

firda sekar

by Firda Sekar

Submission date: 09-Dec-2025 06:35PM (UTC+0700)

Submission ID: 2841151083

File name: BAB_1_4_5_FIRDA_SEKAR.pdf (1,022.1K)

Word count: 24521

Character count: 170095

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

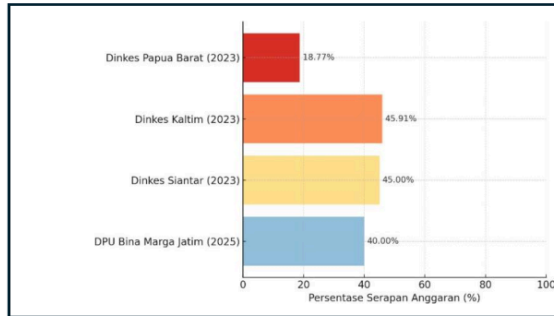
Dalam era birokrasi modern, khususnya di Indonesia, isu kepemimpinan menjadi semakin penting karena birokrasi publik masih menghadapi tantangan klasik seperti rendahnya motivasi pegawai, kedisiplinan kerja yang lemah, serta kinerja yang belum konsisten dengan target (Suwatno & Priansa, 2016). Hal ini 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 mempengaruhi 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.

Fenomena rendahnya kinerja birokrasi publik di Indonesia masih banyak ditemukan, terutama dalam hal serapan anggaran. Anggaran negara maupun daerah yang seharusnya menjadi instrumen pembangunan sering kali tidak terserap optimal hingga akhir tahun anggaran. Kondisi ini menimbulkan berbagai masalah, mulai dari terhambatnya pembangunan, menurunnya kualitas pelayanan publik, hingga berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Rendahnya serapan anggaran mencerminkan lemahnya perencanaan, kurangnya koordinasi, serta terbatasnya kapasitas organisasi dalam mengimplementasikan program.

Untuk memberikan gambaran empiris mengenai fenomena tersebut, berikut disajikan visualisasi serapan anggaran rendah pada beberapa OPD di Indonesia.



Gambar 1. Contoh Serapan Anggaran Rendah pada Beberapa OPD (2023–2025)

Sumber: Diolah dari Koreri / LinkPapua (2023), Antara/Kaltim (2023), SenterNews (2023), Harian Bhirawa & JatimTimes (2025).

¹ Grafik di atas menunjukkan bahwa masalah rendahnya serapan anggaran bukan hanya dialami oleh Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, tetapi juga terjadi pada beberapa OPD lain di berbagai daerah. Misalnya, Dinas Kesehatan Papua Barat pada tahun 2023 hanya mampu menyerap 18,77% anggaran hingga bulan September. Dinas Kesehatan Kalimantan Timur juga mencatat serapan rendah sebesar 45,91% pada Oktober 2023, sementara Dinas Kesehatan Kota Siantar serapannya hanya sekitar 45% pada tahun yang sama. Kondisi serupa dialami Dinas PU Bina Marga Jatim yang hingga Agustus 2025 baru menyerap 40% dari hampir Rp1 triliun anggaran.

Fenomena ini menegaskan bahwa rendahnya serapan anggaran merupakan masalah umum di birokrasi daerah, yang berimplikasi pada keterlambatan program dan menurunnya kualitas pelayanan public dan berpengaruh kepada kinerja birokrasinya. Faktor kepemimpinan menjadi kunci penting untuk mengatasi masalah ini, karena pemimpin yang efektif dapat menggerakkan pegawai agar lebih disiplin, meningkatkan motivasi kerja, serta memperbaiki koordinasi internal sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Dari uraian dan grafik sebelumnya terlihat jelas bahwa persoalan rendahnya serapan anggaran merupakan fenomena yang berulang di berbagai daerah dan lintas sektor, mulai dari Dinas Kesehatan hingga instansi teknis lainnya. Artinya, tantangan kinerja birokrasi publik tidak hanya bersifat sektoral, melainkan mencerminkan adanya persoalan mendasar dalam tata kelola, perencanaan, serta kepemimpinan.

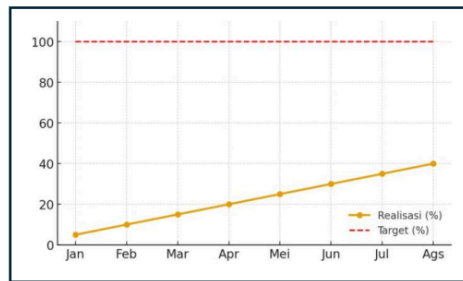
¹ Dalam konteks Jawa Timur, permasalahan ini juga nyata dirasakan oleh Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, yang memiliki mandat strategis dalam pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan provinsi. Hingga Agustus 2025, realisasi serapan anggaran dinas ini baru mencapai sekitar 40% dari total pagu hampir Rp1 triliun (Harian Bhirawa, 2025). Rendahnya capaian ini tentu menimbulkan risiko keterlambatan pembangunan infrastruktur, berkurangnya kualitas layanan jalan, serta potensi berkurangnya kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah daerah.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara ketersediaan anggaran dan kemampuan organisasi dalam mengelola ⁹⁰ta merealisasikannya. Faktor-faktor seperti koordinasi, disiplin pegawai, motivasi kerja, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dinas menjadi aspek penting yang perlu ditelaah lebih jauh. Oleh sebab itu, meneliti efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Jawa Timur menjadi sangat relevan, baik secara akademis maupun praktis.

²⁹ 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. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



¹ Gambar 2. Grafik Realisasi Serapan Anggaran Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur Tahun 2025 (s.d. Agustus)

Sumber: Diolah dari data Harian Bhirawa (2025), artikel "Anggaran Hampir Rp1 Triliun, PU Bina Marga Jatim Baru Serap 40 Persen" dan Posmo News (2025), artikel "DPU Bina Marga Jatim Lakukan Efisiensi Anggaran Rp191,93 Miliar".

Grafik tersebut memperlihatkan bahwa hingga bulan Agustus 2023, realisasi serapan anggaran Dinas PU Bina Marga Jawa Timur baru mencapai 40% dari total pagu Rp 956,1 miliar. Capaian ini jelas masih jauh dari target tahunan yang seharusnya mendekati 100%. Rendahnya serapan anggaran ini mengindikasikan adanya hambatan dalam proses pelaksanaan program, baik dari sisi perencanaan, koordinasi, maupun eksekusi di lapangan. Kondisi tersebut semakin menegaskan perlunya kepemimpinan yang efektif untuk mendorong percepatan pelaksanaan kegiatan, agar keterlambatan tidak berdampak pada menurunnya kualitas layanan publik.

Di sisi lain, berdasarkan hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) 2023, Dinas PU Bina Marga Jawa Timur memperoleh nilai 85,83 (kategori Sangat Baik). Hal ini menunjukkan bahwa secara administratif organisasi sudah cukup akuntabel, namun kondisi mikro di lapangan justru memperlihatkan fenomena berbeda masih ditemukan pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal, dan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Hasil evaluasi SAKIP menempatkan Dinas PU Bina Marga dengan nilai 85,83 (Sangat Baik) pada tahun 2023.

Perkembangan nilai SAKIP selama tiga tahun terakhir ditampilkan pada Tabel 1:

Tabel 1. Nilai Evaluasi SAKIP Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

Tahun	Nilai SAKIP	Kategori	Keterangan
2021	82,50	Baik	Akuntabilitas cukup konsisten
2022	84,20	Sangat Baik	Peningkatan signifikan
2023	85,83	Sangat Baik	Stabil di kategori Sangat Baik

Sumber: LKJIP & Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Timur, 2023.

