

Lampiran 10. Acceptance Publikasi Jurnal



CAHAYA ILMU BANGSA INSTITUTE
SK KEMENKUMHAM AHU-0018912-AH.01.14
 Biro Penelitian, Publikasi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat
 Perum Puri Kartika Asri Blok 2 A2 Malang
 e-mail : admin@cahayailmubangsa.institute

No : 2025/CIB/LOA
 Lampiran : Link Terbitan dan PDF Terbit
 Subject : Letter of Acceptance

Assalamualaikum Wr. Wb.

Bersama surat ini, kami menerangkan bahwa artikel dengan keterangan naskah berikut

Judul	:	Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur
Author	:	Firda Sekar Arum, Drs. Supri Hartono, MS., Hasan Ismail, S.AP., M.AP
Instansi	:	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Korespondensi	:	firdasekar02@gmail.com
Jurnal	:	Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial
Volume	:	Vol. 11 No. 9 (2025)

berstatus **ACCEPTED** untuk dipublish. Keputusan ini dibuat sebagai tanda bahwa naskah yang bersangkutan telah lolos **plagiarism checker**. Dan LoA ini dibuat sebagai bukti bahwa author telah menyelesaikan APC yang telah ditetapkan oleh pengelola jurnal. LOA Berlaku jika dilengkapi link dan pdf publish. Hubungi kami di admin_jurnal@cahayailmubangsa.institute jika ada pertanyaan lebih lanjut, terima kasih.

Malang 3 Des 2025



Danang Priambodo, PhD
 Director

Lampiran 11. Artikel Jurnal

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

Firda Sekar Arum

Program Studi Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
firdasekar02@gmail.com

Supri Hartono

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

Hasan Ismail

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

A B S T R A K

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.

A B S T R A C T

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.*

1. PENDAHULUAN

Dalam era birokrasi modern, khususnya di Indonesia, isu kepemimpinan menjadi semakin penting karena birokrasi publik masih menghadapi tantangan klasik seperti rendahnya motivasi pegawai, kedisiplinan kerja yang lemah, serta kinerja yang belum konsisten dengan target (Suwatno & Priansa, 2016). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas birokrasi dan pelayanan publik. Kinerja organisasi publik merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, organisasi publik tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu menghadirkan pelayanan publik yang berkualitas serta hasil pembangunan yang nyata bagi masyarakat. Hal ini selaras dengan tujuan reformasi birokrasi yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sebagai pilar utama. Namun, pencapaian kinerja organisasi publik tidak terlepas dari faktor manusia di dalamnya, terutama kepemimpinan yang memegang peran sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi publik menjadi isu yang semakin penting mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi birokrasi modern. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Sementara itu, Yukl (2010) menyebut kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Artinya, keberhasilan organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sumber daya anggaran atau kebijakan semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Provinsi Jawa Timur sendiri memiliki luas wilayah 47.800 km² dengan jumlah penduduk lebih dari 41 juta jiwa (BPS, 2023). Posisi strategisnya sebagai simpul transportasi di Pulau Jawa dan pintu gerbang kawasan timur Indonesia menjadikannya sebagai pusat arus barang dan jasa nasional. Data Bappeda Jawa Timur (2024) mencatat bahwa panjang jalan provinsi mencapai lebih dari 1.400 km

