh. Hasil penelitian diharapkan menjadi rekomendasi bagi pimpinan Dinas PU Bina Marga Jatim dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan peningkatan kualitas SDM.

KATA KUNCI : Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Motivasi, Disiplin, Sektor Publik

SUMMARY

This study examines the effectiveness of transformational leadership in improving employee performance at the Public Works and Highways Office of East Java Province. The research is motivated by issues such as low employee motivation and discipline, suboptimal budget absorption (only 40% as of August 2025), and a gap between high administrative performance (SAKIP score: Very Good) and the actual performance of employees in the field.

A qualitative approach was used, involving interviews, observations, and document analysis to explore how transformational leadership is implemented and perceived by employees. The study is grounded in Bass and Avolio's (1985) transformational leadership model, which consists of four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The findings indicate that transformational leadership plays an essential role in enhancing employee motivation and commitment. Leaders who provide inspiration, clear direction, strong role modeling, and individual support can effectively encourage employees to perform better. However, several challenges were identified, including inconsistent coordination, heavy fieldwork demands, and budgetary limitations, which hinder the full implementation of transformational leadership.

The study concludes that transformational leadership has a positive impact on employee performance, but improvements in communication, employee empowerment, and HR policies are needed to optimize organizational performance. The results are expected to provide practical recommendations for leaders at the Public Works and Highways Office of East Java in strengthening leadership strategies and improving human resource quality.

KEYWORDS: *Transformational Leadership, Employee Performance, Motivation, Discipline, Public Sector.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat melanjutkan pendidikan di program sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan juga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat serta bangga. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah terlibat dalam pengerjaan skripsi ini. Terimakasih atas doa, dukungan dan arahan. Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada:

1. Dosen Pembimbing I, Drs. Supri Hartono, M.S dan Dosen Pembimbing II, Hasan Ismail, S.AP., M.AP selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang saya cintai, yang telah membantu memberikan arahan serta membimbing saya dan juga memberikan wawasan yang belum pernah saya dapatkan di sebelumnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Terima kasih saya ucapkan kepada Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPA selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan banyak kesempatan serta memberikan fasilitas dalam menuntut ilmu hingga saya dapat menyelesaikan program sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Bapak Prof. Dr. V. Rudy Handoko, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Terima Kasih atas kesempatan, fasilitas, dan bimbingan yang telah Bapak berikan kepada penulis selama proses perkuliahan dalam menempuh gelar Sarjana Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Bapak Yusuf Hariyoko, S.AP., M.AP. Selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah banyak membantu memberikan informasi dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
5. Untuk kedua orang tua saya yang saya cintai, yang sudah memberikan segala dukungan kepada saya, memberikan semangat, memberikan doa yang tulus kepada anak nya. Terima kasih sudah memberikan segala nya kepada saya, Terima kasih telah menjadi Ibu yang kuat bagi saya.
6. Terima kasih kepada seluruh keluarga dan saudara saudara saya yang memberikan dukungan dan semangat selama masa perkuliahan.
7. Untuk teman teman terbaik saya “link sopi” Nana, Jeje, Bella dan Parida. Terima kasih atas segala dukungan, memberikan motivasi, mendengarkan keluh kesah dan yang selalu merangkul dari awal hingga akhir.
8. Untuk teman teman saya “m banget” sut, muti dan alfi yang sudah menghibur

- dan memberikan semangat selama perkuliahan.
9. Untuk teman teman saya “duta photo” bentina, septi, dan fani yang sudah menghibur dan memberikan semangat selama perkuliahan
 10. Terima kasih kepada Bapak Vito selaku Kepala bidang Pengelolaan Data dan Informasi di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan izin, kesempatan, dan dukungan sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
 11. Terima kasih kepada para pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan izin, kesempatan, dan dukungan sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan lancar.
 12. Terima kasih kepada “Kak F” yang sudah membersamai peneliti hingga sekarang.
 13. Dan untuk diri saya sendiri, Firda Sekar Arum Terima kasih sudah berusaha dan bertahan sejauh ini, melewati setiap tantangan dan cobaan dengan keikhlasan, kesabaran. Terimakasih tidak menyerah dan menuntaskan tanggung jawab. Saya bangga karena telah menyelesaikan skripsi ini.