Tabel di atas menunjukkan perkembangan nilai SAKIP Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur selama tiga tahun terakhir. Nilai yang terus meningkat dari 82,50 pada tahun 2021 menjadi 85,83 pada tahun 2023 mengindikasikan adanya perbaikan dalam sistem akuntabilitas dan pengelolaan kinerja organisasi. Meski demikian, pencapaian administratif ini tidak selalu mencerminkan kondisi riil motivasi dan perilaku kerja pegawai di lapangan, sehingga perlu ada intervensi kepemimpinan yang lebih berorientasi pada pemberdayaan individu.

Meskipun terdapat peningkatan nilai SAKIP dalam tiga tahun terakhir, realitas di lapangan menunjukkan masih adanya persoalan mendasar terkait motivasi dan kedisiplinan pegawai. Kondisi tersebut dapat tergambarkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Gambaran Motivasi & Kedisiplinan Pegawai Dinas PU Bina Marga Jatim

Indikator	Kondisi Empiris	Dampak pada Kinerja
Kehadiran Tepat Waktu	Masih ada pegawai datang terlambat	Mengurangi efektivitas jam kerja
Kepatuhan Jam Pulang	Sebagian pegawai pulang lebih awal	Target kerja harian tidak tercapai

Indikator	Kondisi Empiris	Dampak pada Kinerja
Motivasi Kerja	Cenderung rendah pada sebagian pegawai	Kinerja individu & tim melemah
Komitmen terhadap Target Organisasi	Bervariasi antar pegawai	Menimbulkan kesenjangan pencapaian

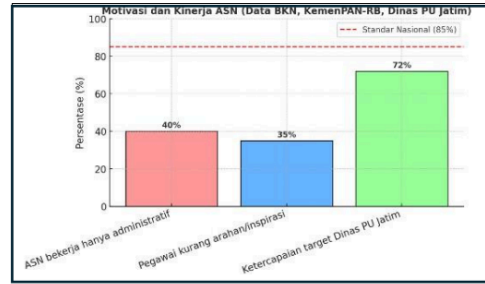
Sumber : Hasil pengolahan data wawancara dan dokumentasi internal

Fenomena ini menandakan adanya kesenjangan antara akuntabilitas kinerja organisasi (makro) dengan perilaku kinerja pegawai (mikro). Jika kesenjangan ini tidak segera diatasi, maka efektivitas pelayanan publik akan terganggu dan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi dapat menurun.

Kesenjangan ini memperlihatkan bahwa persoalan utama bukan sekadar terkait sistem laporan kinerja, melainkan berkaitan erat dengan kepemimpinan. Pegawai membutuhkan sosok pemimpin yang tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mampu menginspirasi, membangun komitmen, serta mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional dipandang relevan.

Temuan dalam tabel tersebut semakin diperkuat oleh hasil pengamatan langsung di lapangan. Berdasarkan pengamatan awal, tidak sedikit pegawai yang mengeluhkan kondisi kerja. Misalnya, ada pegawai lapangan yang harus menunggu perintah berulang kali karena instruksi antara pimpinan kantor dan pimpinan lapangan berbeda. Bahkan, beberapa pegawai mengaku semangat kerja mereka menurun ketika harus bekerja hingga larut malam tanpa fasilitas pendukung yang memadai. Kondisi ini sejalan dengan tren nasional yang juga menunjukkan adanya persoalan motivasi pegawai sektor publik. Survei Badan Kepegawaian Negara (2022) menemukan bahwa lebih dari 40% aparatur sipil negara (ASN) bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban administratif, bukan karena dorongan intrinsik. Sementara itu, laporan Kementerian PAN-RB (2023) mencatat bahwa sekitar 35% pegawai pemerintah daerah merasa kurang mendapat arahan dan inspirasi dari pimpinan, sehingga berdampak pada rendahnya semangat kerja. Temuan nasional tersebut konsisten dengan laporan kinerja internal Dinas PU Bina Marga Jawa Timur tahun 2023, yang menunjukkan tingkat ketercapaian target individu pegawai hanya 72% dari rencana kerja, lebih rendah dari standar nasional yang menargetkan minimal 85%.

Untuk memperjelas kondisi tersebut, berikut disajikan data komparatif dari hasil survei nasional dan laporan internal Dinas PU Bina Marga Jawa Timur:



Gambar 3. Hasil survei BKN (2022), Laporan KemenPAN-RB (2023), dan Kinerja Dinas PU Bina Marga Jatim (2023).

Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2022; Kementerian PAN-RB, 2023; LKJIP Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, 2023.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi dan kinerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Salah satu konsep yang relevan untuk menguraikan fenomena tersebut adalah teori kepemimpinan transformasional.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) dengan empat dimensinya: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja bawahan hingga 30% lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini karena pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada imbalan dan hukuman, melainkan menanamkan visi bersama dan menginspirasi pegawai untuk berkomitmen pada tujuan jangka panjang.

Penelitian empiris memperkuat relevansi kepemimpinan transformasional di sektor publik. Roza, Yuliani, & Kiswanto (2018) dalam *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS Riau. Desi Natalia (2022) dalam *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Kalimantan Tengah. Sementara itu, Purnama Adi Pradita et al. (2022) dalam *Widya Amrita* membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan pada kinerja karyawan di sektor jasa. Hasil-hasil tersebut konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja pegawai.

Meski demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang membuat topik ini penting untuk diteliti lebih lanjut. Pertama, penelitian kepemimpinan transformasional masih didominasi oleh sektor swasta dan pendidikan, sementara penelitian pada birokrasi publik di bidang infrastruktur masih terbatas. Kedua, variabel motivasi kerja sebagai faktor mediasi belum banyak diteliti secara mendalam di lingkungan pemerintah daerah. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan pada organisasi dengan

kondisi sumber daya relatif stabil, sehingga belum banyak yang menyoroti konteks organisasi publik yang menghadapi tekanan efisiensi anggaran dan rendahnya serapan anggaran seperti di Dinas PU Bina Marga Jatim. Keempat, adanya kesenjangan antara capaian administratif (nilai SAKIP tinggi) dengan motivasi individu pegawai yang rendah menunjukkan bahwa ada faktor kepemimpinan yang belum tergalikan secara optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian tentang efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur menjadi penting dan mendesak. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi pimpinan dalam mengoptimalkan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif dan adaptif, sehingga mampu meningkatkan motivasi pegawai sekaligus memperbaiki kinerja organisasi meskipun dalam keterbatasan anggaran. Secara akademis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur kepemimpinan transformasional sektor publik, khususnya birokrasi infrastruktur daerah yang selama ini masih jarang diteliti. Dengan mengkaji hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja dalam konteks nyata PU Bina Marga Jatim, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kebaruan (novelty) sekaligus manfaat praktis bagi pengembangan manajemen publik di Indonesia.

Kegiatan pembinaan pegawai yang dilakukan di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur pada tahun 2025 menegaskan perlunya sinergi yang baik antara pimpinan dan pegawai demi mencapai kinerja yang optimal secara efektif dan efisien. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris Dinas, Arif Endro Utomo, yang menyoroti pentingnya pemahaman aturan kerja dan sistem penilaian kinerja yang berlaku. Meski demikian, hasil riset di Dinas Bina Marga wilayah lain, seperti di Provinsi Sumatera Barat, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Meskipun secara konseptual kinerja pegawai erat kaitannya dengan kepemimpinan dan motivasi kerja, namun dalam konteks instansi pemerintah perlu juga melihat bagaimana akuntabilitas kinerja organisasi diukur secara resmi. Oleh karena itu, penting meninjau capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur berdasarkan indikator dan target yang telah ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Akuntabilitas Kinerja merupakan pengukuran tingkat capaian kinerja yang diperoleh berdasarkan perbandingan antara target dengan realisasi yang berhasil dicapai dalam jangka waktu 1 (satu) tahun berjalan. Capaian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur didapatkan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan target sesuai dengan indikator kinerja yang ditetapkan dalam *Indikator Kinerja Utama Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur* tahun 2022 dalam *Perjanjian Kinerja* Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur dengan Gubernur Provinsi Jawa Timur.