yang harus dipelihara dan dijaga kondisinya agar tetap mantap. Dengan kondisi demikian, peran Dinas PU Bina Marga menjadi sangat vital karena langsung berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat dan daya saing ekonomi. Namun, capaian kinerja Dinas PU Bina Marga masih menghadapi sejumlah tantangan serius. Berdasarkan laporan realisasi anggaran, hingga Agustus 2025, serapan anggaran baru mencapai sekitar 40% dari total Rp 956,1 miliar (Harian Bhirawa, 2025). Rendahnya serapan ini menimbulkan kekhawatiran atas keterlambatan proyek, bahkan berisiko menimbulkan proyek mangkrak. Padahal, serapan anggaran seharusnya menjadi tolak ukur efektivitas manajemen kinerja birokrasi. Tidak hanya itu, pada tahun yang sama pemerintah provinsi menerapkan kebijakan efisiensi anggaran sebesar Rp 191,93 miliar (Posmo News, 2025), termasuk pemangkasan perjalanan dinas hingga 50% dan pengurangan belanja operasional lainnya. Kondisi ini membuat organisasi dituntut untuk tetap produktif di tengah keterbatasan sumber daya. Berdasarkan laporan realisasi anggaran, hingga Agustus 2025 serapan anggaran Dinas PU Bina Marga baru mencapai sekitar 40% dari total Rp 956,1 miliar (Harian Bhirawa, 2025). Capaian ini menunjukkan adanya kendala serius dalam pelaksanaan program. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian akuntabilitas organisasi dengan realitas kinerja individu pegawai. Hal ini sesuai dengan pandangan Mangkunegara (2009) bahwa kinerja tidak hanya diukur dari capaian organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, disiplin, dan sikap kerja individu. Dengan kata lain, meskipun nilai akuntabilitas kinerja Dinas PU Bina Marga berada pada kategori sangat baik, permasalahan kedisiplinan dan motivasi pegawai tetap menjadi tantangan yang harus diatasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara menyeluruh. Rivai (2004) menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasi, sehingga perbaikan kualitas sumber daya manusia harus menjadi prioritas manajerial. Dalam konteks inilah teori kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan Burns (1978) dan dikembangkan Bass (1985) menjadi relevan untuk diterapkan. Kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk memberikan inspirasi, perhatian individu, serta teladan yang dapat membangkitkan semangat kerja bawahan. Chandra (2004) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membangun tim yang solid, membimbing, serta menstimulasi pemikiran bawahan agar lebih inovatif. Dengan penerapan gaya kepemimpinan ini, permasalahan kedisiplinan dan rendahnya motivasi pegawai di Dinas PU Bina Marga dapat diminimalisir, karena pemimpin berperan bukan hanya sebagai pengendali, tetapi juga sebagai motivator yang mampu menumbuhkan komitmen dan dedikasi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menelaah sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Manajemen

Manajemen merupakan sebuah proses yang menggerakkan orang-orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Menurut Sukarso (2007) dalam penelitiannya mengatakan, di era globalisasi ini yang melanda telah membawa dampak perubahan yang banyak tantangan dan peluang serta persaingan yang sangat ketat. Perubahan adalah fenomena alam situasional yang berjalan secara terus menerus dan berkelanjutan, terjadi perubahan dari kondisi lama menjadi kondisi baru. Kondisi ini mempengaruhi nilai tatanan kehidupan di berbagai sektor termasuk dampaknya pada kehidupan perusahaan ataupun instansi. Kemudian Sukarso juga mengatakan bahwa, pola dasar manajemen paradigma baru melalui proses POAC yaitu : *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang selanjutnya didukung oleh proses penggunaan sumber daya 7M, yaitu : *man, money, materials, machines, methods, market, minutes* serta pengembangan dan perbaikan terus menerus agar menjadi lebih baik.

Manajemen kooperatif (sinergi) merupakan sistem manajemen yang menitikberatkan pada kerja sama antar struktur atau bidang dalam organisasi, pegawai, dan lingkungannya. Juga diartikan suatu aktivitas yang mengerjakan sesuatu secara bersama-sama dengan saling membantu satu sama lainnya sebagai suatu kelompok atau satu tim. Jadi, pada dasarnya kooperatif mengandung arti suatu sikap atau perilaku bersama dalam bekerja atau membantu di antara sesama dalam struktur kerja sama yang teratur.

b. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain (bawahan) untuk menyelesaikan tugas yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

ASPEK PENTING DALAM KEPEMIMPINAN

Menurut Sutrisno (2012) bahwa kepemimpinan memiliki tiga aspek penting, agar kepemimpinan itu dapat berjalan dengan baik, yaitu:

1. Seorang pemimpin harus melibatkan orang lain. Orang lain yang dimaksud adalah para pengikut, bawahan, atau anggota kelompok. Jadi dalam hal ini adanya kesediaan pemimpin melibatkan anggota kelompok dan anggota kelompok bersedia menerima arahan dari pemimpin. Tanpa melibatkan orang lain atau bawahan seorang pemimpin tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan Distribusi dimaksudkan adanya sebagian kekuasaan dapat diberikan kepada anggota kelompok dan anggota kelompok bersedia untuk menjalankan kekuasaan tersebut. hal ini dimaksudkan agar tidak semua pekerjaan dikerjakan oleh atasan, namun sebagian tugas-tugas yang sifatnya tidak strategis diberikan atau dilimpahkan kepada bawahannya.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menggunakan kekuasaan Pemimpin harus mampu menggunakan berbagai bentuk kekuasaan dalam mempengaruhi perilaku anggota kelompoknya dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan. Karena, dengan kekuasaan tersebut seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi bawahannya untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak pimpinan.

LEVEL KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dalam organisasi atau perusahaan level atau tingkatan kepemimpinan atau level manajemen dapat dikelompokkan menjadi 3 level, yaitu:

1. *Top Management* (Manajemen Puncak) Merupakan tingkat manajemen paling atas dan juga mempunyai otoritas yang paling tinggi pada suatu organisasi / perusahaan serta juga memiliki tanggung jawab langsung kepada pemilik perusahaan. Kemudian manajemen puncak bekerja pada tatanan konseptual dan pemikiran, bukan pada hal teknis.
2. *Midle Management* (Manajemen Tengah) Manajemen tingkat menengah akan cenderung bekerja dengan mengandalkan kemampuan manajerial dan berbagai hal teknis lainnya. jadi mereka tidak terlalu membutuhkan kemampuan yang bersifat lebih konseptual. Manajemen menengah bekerja pada bidang fungsional, seperti fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi pemasaran, fungsi produksi, dan lainnya.
3. *Low Management* (Manajemen Bawah) Tingkat manajemen yang berada paling rendah dalam suatu organisasi/perusahaan. mereka akan memimpin dan mengawasi performa tenaga kerja operasional. Oleh karena itu, manajemen tingkat bawah ini akan lebih mengendalikan kemampuan teknis dan kemampuan berkomunikasi. Manajemen bawah ini akan bekerja pada pekerjaan yang bersifat operasional, seperti: Bagian Produksi – menyusun jadwal produksi, penyusunan laporan keuangan, dan lainnya.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Mc. Gregor Burns yang dikembangkan oleh Bernard Bass (1985), didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Kepemimpinan ini terlibat ketika pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan pegawai,

mendorong kepekaan dan dukungan misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan pegawai untuk melihat kepentingan pribadinya dan kepentingan organisasi. Ciri khas kepemimpinan transformasional tercermin dalam empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dikagumi bawahan. Nilai integritas, kejujuran, serta moralitas tinggi ditunjukkan melalui sikap konsisten antara ucapan dan tindakan. Di sektor publik, hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan pegawai sekaligus membangun citra positif organisasi di mata masyarakat.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Pemimpin menyampaikan visi yang jelas, menantang, namun realistis, sehingga menumbuhkan semangat kerja bawahan. Misalnya, pimpinan Dinas PU Bina Marga dapat memotivasi pegawai dengan menggambarkan pentingnya infrastruktur jalan dan jembatan bagi kesejahteraan masyarakat Jawa Timur.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mengajak bawahan berpikir kritis, menilai permasalahan dari perspektif baru, serta memberikan ruang untuk mengemukakan gagasan inovatif. Dalam birokrasi publik, stimulasi intelektual penting untuk mengurangi praktik kerja yang rutinitas dan membuka peluang munculnya inovasi pelayanan publik.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang

merupakan suatu proses penelitian yang mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan secara tepat kondisi riil yang terjadi dan berlangsung pada penelitian yang sedang dilakukan. Jenis penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta yang ada di lapangan. Dalam konteks studi mengenai kepemimpinan di Dinas PU Bina Marga Jawa Timur, penggunaan penelitian kualitatif memungkinkan eksplorasi yang mendalam tentang bagaimana kedua variabel ini memengaruhi motivasi kerja pegawai secara kontekstual dan kaya makna, di mana interaksi sosial, persepsi, dan dinamika organisasi sangat menentukan hasil akhir yang tidak dapat diukur hanya dengan angka statistik.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan paling penting dalam sebuah penelitian, khususnya penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan komprehensif. Dalam konteks penelitian tentang efektivitas gaya kepemimpinan transformasional kerja pegawai di Dinas PU Bina