Surabaya, 4 Desember 2025

(Firda Sekar Arum)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINILITAS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
DAFTAR RIWAYAT.....	vii
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Landasan Teori.....	19
2.2.1 Manajemen.....	19
2.2.2 Teori Kepemimpinan.....	28
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	37
2.3 Kerangka Konseptual.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Jenis Penelitian.....	43
3.2 Fokus Penelitian.....	44
3.3 Lokasi Penelitian.....	45
3.4 Sumber Data.....	46
3.4.1 Data Primer.....	46
3.4.2 Data Sekunder.....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
3.6.1 Pengumpulan Data.....	51
3.6.2 Reduksi Data.....	52
3.6.3 Penyajian Data.....	52
3.6.4 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data.....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1 Hasil Penelitian.....	55
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	55

4.2 Penyajian Data.....	58
4.2.1 Karisma / Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	60
4.2.2 Inspirasi Motivasi (<i>Inspirational Motivation</i>).....	62
4.2.3 Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>).....	65
4.2.4 Perhatian Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	67
4.2.5 Motivasi Kerja Pegawai	70
4.2.6 Kepuasan Kerja Pegawai.....	72
4.2.7 Kinerja Pegawai.....	74
4.2.8 Pencapaian Tujuan Organisasi.....	77
4.3 Pembahasan.....	80
4.3.1 Karisma / Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	80
4.3.2 Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>).....	83
4.3.3 Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>).....	86
4.3.4 Perhatian Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	90
4.3.5 Motivasi Kerja Pegawai	93
4.3.6 Kepuasan Kerja Pegawai.....	94
4.3.7 Kinerja Pegawai.....	96
4.3.8 Pencapaian Tujuan Organisasi.....	98
BAB V PENUTUP.....	103
5.1 Kesimpulan.....	103
5.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Nilai Evaluasi SAKIP Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur	5
Tabel 1. 2 Nilai Evaluasi SAKIP beberapa Dinas di Jawa Timur	5
Tabel 1. 3 Gambaran Motivasi & Kedisiplinan Pegawai Dinas PU Bina Marga Jatim	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3. 1 Data Informan	47
Tabel 4. 1 Analisis potensi Karisma / Pengaruh Ideal (Idealized Influence)	82
Tabel 4. 2 Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi Inspirational Motivation	85
Tabel 4. 3 Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi Intellectual Stimulation	88
Tabel 4. 4 Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi Individualized Consideration...	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Contoh Serapan Anggaran Rendah pada Beberapa OPD (2023-2025) . 2	
Gambar 1. 2 Grafik Realisasi Serapan Anggaran Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur Tahun 2025 (s.d. Agustus).....	4
Gambar 1. 3 Hasil survei BKN (2022), Laporan KemenPAN-RB (2023), dan Kinerja Dinas PU Bina Marga Jatim (2023).....	8
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	39
Gambar 4. 1 Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur	55
Gambar 4. 2 Susunan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur.....	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	111
Lampiran 2. Dokumentasi dengan Narasumber.....	118
Lampiran 3. Lembar Revisi Dosen Pembimbing 1.....	119
Lampiran 4. Lembar Revisi Dosen Penguji 1.....	120
Lampiran 5. Lembar Revisi Dosen Penguji 2.....	121
Lampiran 6. Surat Permohonan Ijin Observasi Fakultas ke Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.....	122
Lampiran 7. Surat Keterangan Izin Penelitian Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.....	123
Lampiran 8. Kartu Bimbingan Skripsi.....	124
Lampiran 9. Surat Keterangan Bebas Turnitin.....	125
Lampiran 10. Acceptance Publikasi Jurnal.....	126
Lampiran 11. Artikel Jurnal.....	127