Untuk itu, perlu adanya kajian mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional diterapkan di Dinas PU Bina Marga serta sejauh mana pengaruhnya terhadap kerja para pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perbaikan manajemen kepemimpinan dan sumber daya manusia dalam konteks pelayanan publik khususnya di sektor pembangunan infrastruktur. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengkaji secara komprehensif hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur sehingga diperoleh rekomendasi yang tepat guna bagi pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

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 ⁴⁷teori 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 ⁴⁸mana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas rumusan masalah yang sesuai yaitu ⁴⁹“Bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur?”

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas tujuan penelitian yang sesuai yaitu menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

³⁹Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, khususnya dalam konteks sektor publik di Indonesia. Dengan menggali makna dan pengalaman pegawai tentang kepemimpinan transformasional penelitian ini menambah pemahaman tentang bagaimana kedua aspek tersebut secara psikologis dan sosial memengaruhi motivasi kerja dalam organisasi birokrasi. Hasil penelitian juga dapat memperluas literatur mengenai efektivitas model kepemimpinan transformasional dalam lingkungan pemerintahan yang memiliki tantangan khas, serta hubungan antara kebijakan SDM dan motivasi kerja yang selama ini lebih banyak diteliti secara kuantitatif. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini memberi wawasan yang lebih mendalam dan

holistik, sehingga dapat menjadi rujukan bagi studi-studi lanjutan yang ingin memahami proses internal dan budaya organisasi publik secara kontekstual. Penelitian ini menegaskan pentingnya melihat kepemimpinan bukan hanya sekedar sebagai variabel yang diukur, melainkan sebagai pengalaman dan makna yang membangun motivasi sejati pegawai, sesuatu yang lebih bermakna dalam praktik manajemen public.

43 b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan berharga bagi pengelola Dinas PU Bina Marga dan kalangan pemimpin publik lainnya untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang berdampak pada motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan memahami secara langsung bagaimana pegawai merasakan dan menafsirkan kepemimpinan transformasional, pimpinan dapat merumuskan program pelatihan, pengembangan kepemimpinan, sistem penghargaan, serta kebijakan karir yang lebih relevan dan tepat sasaran (KemenPANRB), 2020; Sudirman et al., 2024.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

a. Profil Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di bawah Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang memiliki tugas utama dalam penyelenggaraan pembangunan, pengembangan, serta pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan di wilayah provinsi. Sebagai lembaga teknis, dinas ini berperan penting dalam mendukung kelancaran konektivitas antarwilayah, mobilitas masyarakat, serta pertumbuhan ekonomi daerah melalui penyediaan infrastruktur transportasi yang andal dan berkelanjutan. Secara struktural, Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang bertanggung jawab langsung kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur. Dalam pelaksanaan tugasnya, dinas ini didukung oleh beberapa bidang, antara lain Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan, Bidang Pemeliharaan Jalan dan Jembatan, Bidang Bina Teknik, Bidang Perencanaan, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar di berbagai wilayah kerja di Jawa Timur.



Gambar 6. Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

Ruang lingkup tugas Dinas PU Bina Marga meliputi perencanaan teknis, pengadaan, pembangunan, peningkatan, rehabilitasi, dan pemeliharaan rutin maupun berkala terhadap jaringan jalan provinsi. Selain itu, dinas ini bertanggung jawab dalam penyusunan kebijakan teknis dan standar operasional terkait penyelenggaraan infrastruktur, serta memastikan bahwa seluruh kegiatan pembangunan sesuai dengan regulasi dan prinsip tata kelola yang baik. Dalam upayanya mendukung pembangunan daerah, Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur juga berperan dalam melakukan koordinasi dengan instansi terkait, pemerintah kabupaten/kota, serta pihak swasta dalam rangka optimalisasi anggaran dan efektivitas kegiatan pembangunan. Dengan visi mewujudkan infrastruktur jalan yang mantap, modern, dan berdaya saing, dinas ini terus berkomitmen meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan di Provinsi Jawa Timur.

b. Tugas dan Fungsi Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

1

Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Gubernur Nomor 104 Tahun 2021 mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi di bidang pekerjaan umum kebinamargaan dan tugas pembantuan. Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan di bidang pekerjaan umum kebinamargaan
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang pekerjaan umum kebinamargaan
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pekerjaan umum kebinamargaan
4. Pelaksanaan administrasi Dinas di bidang pekerjaan umum kebinamargaan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya.

15

c. Struktur Organisasi Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

1

Struktur organisasi DPU Bina Marga Provinsi Jawa Timur sesuai dengan Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur nomor 104 tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur serta Peraturan Gubernur Jawa Timur 57 Tahun 2018 tentang Nomenklatur, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur terdiri dari:

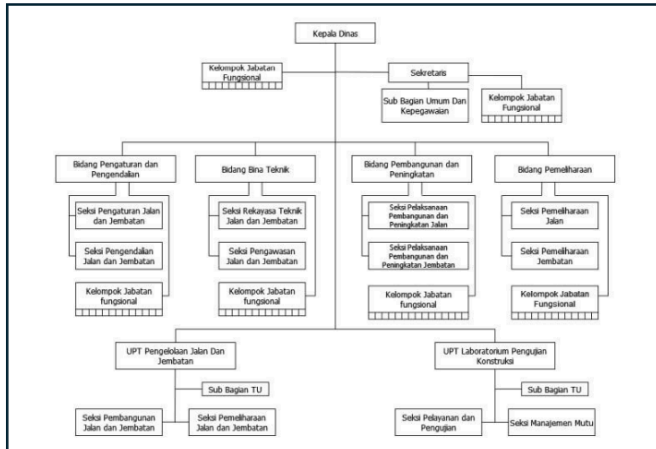
- a. Sekretariat, membawahi: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- b. Bidang Pengaturan dan Pengendalian, membawahi: Seksi Pengaturan Jalan dan Jembatan, Seksi Pengendalian Jalan dan Jembatan, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- c. Bidang Bina Teknik, membawahi: Seksi Rekayasa Teknik Jalan dan Jembatan, Seksi Pengawasan Jalan dan Jembatan, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- d. Bidang Pembangunan dan Peningkatan, membawahi: Seksi Pelaksanaan Pembangunan dan Peningkatan Jalan, Seksi Pelaksanaan Pembangunan dan Peningkatan jembatan, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- e. Bidang Pemeliharaan, membawahi: Seksi Pemeliharaan Jalan, Seksi Pemeliharaan Jembatan, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- f. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kedudukannya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

Unit Pelaksana Teknis Bina Marga terdiri dari :

1. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Surabaya,
2. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Mojokerto,
3. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Bojonegoro,
4. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Madiun,
5. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Pacitan,
6. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Kediri,
7. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Malang,
8. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Probolinggo,
9. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Jember,
10. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Banyuwangi,
11. UPT Pengelolaan Jalan dan Jembatan Pamekasan,

12. UPT Laboratorium Pengujian Konstruksi.

Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 7. Susunan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur

Sumber : LKJIP Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur

4.2 Penyajian Data

Pada bagian ini dipaparkan rangkaian hasil penelitian mengenai efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur. Seluruh data diperoleh melalui proses pengumpulan informasi secara langsung di lapangan, baik melalui wawancara mendalam, observasi aktivitas kerja pegawai, maupun telaah dokumen resmi dinas. Temuan yang disajikan pada bagian ini menggambarkan kondisi aktual terkait bagaimana pimpinan menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional serta bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi, disiplin, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Penyajian data ini tidak hanya memberikan gambaran umum mengenai realitas di tempat penelitian, tetapi juga menelusuri dinamika interaksi antara pimpinan dan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Temuan lapangan menunjukkan adanya variasi pengalaman pegawai, baik yang terkait dengan pola komunikasi pimpinan, bentuk motivasi yang diberikan, hingga sejauh mana pimpinan memberikan ruang kreatif serta perhatian individual kepada bawahannya.