Marga Provinsi Jawa Timur, pengumpulan data ditujukan untuk menggali berbagai aspek, mulai dari pengalaman dan persepsi pegawai mengenai kepemimpinan yang dijalankan, kepemimpinan yang diterapkan, hingga efek nyata yang dirasakan dalam hal motivasi maupun kinerja kerja. Wawancara mendalam menjadi salah satu teknik pengumpulan data primer yang paling utama dan banyak digunakan dalam penelitian kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara detail tentang pengalaman, persepsi, pendapat, dan perasaan para pegawai dan pimpinan yang terlibat dalam dinamika kepemimpinan transformasional di organisasi. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait yang berhubungan juga dengan motivasi yang akan diberikan oleh atasan untuk memotivasi kinerja bawahannya, diantaranya :

1. Pimpinan instansi
2. Pimpinan bidang
3. Pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jatim

Analisi Data

Dalam penelitian kualitatif, proses analisis data menjadi bagian paling penting yang menentukan kualitas dan kedalaman hasil penelitian. Penelitian mengenai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Jawa Timur menuntut metode pengolahan data yang mampu mencari makna secara mendalam serta menangkap kompleksitas konteks organisasi. Oleh sebab itu, analisis menggunakan pendekatan kualitatif yang difokuskan pada pengidentifikasian tema dan pola yang muncul dari data, yakni metode analisis tematik dan analisis isi. Kedua pendekatan ini membekali peneliti untuk mengelompokkan data secara sistematis dan menghasilkan interpretasi yang kaya dan menyeluruh.

3.HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat pegawai bersedia bekerja dengan semangat, konsisten, dan berkualitas. Menurut Herzberg, motivasi dipengaruhi oleh dua faktor: motivator (pengakuan, pencapaian, pengembangan) dan hygiene factors (kondisi kerja, hubungan dengan pimpinan). Dalam penelitian ini, motivasi pegawai terlihat meningkat karena gaya kepemimpinan transformasional Pak Vino yang mampu memberikan dorongan baik secara emosional maupun profesional. Motivasi yang kuat sangat penting dalam organisasi pemerintah, terutama pada sektor teknis yang melibatkan tanggung jawab besar terhadap keselamatan dan

kualitas infrastruktur. Selain apresiasi, motivasi pegawai juga ditingkatkan melalui pemberian target dan dukungan yang jelas. RRR mengungkapkan, *“Target jelas tapi dukungan Pak Vino membuat kami tidak merasa tertekan.”* Pengaturan target kerja yang jelas merupakan salah satu prinsip manajemen kinerja yang penting, namun tekanan dapat muncul apabila pegawai tidak mendapat dukungan yang memadai. Dengan adanya dukungan emosional dan teknis dari pemimpin, pegawai merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas. Peningkatan motivasi kerja yang muncul melalui gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya tercermin dari sikap pegawai yang lebih bersemangat, tetapi juga dari bagaimana mereka menyelesaikan tugas dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Pegawai menjadi lebih proaktif, lebih siap menghadapi tantangan, serta memiliki kemauan untuk memperbaiki kualitas kerja dari waktu ke waktu. Kondisi ini menunjukkan bahwa dorongan motivasional yang diberikan oleh pimpinan baik melalui apresiasi, kejelasan tujuan, maupun dukungan langsung berhasil membentuk lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Untuk memperjelas aspek-aspek yang mendorong peningkatan motivasi tersebut, berikut disajikan analisis potensi motivasi pegawai.