Setiap informasi yang diperoleh peneliti kemudian dianalisis berdasarkan fokus penelitian yang terdapat pada kerangka konseptual gaya kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1985), yang terdiri dari empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/Karisma)
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Selain empat dimensi tersebut, data juga disajikan berdasarkan indikator motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan pencapaian tujuan organisasi sebagai bagian dari alur logis penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berperan dalam meningkatkan kinerja aparatur di sektor publik. Data dihimpun dari tujuh informan yang terdiri dari:

- Pak VNO (Kepala Dinas),
- Bu RTN (Kepala Bidang),
- Pak DMS, Pak FJR, Pak And, Bu SNA, dan Bu RRR (Pegawai/Staf pelaksana)

Seluruh temuan lapangan disusun secara sistematis dan ditampilkan dalam bentuk uraian naratif, kutipan pernyataan informan, serta tabel pendukung untuk memperjelas hubungan antara data dan kerangka teoritik. Penyajian data dilakukan dengan tujuan menggambarkan keadaan faktual dalam organisasi sehingga pembaca dapat memahami bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berjalan dalam praktik keseharian di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

Selanjutnya, hasil wawancara dan observasi yang telah terkumpul dirangkum dalam beberapa bagian utama yang mengacu pada variabel penelitian, yaitu:

1. Penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional oleh pimpinan
2. Dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai
3. Dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai
4. Perubahan pada disiplin dan kinerja pegawai
5. Pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Uraian lengkap dari hasil penelitian tersebut dipaparkan pada sub-subbagian berikutnya untuk memberikan gambaran mendalam mengenai pola kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

4.2.1 Karisma / Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Karisma atau pengaruh ideal merupakan dimensi pertama dari kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi teladan yang dihormati dan diikuti oleh bawahan bukan semata karena jabatannya, tetapi karena perilaku, integritas, dan konsistensi yang ditunjukkannya. Pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menanamkan kepercayaan, loyalitas, serta disiplin kepada pegawai melalui teladan nyata dan sikap profesional yang konsisten. Karisma bukan hanya soal kemampuan berbicara atau populer, melainkan tentang kemampuan memengaruhi secara positif melalui tindakan nyata, integritas, dan kepedulian terhadap bawahan.

Di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, hasil wawancara menunjukkan bahwa Pak VNO, selaku Kepala Dinas, dipandang memiliki karisma tinggi dan pengaruh ideal yang kuat dalam interaksi kerja sehari-hari. Pegawai tidak hanya menilai beliau berdasarkan jabatan, tetapi juga perilaku dan

konsistensi yang ditunjukkan di lapangan. Keberadaan pemimpin yang mampu memberi teladan ini terbukti mampu meningkatkan disiplin, komitmen, dan kepatuhan pegawai tanpa harus menggunakan sanksi formal.

Pernyataan tersebut disampaikan oleh RRK, sebagai berikut :

“Beliau itu orangnya tegas, tapi tetap enak banget diajak ngobrol atau diskusi. Jadi walaupun beliau punya standar yang jelas dan suka Langsung to the point, caranya menyampaikan itu tetap halus dan terbuka. Kita nggak pernah merasa digurui atau disalahkan, malah justru diajak bareng-bareng cari solusi. Karena itu, setiap kali beliau kasih arahan, rasanya bukan seperti perintah yang membebani, tapi lebih seperti ajakan untuk berkembang. Sikap beliau yang menghargai pendapat orang lain bikin suasana kerja juga jadi lebih nyaman. Jadinya kita merasa diperhatikan, dihargai, dan otomatis lebih semangat buat ngikutin arahan dan berusaha yang terbaik.” (10 november 2025)

RRK menunjukkan bahwa karisma pemimpin tidak hanya terlihat dari ketegasan, tetapi juga kemampuan menciptakan keseimbangan antara otoritas dan pendekatan humanis. Tegas dalam pengambilan keputusan, tetapi tetap terbuka untuk diskusi, menumbuhkan rasa percaya diri pegawai karena mereka merasa didengarkan dan dihargai. Hal ini menciptakan iklim kerja di mana pegawai termotivasi mengikuti standar yang ditetapkan pemimpin tanpa merasa terpaksa. kombinasi ketegasan dan kehangatan ini membangun loyalitas jangka panjang. Pegawai cenderung meniru perilaku positif pemimpin, meningkatkan kepatuhan terhadap disiplin dan prosedur kerja, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa pengaruh ideal mampu menciptakan budaya kerja berbasis teladan, yang memperkuat kredibilitas pimpinan sekaligus memaksimalkan komitmen pegawai.

Hal ini disampaikan oleh DMS :

“Pak VNO selalu datang tepat waktu dan memberi contoh langsung ketika kami melakukan survei atau inspeksi lapangan. Jadi kita merasa harus mengikuti standar beliau.” (10 November 2025)

DMS menekankan pentingnya konsistensi pemimpin dalam perilaku sehari-hari. Ketepatan waktu dan keterlibatan langsung pemimpin di lapangan memberikan sinyal kuat kepada pegawai bahwa disiplin dan integritas bukan sekadar aturan, tetapi nilai yang benar-benar diterapkan. Tindakan ini menginspirasi pegawai untuk meningkatkan tanggung jawab mereka, karena mereka melihat teladan nyata yang dapat ditiru. Selain itu, keterlibatan langsung pemimpin meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses kerja. Pegawai merasa didukung dan diperhatikan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Praktik kepemimpinan semacam ini menunjukkan bahwa karisma dan pengaruh ideal tidak hanya bersifat simbolik, tetapi memiliki efek nyata terhadap kinerja, disiplin, dan budaya organisasi.

STA menjelaskan bahwa biasanya Pak VNO ngasih arahan sambil langsung nunjukin contohnya. Jadi bukan cuma ngomong apa yang harus dilakukan, tapi juga memperlihatkan gimana caranya. Itu bikin kita jauh lebih mudah paham dan nggak ragu-ragu waktu mau mulai kerja. Rasanya pekerjaan jadi lebih jelas alurnya, kita tahu step-step yang benar, dan akhirnya lebih terarah. Dengan cara beliau menjelaskan, kita juga jadi lebih percaya diri karena nggak sekadar nebak-nebak. (10 november 2025)

STA juga menunjukkan bahwa pengaruh ideal (*idealized influence*) bukan hanya terlihat dari kemampuan pemimpin memberi teladan, tetapi juga dari cara pemimpin menginternalisasikan nilai-nilai

kerja kepada pegawainya. Ketika seorang pemimpin secara aktif mengedukasi, mendampingi, dan menunjukkan cara kerja yang benar, pegawai tidak hanya memahami “apa yang harus dilakukan”, tetapi juga “mengapa hal itu penting”. Pemahaman ini membuat pegawai bekerja dengan penuh kesadaran, bukan sekadar mengikuti instruksi. Lebih jauh, keterlibatan langsung pemimpin dalam proses kerja memberikan keteladanan nyata yang mudah diikuti oleh pegawai. Dalam banyak kasus, instruksi verbal saja sering menimbulkan interpretasi berbeda-beda. Namun, ketika pemimpin mempragakan cara kerja yang benar, standar kualitas yang diharapkan menjadi lebih jelas dan terukur. Dampaknya, pegawai lebih mampu menghindari kesalahan, mempertahankan konsistensi kerja, serta meningkatkan akurasi dalam setiap tugas yang diberikan. Kehadiran pemimpin di lapangan atau dalam aktivitas operasional sehari-hari juga menciptakan hubungan emosional yang lebih kuat. Pegawai merasa dihargai karena pemimpin menunjukkan kepedulian, bukan sekadar memonitor dari jauh. Ini membangun rasa percaya, sebab pegawai melihat bahwa pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi juga memahami tantangan pekerjaan yang mereka hadapi. Ketika pemimpin bertindak sebagai role model dan melakukan pekerjaan yang sama, hal tersebut menumbuhkan rasa kebersamaan dan menghilangkan jarak hierarkis yang terlalu kaku. Lingkungan kerja menjadi lebih suportif dan terbuka, mendorong komunikasi dua arah yang sehat. Pada akhirnya, kondisi ini meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena mereka merasa menjadi bagian dari tim yang solid, dipimpin oleh figur yang adil, kompeten, dan layak diteladani.

Informan lain yaitu AND turut memperkuat temuan peneliti terkait keteladanan yang dilakukan oleh pimpinan : “Pak Vino menunjukkan sikap konsisten dalam hal disiplin dan etika kerja. Kita jadi merasa harus menyesuaikan diri dengan standar beliau agar hasil kerja maksimal.” (10 november 2025)

AND menekankan bahwa konsistensi dalam disiplin dan etika kerja menjadi inti dari pengaruh ideal pemimpin. Pegawai menyesuaikan perilaku mereka karena melihat standar yang diterapkan pemimpin secara konsisten dan adil. Hal ini menunjukkan bahwa karisma seorang pemimpin bukan sekadar kemampuan berbicara atau memerintah, tetapi tercermin melalui integritas dan konsistensi dalam tindakan sehari-hari. Selain itu, konsistensi ini menimbulkan rasa kepercayaan dan kepastian bagi pegawai dalam bekerja. Mereka mengetahui bahwa aturan dan ekspektasi berlaku merata, sehingga mengurangi ketidakpastian dan konflik internal. Dampaknya, pegawai lebih fokus pada pencapaian tugas, meningkatkan kualitas kerja, dan menumbuhkan loyalitas terhadap pimpinan dan organisasi.

4.2.2 Inspirasi Motivasi (*Inspirational Motivation*)

Inspirasi motivasi adalah dimensi kepemimpinan transformasional yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk membangkitkan semangat, memberi dorongan, serta menciptakan visi dan tujuan bersama yang dapat memotivasi pegawai mencapai hasil optimal. Pemimpin dengan kemampuan ini mampu membuat pegawai merasa terlibat secara emosional, memahami makna tugasnya, dan bekerja dengan optimisme. Motivasi tidak hanya bersifat instruksional, tetapi juga humanis dan emosional, di mana hubungan antarpegawai dan pimpinan berperan penting dalam meningkatkan energi kerja.

interaksi dengan pegawai, baik di lapangan maupun di kantor. Beliau kerap memberi semangat ketika beban kerja tinggi, sekaligus menciptakan suasana yang menyenangkan dengan humor dan pendekatan personal. Hal ini membuat pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan.

Menurut DMS saat diwawancarai, DMS mengatakan :

“Kalau beliau lihat kita lagi kelihatan capek atau kurang semangat, biasanya beliau langsung peka dan nyamperin buat kasih motivasi. Kadang cuma ngobrol santai sebentar, tapi itu cukup banget buat bikin suasana jadi lebih ringan dan nggak tegang. Cara beliau ngajak bicara juga enak, nggak menggurui, lebih seperti teman yang peduli. Makanya, meskipun kerjaan lagi banyak, rasanya tetap lebih tenang karena ada dukungan dari beliau. Hal-hal kecil seperti itu justru yang bikin kita merasa dihargai dan jadi semangat lagi buat lanjut kerja.” (10 november 2025)

Berdasarkan hasil wawancara DMS menunjukkan bahwa inspirasi motivasi yang diberikan tidak bersifat formal atau top-down, melainkan berbasis humanis dan emosional. Pendekatan santai dan percakapan ringan dengan pimpinan dapat mengurangi stres, meningkatkan keterlibatan emosional pegawai, dan menjaga produktivitas tetap tinggi meskipun pekerjaan menumpuk. Pegawai merasa dihargai karena pimpinan peduli pada kondisi mereka, bukan sekadar hasil kerja semata. Metode ini membantu menciptakan iklim kerja positif di mana pegawai lebih mudah menerima arahan, terbuka untuk diskusi, dan berani mengambil inisiatif. Motivasi yang muncul dari hubungan emosional seperti ini cenderung lebih tahan lama dibanding motivasi berbasis paksaan, karena membangun komitmen internal pegawai terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan loyalitas terhadap pimpinan.

Menurut pernyataan RTN : “Waktu pimpinan ngasih apresiasi kecil, misalnya Cuma berupa pujian sederhana, itu ternyata pengaruhnya besar banget. Pegawai jadi merasa dihargai dan diakui usahanya. Meskipun Cuma kalimat singkat, tapi rasanya bikin lega dan tambah semangat. Dari hal-hal kecil kayak gitu, muncul dorongan untuk bekerja lebih baik lagi karena kita tahu apa yang kita lakukan diperhatikan. Jadinya suasana kerja juga lebih positif, dan hubungan antara pimpinan dan pegawai jadi terasa lebih dekat dan suportif.” (10 november 2025)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas RTN menekankan pentingnya penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai. Pujian dari pimpinan tidak harus berupa penghargaan formal atau materi, tetapi sekadar pengakuan verbal yang tulus. Pengakuan seperti ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, pemberian apresiasi dapat memengaruhi suasana kerja secara keseluruhan. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih aktif, kreatif, dan bersedia membantu rekan kerja. Ini menciptakan budaya kerja kolaboratif, di mana motivasi personal dan profesional saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Inspirasi motivasi yang diberikan pemimpin melalui apresiasi kecil dapat menghasilkan efek domino positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan.

Pak AND juga berpendapat bahwa Pak VNO sebagai pimpinan selalu menyampaikan visi dan tujuan proyek dengan jelas sejak awal. Cara beliau menjelaskannya juga runtut dan mudah dipahami, jadi semua orang di tim.tahu sebenarnya kita mau dibawa ke arah mana. Karena semuanya jelas, kita jadi merasa satu tujuan dan nggak jalan sendiri-sendiri. Hal itu bikin kerja

sama tim jadi lebih solid dan setiap orang lebih termotivasi buat ngasih yang terbaik. Rasanya lebih enak bekerja ketika tahu visi besar yang ingin dicapai dan bagaimana peran kita di dalamnya.
(10 november 2025)

Penjelasan Pak AND menegaskan bahwa salah satu inti dari inspirasi motivasi (*inspirational motivation*) adalah kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas, terarah, dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai. Ketika pemimpin mampu menyampaikan arah organisasi dengan bahasa yang sederhana namun bermakna, pegawai memperoleh gambaran konkret mengenai alasan di balik setiap tugas yang mereka jalankan. Pemahaman ini tidak hanya membantu mereka bekerja lebih fokus, tetapi juga mendorong motivasi internal karena mereka dapat melihat bagaimana kontribusi mereka berperan dalam mencapai tujuan yang lebih luas. Selain itu, konsistensi pemimpin dalam menjelaskan visi memberikan dorongan psikologis yang kuat. Dengan terus mengingatkan pegawai tentang tujuan jangka panjang organisasi, pemimpin membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan proyek yang sedang dijalankan. Pegawai tidak lagi memandang pekerjaan sebagai rutinitas belaka, tetapi sebagai bagian dari misi bersama yang bernilai. Hal ini memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh.