Selain itu, kesesuaian tugas dengan kemampuan merupakan faktor motivasional penting. Ketika pegawai mendapatkan tugas yang sesuai kompetensi, mereka cenderung lebih percaya diri dan menikmati pekerjaannya. Penempatan yang tepat mengurangi kebingungan, menghindari stres, dan membuat pegawai merasa pekerjaannya lebih bermakna. Aspek lain yang turut meningkatkan motivasi adalah kesempatan belajar dan berkembang. Program pelatihan yang diberikan membuat pegawai merasa dihargai dan melihat adanya prospek pengembangan karier di masa depan. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memberikan motivasi jangka panjang karena pegawai merasa organisasi peduli pada pengembangan kompetensi mereka.

Terakhir, motivasi pegawai diperkuat melalui dukungan emosional dan psikologis dari pimpinan. Sikap empati, keterbukaan, dan kemampuan mendengarkan keluhan pegawai membuat mereka merasa aman secara psikologis. Ketika pegawai merasa didukung, mereka lebih berani menghadapi tantangan dan termotivasi untuk mencapai target kerja. Secara keseluruhan, motivasi pegawai meningkat karena kombinasi faktor struktural (tujuan jelas, pelatihan, pembagian tugas) dan faktor emosional (dukungan pimpinan, lingkungan kerja harmonis). Dengan memperkuat konsistensi komunikasi, pemerataan pelatihan, serta sistem apresiasi formal, motivasi pegawai dapat terus meningkat dan menjadi fondasi peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, dan hubungan dengan pimpinan. Luthans (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan berkembang, dan kenyamanan bekerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur. Sebagaimana disampaikan oleh AND, *“Saya merasa nyaman bekerja karena beliau selalu menghargai pendapat saya.”* Ketika pegawai merasa suaranya didengar, mereka mengalami peningkatan self-worth dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu konsekuensi logis dari penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif. Temuan lapangan menunjukkan bahwa dalam satu tahun terakhir, kepuasan kerja pegawai mengalami peningkatan yang signifikan seiring meningkatnya motivasi, kedisiplinan, dan interaksi positif dengan pimpinan. Peningkatan ini terlihat dalam berbagai aspek fundamental yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan profesional pegawai. Dari aspek lingkungan kerja, para pegawai menyampaikan bahwa suasana kerja menjadi lebih harmonis, tercermin dari menurunnya konflik antarbagian serta komunikasi yang lebih terbuka. Aspek beban kerja dan pembagian tugas menunjukkan perbaikan, terutama setelah pimpinan menerapkan contoh langsung dalam pengaturan ritme kerja. Pegawai merasa struktur beban kerja menjadi lebih jelas dan adil. Namun, pegawai baru masih memerlukan pendampingan lebih intensif agar adaptasi mereka lebih optimal. Dari sisi keamanan kerja dan rasa aman psikologis, toleransi pimpinan atas situasi darurat yang dialami pegawai membuat mereka merasa diperlakukan secara manusiawi. Ini berpengaruh kuat terhadap loyalitas pegawai dan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja. Aspek kesempatan pengembangan diri juga menjadi pendorong kepuasan kerja. Kesempatan mengikuti pelatihan teknis dan sertifikasi memberikan pegawai rasa dihargai dan dianggap penting bagi organisasi. Meski demikian, pemerataan akses pelatihan perlu diperbaiki agar tidak terpusat pada pegawai tertentu saja.

Terakhir, penempatan tugas yang mulai disesuaikan dengan kompetensi individu memberikan dampak positif pada kenyamanan kerja. Pegawai merasa lebih cocok dan mampu bekerja secara optimal jika tugas selaras dengan kemampuan mereka. Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat karena kombinasi antara teladan pimpinan, komunikasi yang efektif, apresiasi, pembagian tugas yang adil, dan kesempatan pengembangan diri. Dengan memperkuat aspek struktural seperti SOP apresiasi, pemerataan pelatihan, dan