Lebih jauh, keterikatan pegawai terhadap visi organisasi meningkatkan komitmen emosional mereka. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka lebih mampu mempertahankan motivasi meskipun menghadapi tekanan, hambatan teknis, atau beban kerja yang meningkat. Dorongan positif tersebut membuat mereka lebih gigih, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih bersedia berkontribusi di luar batas minimum tugas. Secara keseluruhan, kemampuan pemimpin dalam menginspirasi melalui visi yang jelas dan konsisten tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada tujuan, kolaborasi, dan komitmen jangka panjang. Pegawai bekerja bukan sekadar untuk menyelesaikan tugas, tetapi untuk mewujudkan harapan bersama yang telah ditanamkan oleh pemimpinnya.

Menurut STA : “Beliau itu sering banget kasih semangat ke tim, entah lewat kata-kata motivasi sederhana atau bahkan candaan kecil yang bikin suasana mencair. Hal-hal seperti itu keliatannya sepele, tapi efeknya besar. Tim jadi merasa lebih ringan, nggak terlalu tegang, dan mood kerja juga jadi lebih enak. Walaupun lagi banyak tugas, suasananya tetap positif karena beliau tahu cara bikin orang merasa didukung. Akhirnya, kita jadi bisa tetap fokus sama pekerjaan tanpa merasa terbebani.” (10 november 2025)

STA menekankan pendekatan motivasi yang fleksibel dan humanis. Candaan ringan atau kata-kata motivasi sederhana dapat menurunkan ketegangan, membangun keakraban, dan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Hal ini membuat pegawai lebih rileks, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas tanpa mengurangi fokus pada target pekerjaan. Selain itu, motivasi yang bersifat emosional seperti ini menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan terhadap pemimpin. Pegawai cenderung merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar pelaksana tugas, sehingga mereka lebih siap memberikan usaha ekstra dan berinovasi dalam pekerjaan. Pendekatan ini juga memperkuat budaya kerja positif, di mana hubungan interpersonal menjadi sumber energi motivasi yang efektif bagi seluruh tim.

4.2.3 Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi solusi baru, dan mempertanyakan asumsi atau metode kerja yang lama. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual tidak hanya memberikan jawaban, tetapi mendorong pegawai untuk mengemukakan ide, menemukan pendekatan baru, dan belajar dari pengalaman. Pendekatan ini penting untuk meningkatkan kemampuan problem solving, inovasi, dan adaptabilitas pegawai, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti Dinas PU Bina Marga.

Di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, Pak VNO mendorong tim untuk aktif menyampaikan ide dan usulan terkait pembangunan infrastruktur, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan proyek. Pegawai diberikan ruang untuk mengemukakan opini, mengajukan metode alternatif, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan budaya diskusi terbuka, di mana kesalahan dilihat sebagai peluang belajar, bukan sesuatu yang harus ditakuti.

Dari pernyataan diatas STA berpendapat : “Beliau memberikan ruang untuk berpendapat, jadi kerja lebih nyaman dan tidak takut salah.” (10 november 2025)

Pernyataan STA menunjukkan bahwa pemberian ruang berpendapat mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Pegawai tidak takut salah atau dihakimi, sehingga mereka lebih berani mengajukan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi. Ini sangat penting dalam pekerjaan teknis seperti pembangunan jalan dan jembatan, di mana inovasi dan ketepatan solusi menjadi kunci keberhasilan proyek. Pendekatan stimulasi intelektual ini memperkuat keterlibatan pegawai dalam proses kerja. Pegawai merasa ide dan kontribusinya dihargai, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proyek. Lingkungan yang mendorong berpikir kritis juga memunculkan banyak alternatif solusi yang efektif dan efisien, mengurangi potensi kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil akhir pekerjaan.

Pak DMS menyampaikan : “Pak VNO itu sering banget minta masukan dari tim sebelum beliau ambil keputusan. Cara beliau ngajak diskusinya juga enak, jadi kita merasa pendapat kita benar-benar didengar dan dihargai. Bukan Cuma formalitas, tapi memang beliau mempertimbangkan apa yang kita sampaikan. Karena dilibatkan, kita jadi merasa ikut punya tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dampaknya, kita lebih semangat dan lebih peduli sama hasil kerja, karena ngerasa jadi bagian penting dalam prosesnya.” (10 november 2025)

Pernyataan DMS menekankan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan mendorong rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap proyek. Dengan memberi kesempatan untuk memberikan masukan, pemimpin menciptakan hubungan yang lebih egaliter dan kolaboratif, di mana keputusan tidak semata-mata ditentukan oleh atasan tetapi melalui pertimbangan tim. Selain itu, partisipasi aktif pegawai meningkatkan kualitas keputusan karena ide-ide yang muncul berasal dari pengalaman lapangan dan perspektif berbeda. Hal ini memperkaya proses problem solving dan inovasi, sekaligus menumbuhkan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perbaikan dan pembaruan metode kerja. Efeknya adalah peningkatan efisiensi dan kualitas proyek yang sejalan dengan tujuan organisasi.

FJR juga menyampaikan bahwa Pak VNO selalu mendengarkan ide-ide baru dari tim sebelum memberikan penilaian. Cara beliau mendengarkan itu benar-benar membuat kita merasa dihargai, bukan sekadar formalitas. Karena tahu pendapat kita diperhatikan, tim jadi lebih termotivasi untuk berpikir kreatif dan mencoba hal-hal baru. Suasana seperti ini bikin lingkungan kerja lebih terbuka dan inovatif, dan setiap orang merasa punya kesempatan untuk berkontribusi dengan gagasan mereka sendiri. Akhirnya, kita tidak takut menyampaikan ide, malah merasa didukung untuk terus berkembang. (10 november 2025)

Pernyataan FJR memperlihatkan bahwa pimpinan menghargai gagasan inovatif pegawai, tanpa menilai secara langsung atau menolak di awal. Pendekatan ini menumbuhkan motivasi intrinsik untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru, karena pegawai merasa kontribusinya diakui dan dihargai. Dari penjelasan Pak FJR diatas mendengarkan ide-ide baru tanpa menilai secara prematur juga meminimalkan risiko gagasan terbuang sia-sia, sehingga inovasi dapat berkembang lebih optimal. Pegawai belajar untuk berpikir analitis, menimbang berbagai kemungkinan, dan mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam pekerjaan. Lingkungan ini pada gilirannya meningkatkan kualitas kerja dan menciptakan budaya inovatif di seluruh tim.

Menurut pendapat RTN di lapangan : “Beliau mengajak tim berdiskusi sebelum memutuskan metode kerja, sehingga semua merasa ikut terlibat dan proyek lebih terkontrol.” (10 november 2025)

Pernyataan RTN menekankan pentingnya proses diskusi dan kolaborasi sebelum pengambilan keputusan. Dengan melibatkan tim secara menyeluruh, pimpinan tidak hanya mendapatkan masukan yang beragam tetapi juga meningkatkan kepatuhan dan dukungan pegawai terhadap keputusan yang diambil. Pendekatan ini juga membuat proyek lebih terkontrol karena potensi risiko atau kesalahan dapat diidentifikasi sejak awal oleh banyak pihak. Partisipasi aktif pegawai dalam proses ini menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama, memperkuat komitmen tim, dan meningkatkan kualitas output proyek. Dengan stimulasi intelektual seperti ini, inovasi dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dicapai secara berkelanjutan.

4.2.4 Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian individual merupakan dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan pengakuan terhadap kebutuhan, kemampuan, dan perkembangan masing-masing pegawai. Pemimpin yang menerapkan perhatian individual memberikan bimbingan, mentoring, dan dukungan yang sesuai dengan karakter dan potensi individu, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang secara optimal. Dimensi ini penting untuk meningkatkan kompetensi, kesejahteraan psikologis, dan loyalitas pegawai, terutama di lingkungan kerja teknis dan kompleks seperti **Dinas PU Bina Marga**.

Di **Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur**, Pak VNO selalu memperhatikan kondisi dan kemampuan masing-masing anggota tim, baik secara profesional maupun personal. Beliau memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan individu, menyesuaikan beban kerja, serta mendorong pegawai mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi yang relevan. Pendekatan ini membantu pegawai

tumbuh secara profesional, sekaligus meningkatkan rasa keterikatan dan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam proyek pembangunan.

AND menyampaikan bahwa Pak VNO selalu menanyakan perkembangan tugas saya dengan cara yang baik dan tidak mengintimidasi. Beliau benar-benar ingin tahu sejauh mana pekerjaan sudah berjalan dan apa saja kendala yang saya hadapi. Setelah itu, biasanya beliau memberikan saran yang disesuaikan dengan kemampuan saya, jadi tidak terasa memaksa atau membebani. Justru, saya merasa sangat didukung karena beliau membantu mencari solusi yang realistis dan bisa saya jalankan. Pendekatan seperti itu bikin saya lebih tenang, lebih percaya diri, dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. (10 november 2025)

Pernyataan dari AND menekankan bahwa perhatian individual membuat pegawai merasa diperhatikan secara personal, bukan hanya sebagai bagian dari tim. Dengan menyesuaikan arahan dan saran sesuai kemampuan individu, pimpinan membantu pegawai mengatasi hambatan kerja tanpa menimbulkan tekanan berlebihan. Hal ini penting terutama pada pekerjaan teknis yang menuntut akurasi tinggi, karena pegawai bisa belajar dan berkembang tanpa rasa takut gagal. Perhatian personal seperti ini mendorong pertumbuhan profesional. Pegawai menjadi lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mengidentifikasi masalah, dan mengembangkan keterampilan baru. Dampaknya adalah peningkatan kualitas individu sekaligus kontribusi nyata terhadap keberhasilan proyek secara keseluruhan, karena setiap anggota tim merasa memiliki peran penting yang dihargai.

RRK mengatakan : “Pak VNO memperhatikan ritme kerja dan kesulitan masing-masing pegawai, jadi kalau ada hambatan, selalu diberikan solusi yang sesuai.” (10 november 2025)

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya fleksibilitas pimpinan dalam memahami kondisi unik tiap pegawai. Dengan memberikan solusi yang disesuaikan dengan tantangan individu, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mengurangi risiko stres atau kesalahan akibat beban kerja yang tidak seimbang. Pegawai pun merasa aman untuk menyampaikan masalah atau kebutuhan mereka secara terbuka. Lebih jauh, perhatian seperti ini membangun kepercayaan antara pegawai dan pimpinan. Pegawai yang merasa didengar dan diperhatikan cenderung termotivasi, lebih giat bekerja, dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini juga meningkatkan efektivitas kerja tim, karena setiap anggota merasa bahwa kontribusinya penting dan didukung secara penuh.

STA menyatakan “Pak VNO sering banget ngasih mentoring langsung yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing orang. Jadi bukan satu penjelasan untuk semua, tapi benar-benar melihat kemampuan dan kondisi tiap pegawai. Cara beliau membimbing juga jelas dan praktis, jadi kita lebih cepat ngerti prosedur dan teknik kerja yang benar. Dengan pendampingan seperti itu, proses belajar jadi lebih mudah dan nggak bikin bingung. Akhirnya, kita bisa bekerja lebih percaya diri karena tahu langkah-langkah yang harus dilakukan.” (10 november 2025)

Pernyataan STA menekankan bahwa mentoring individual mempercepat pembelajaran dan penguasaan tugas. Dengan menyesuaikan bimbingan sesuai tingkat kemampuan dan pengalaman pegawai, pimpinan meminimalkan kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan membantu pegawai mengembangkan strategi kerja yang lebih baik. Selain itu, bimbingan personal mendorong pegawai untuk berpikir kritis dan

kreatif dalam menyelesaikan masalah di lapangan. Pegawai tidak sekadar menunggu instruksi, tetapi belajar mengambil inisiatif dan menemukan solusi sendiri dengan arahan yang tepat. Dampaknya adalah peningkatan kompetensi individu, kualitas pekerjaan, dan budaya kerja yang lebih kolaboratif.

FJR mengatakan : “Beliau selalu menyesuaikan pelatihan dan kesempatan belajar bagi setiap pegawai, sehingga kami merasa diperhatikan dan termotivasi meningkatkan kemampuan.”
(10 november 2025)

Pernyataan FJR menunjukkan bahwa perhatian individual berkaitan erat dengan pengembangan kompetensi. Dengan menyesuaikan program pelatihan dan kesempatan belajar dengan kebutuhan tiap pegawai, pimpinan mendorong peningkatan kemampuan secara tepat sasaran. Hal ini membuat pegawai lebih percaya diri dan siap menghadapi tugas-tugas teknis yang kompleks. Pendekatan ini menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai. Mereka merasa dihargai, didukung, dan diperhatikan secara personal, sehingga lebih berkomitmen untuk meningkatkan performa dan berkontribusi dalam proyek. Dampaknya tidak hanya pada pertumbuhan individu, tetapi juga pada kualitas tim dan keberhasilan proyek secara keseluruhan.

4.2.5 Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat pegawai bersemangat, berkomitmen, dan berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja melalui pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan yang sesuai, stimulasi intelektual, serta perhatian personal. Tingkat motivasi yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas, kreativitas, dan kualitas hasil kerja, yang sangat penting dalam organisasi teknis seperti Dinas PU Bina Marga.

Di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, Pak VNO secara konsisten memotivasi pegawai dengan memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan apresiasi terhadap ide maupun kontribusi mereka dalam proyek. Pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, karena setiap upaya dan keberhasilan mereka diakui secara terbuka. Pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

AND berpendapat bahwa Pak Vino selalu memberikan apresiasi ketika pekerjaan selesai dengan baik, jadi kami semakin termotivasi menyelesaikan tugas dengan maksimal.
(10 november 2025)

Pernyataan AND menunjukkan bahwa penghargaan atau pengakuan dari pimpinan dapat menjadi pemicu motivasi kerja yang signifikan. Dengan melihat bahwa usaha mereka dihargai, pegawai terdorong untuk mempertahankan kualitas kerja dan bahkan mencari cara untuk meningkatkannya. Penghargaan ini bukan hanya bersifat materi, tetapi juga berupa pengakuan verbal atau apresiasi di depan tim, yang berdampak pada kepuasan kerja dan rasa percaya diri. Lebih jauh, motivasi yang dibangun melalui apresiasi ini mendorong pegawai untuk lebih proaktif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Pegawai tidak hanya mengikuti instruksi, tetapi juga berinisiatif memberikan ide dan solusi inovatif. Dengan demikian,

penghargaan dari pimpinan secara langsung meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan keterlibatan pegawai dalam proyek.