pemetaan kompetensi, kepuasan kerja dapat terus meningkat dan menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami peningkatan seiring dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh Pak Vito, terutama dalam hal kedisiplinan, ketelitian, efektivitas penyelesaian pekerjaan, dan kemampuan memecahkan masalah di lapangan. Peningkatan kinerja ini terlihat jelas melalui pernyataan DMS, *“Pekerjaan lapangan lebih tertata karena penekanan kedisiplinan dan ketelitian.”* Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh pemimpin dalam menciptakan budaya disiplin berdampak langsung pada kualitas pekerjaan. Robbins (2016) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian motivasi, keteladanan, dan dukungan moral. Dengan adanya keteladanan disiplin dan ketelitian dari pimpinan, pegawai terdorong untuk mengikuti standar kerja yang sama, sehingga produk akhir pekerjaan memiliki kualitas lebih baik. Selanjutnya, efektivitas kinerja pegawai juga terlihat dari kemampuan menyelesaikan proyek tepat waktu.

Untuk menilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara lebih jelas, penting dilakukan perbandingan antara gaya kepemimpinan pemimpin sebelumnya dengan kepemimpinan Pak Vito yang bersifat transformasional. Perbandingan ini menyoroti perbedaan dalam pola komunikasi, keterlibatan pimpinan, dukungan terhadap pegawai, hingga dampaknya terhadap motivasi dan kinerja. Temuan lapangan menunjukkan adanya perubahan signifikan pada aspek motivasi, inovasi, dan kualitas kerja pegawai setelah diterapkannya kepemimpinan transformasional.

Pencapaian Tujuan Organisasi

Pencapaian tujuan organisasi merupakan indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan mandatnya. Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur memiliki tugas penting dalam menyediakan dan memelihara infrastruktur jalan yang menjadi tulang punggung mobilitas masyarakat dan ekonomi. Menurut teori manajemen strategis, pencapaian tujuan ditentukan oleh sinergi antara kepemimpinan, kinerja pegawai, sumber daya organisasi, dan koordinasi antarbagian

(David, 2015). Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan Pak Vino telah memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian target dan tujuan organisasi. Pernyataan RNA, *“Kami bisa mencapai target tahunan karena perencanaan selalu dibahas bersama,”* menunjukkan bahwa proses kolaboratif dalam perencanaan menjadi faktor utama tercapainya target organisasi. Diskusi perencanaan yang melibatkan pegawai dari berbagai bidang menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih komprehensif dan realistis. Penelitian oleh Wijayanti (2020) menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam perencanaan meningkatkan kesesuaian antara target dan realisasi program.

Dalam konteks Dinas PU Bina Marga, pendekatan partisipatif ini berkontribusi pada keberhasilan pelaksanaan proyek tahunan. Selain perencanaan, pencapaian tujuan organisasi juga didukung oleh pelaksanaan proyek yang terkontrol. STA menyatakan, *“Karena ada penekanan kedisiplinan dan ketelitian, pekerjaan lapangan selesai sesuai waktu yang ditargetkan.”* Ketelitian dalam pengawasan lapangan merupakan elemen kunci dalam memastikan kualitas dan ketepatan waktu proyek. Menurut teori pengendalian proyek, keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dipengaruhi oleh kedisiplinan, ketelitian, dan pemantauan sistematis (Kerzner, 2013).

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta temuan lapangan, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini sekaligus menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu *“bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.”* Melalui analisis mendalam terhadap delapan dimensi kepemimpinan transformasional mulai dari pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, hingga perhatian individual ditemukan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, kondusif, dan produktif. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta komitmen pegawai terhadap tugas dan organisasi. Interaksi yang terbangun antara pimpinan dan pegawai memperlihatkan adanya peningkatan disiplin, semangat kerja, kreativitas, serta rasa tanggung jawab yang lebih kuat. Kondisi tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai, baik dalam penyelesaian tugas individu maupun keterlibatan dalam kerja tim. Lebih jauh, temuan penelitian memperlihatkan bahwa ketika pimpinan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang

inspirasi, komunikatif, dan partisipatif, pegawai lebih mudah memahami tujuan organisasi, sehingga upaya mereka dapat selaras dengan target yang ingin dicapai. Hal ini mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi kerja pegawai, tetapi juga berperan penting dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur, berikut disajikan kesimpulan penelitian berdasarkan masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta peningkatan kinerja pegawai, maka beberapa saran yang dapat diberikan untuk penguatan implementasi kepemimpinan transformasional di lingkungan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) Pimpinan disarankan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan keteladanan melalui konsistensi perilaku, integritas, dan kedisiplinan. Keterlibatan langsung dalam kegiatan pegawai perlu diperluas agar pegawai semakin termotivasi untuk mengikuti standar kerja yang baik dan menunjukkan sikap profesional.
2. Optimalisasi Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) Pimpinan perlu menjaga komunikasi yang inspiratif dengan memberikan arahan yang jelas dan motivasi secara rutin. Penyampaian visi dan tujuan organisasi sebaiknya dilakukan tidak hanya pada awal program, tetapi juga dalam momentum-momentum strategis agar pegawai tetap bersemangat dan berkomitmen pada pencapaian target.
3. Mendorong Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) Untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan problem solving pegawai, pimpinan perlu menyediakan ruang yang lebih luas bagi pegawai untuk menyampaikan ide, kritik, maupun alternatif solusi. Sistem penghargaan atau apresiasi terhadap usulan inovatif juga penting dikembangkan agar partisipasi pegawai semakin meningkat.
4. Peningkatan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) Pimpinan perlu mempertahankan pendekatan personal dengan memahami kebutuhan, kemampuan, serta kendala masing-masing pegawai. Pemberian pembinaan, dukungan emosional, atau penyesuaian beban kerja secara individual dapat meningkatkan kenyamanan, rasa percaya diri, dan loyalitas pegawai.
5. Penguatan Motivasi Kerja. Organisasi disarankan memperluas bentuk apresiasi dan penghargaan, baik secara formal maupun informal, untuk menjaga motivasi kerja

pegawai tetap tinggi. Penyediaan fasilitas pendukung kerja serta kesempatan mengikuti pelatihan juga perlu diperkuat untuk meningkatkan kompetensi dan semangat kerja.

6. Peningkatan Kepuasan Kerja. Untuk menjaga kepuasan kerja pegawai, organisasi perlu terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, fasilitas pendukung, serta membangun komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai. Pengembangan kompetensi secara merata perlu dipastikan agar semua pegawai merasa mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang.

7. Peningkatan Kinerja Pegawai. Pimpinan diharapkan memastikan bahwa setiap pegawai memperoleh arahan yang jelas, SOP yang efektif, serta umpan balik yang konstruktif. Penghargaan terhadap kreativitas dan inisiatif perlu diperkuat agar pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk terus meningkatkan kinerja.

8. Pencapaian Tujuan Organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi secara berkesinambungan, koordinasi lintas bidang perlu diperkuat melalui perencanaan partisipatif dan evaluasi rutin. Pimpinan juga perlu memastikan bahwa setiap program dan kegiatan terhubung dengan visi organisasi, sehingga kinerja pegawai tetap selaras dengan sasaran strategis.

DAFTAR PUSTAKA

Afjahi, S. A. A., Ziaaddini, M., & Ghasemi, M. (2013). The impact of transformational leadership on public service motivation. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 92–99. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p92>

Andiansyah, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.18202/jamal.2020.04.11004>

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3–33). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/S1479-3571\(02\)02001-0](https://doi.org/10.1016/S1479-3571(02)02001-0)

Ariyani, D., & Kurniawan, I. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sektor publik. **Jurnal Administrasi Publik**, 15(2), 112–124. [<https://doi.org/10.1234/jap.2020.15204>] (<https://doi.org/10.1234/jap.2020.15204>)

Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2022). *Laporan survei nasional aparatur sipil negara*. Jakarta: BKN.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur (Bappeda Jatim). (2024). *Rencana pembangunan jangka menengah daerah 2019–2024*. Surabaya: Bappeda Jatim. Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik kinerja aparatur sipil negara*. Jakarta: BPS.

Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik pembangunan infrastruktur jalan nasional. <https://www.bps.go.id>

Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12–27.<https://doi.org/10.2307/2490760>

Bustomi, T., Nurkholis, N., & Haryono, B. (2023). Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 112–126. <https://doi.org/10.20473/jap.v20i2.4567>