RRK menyatakan: “Beliau sering memberikan tantangan baru atau proyek khusus yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing anggota tim. Jadi, bukan Cuma sembarangan dibebani tugas, tapi benar-benar melihat potensi kita. Dengan cara ini, kita merasa dipercaya dan diberi kesempatan untuk berkembang. Tantangan-tantangan itu bikin kita belajar hal baru, mengasah keterampilan, dan jadi lebih percaya diri. Rasanya menyenangkan karena setiap proyek bukan Cuma pekerjaan rutin, tapi juga kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan menunjukkan hasil terbaik.” (10 november 2025)

Pernyataan RRK menunjukkan bahwa pemberian tantangan yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Dengan menyesuaikan proyek atau tugas dengan kemampuan dan potensi individu, pimpinan menciptakan rasa percaya diri dan keyakinan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Tantangan baru juga mendorong pegawai untuk belajar hal baru dan meningkatkan keterampilan mereka secara berkelanjutan. Kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan membuat pegawai merasa dihargai dan diakui potensi yang dimiliki. Hal ini memunculkan komitmen jangka panjang, karena pegawai melihat bahwa organisasi memperhatikan pertumbuhan karier mereka. Motivasi yang muncul bukan hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk menguasai keterampilan baru, berinovasi, dan berkontribusi optimal dalam proyek.

DMS Menekankan : “Pak Vino selalu menekankan pentingnya target dan hasil kerja, tapi tetap memberikan dukungan sehingga kami merasa termotivasi, bukan tertekan.” (10 november 2025)

Berdasarkan hasil wawancara diatas DMS menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan pimpinan dalam membangun motivasi. Target dan hasil kerja yang jelas memberikan arah dan tujuan yang spesifik, sehingga pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka. Sementara itu, dukungan yang diberikan mencegah pegawai merasa terbebani atau cemas, sehingga motivasi tetap positif dan produktif. Kombinasi target yang jelas dan dukungan personal mendorong pegawai untuk berfokus pada pencapaian hasil dengan cara yang efisien dan kreatif. Pegawai belajar mengelola waktu, prioritas, dan strategi kerja dengan lebih baik, sehingga kualitas pekerjaan meningkat. Motivasi kerja yang terkelola dengan baik ini juga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

DMS juga menambahkan : “Beliau selalu menyemangati tim ketika menghadapi kesulitan, sehingga semangat kerja tetap tinggi meski tantangan besar.” (10 november 2025)

Pernyataan yang sudah dijelaskan oleh DMS menunjukkan bahwa dukungan emosional dan semangat dari pimpinan dapat menjadi pendorong motivasi kerja yang kuat. Saat pegawai menghadapi masalah atau proyek yang menantang, dorongan dari pimpinan membuat mereka tetap fokus, optimis, dan bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini mengurangi stres dan meningkatkan ketahanan mental pegawai dalam menghadapi tekanan. Dari kutipan wawancara diatas motivasi yang muncul dari dukungan emosional menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Pegawai merasa bahwa kesulitan bukan beban individu semata, tetapi bisa diatasi bersama dengan dukungan pimpinan. Dampaknya adalah

peningkatan produktivitas, inovasi, dan komitmen pegawai, yang pada akhirnya memperkuat keberhasilan proyek dan pencapaian tujuan organisasi.

4.2.6 Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai merupakan perasaan positif atau pemenuhan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta kesempatan pengembangan diri. Kepemimpinan transformasional, melalui stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan loyal terhadap organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas hasil kerja dan keberhasilan proyek.

Di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, kepuasan kerja pegawai muncul sebagai hasil interaksi antara perhatian pimpinan, motivasi yang diberikan, dan peluang pengembangan yang tersedia. Pak VNO secara konsisten menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga pegawai merasa dihargai, aman, dan termotivasi. Pendekatan ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

AND mengatakan : “Saya merasa nyaman bekerja karena Pak VNO selalu mendengarkan dan menghargai pendapat saya, sehingga pekerjaan terasa lebih menyenangkan.” (10 november 2025)

Pernyataan AND diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh rasa dihargai dan diakui di tempat kerja. Ketika pegawai merasa suara mereka didengar, mereka memiliki rasa kontrol dan keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kenyamanan psikologis, dan menurunkan stres kerja, terutama dalam pekerjaan teknis yang menuntut akurasi dan tanggung jawab tinggi. Lebih jauh, kenyamanan dan penghargaan yang dirasakan pegawai mendorong motivasi intrinsik dan loyalitas terhadap organisasi. Pegawai menjadi lebih antusias dalam menyelesaikan tugas, lebih kreatif dalam menghadapi masalah, dan lebih proaktif memberikan kontribusi pada tim. Kepuasan kerja yang tinggi pada individu ini secara langsung berdampak pada produktivitas dan kualitas proyek.

Berdasarkan pengalaman di lapangan, RRK berpendapat bahwa Kepuasan saya meningkat karena beliau memberi kesempatan belajar dan mengembangkan diri, sehingga merasa pekerjaan tidak monoton. (10 november 2025)

Pernyataan RRK menekankan bahwa kesempatan pengembangan diri adalah faktor penting dalam kepuasan kerja. Ketika pegawai diberi pelatihan, proyek baru, atau tantangan sesuai kemampuan, mereka merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh secara profesional. Hal ini membuat pekerjaan lebih bermakna, meminimalkan kejenuhan, dan meningkatkan semangat kerja. Pernyataan Bu RRK menjelaskan bahwa kesempatan berkembang mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih optimal dan berpikir kreatif. Pegawai yang puas dengan peluang pengembangan diri cenderung lebih bertanggung jawab, menyelesaikan

tugas tepat waktu, dan berpartisipasi aktif dalam inovasi proyek. Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga memperkuat performa tim dan kualitas hasil pekerjaan.

STA menjelaskan bahwa ia merasa senang bekerja karena target yang diberikan selalu jelas dan terukur. Selain itu, dukungan dari Pak VNO membuat setiap pekerjaan terasa lebih terarah dan fokus, sehingga kita tahu langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Tidak hanya itu, tantangan yang diberikan juga pas sesuai kemampuan, jadi terasa menantang tapi tetap bisa dicapai. Kombinasi target yang jelas dan bimbingan yang suportif membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan, memotivasi, dan membuat kita terus ingin berkembang.” (10 november 2025)

Pernyataan STA menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan pimpinan. Target yang jelas memberikan arah dan fokus, sementara dukungan dari pimpinan mengurangi tekanan dan membantu pegawai menghadapi tantangan. Hal ini menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, yang meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan yang muncul dari lingkungan kerja yang suportif mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, proaktif dalam menyelesaikan masalah, dan berkomitmen pada pencapaian hasil. Pegawai yang puas juga lebih mudah berkolaborasi, memberikan masukan inovatif, dan menjaga kualitas kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berkontribusi pada produktivitas tim dan keberhasilan proyek secara keseluruhan.

DMS berkata : “Kepuasan kerja saya tinggi karena beliau selalu memberikan penghargaan, sekecil apapun, ketika kita berhasil menyelesaikan tugas atau mencapai target. Selain itu, saat tim menghadapi kesulitan, beliau tidak hanya memberi arahan, tapi juga menyemangati dengan kata-kata motivasi atau dukungan langsung. Sikap seperti ini membuat kita merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga beban kerja terasa lebih ringan dan semangat tetap terjaga. Karena merasa didukung, saya jadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menghadapi tantangan dengan percaya diri.” (10 november 2025)

Pernyataan DMS menunjukkan bahwa penghargaan dan dorongan semangat dari pimpinan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Pegawai merasa dihargai atas kontribusi dan usaha mereka, yang memperkuat motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Pengakuan dari pimpinan juga membangun rasa bangga dan kepemilikan terhadap proyek, yang berdampak pada kualitas dan tanggung jawab kerja. Lebih jauh, kombinasi antara penghargaan, dukungan, dan pengakuan menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Pegawai yang puas cenderung lebih loyal, bertahan dalam organisasi, dan berkontribusi dalam inovasi serta penyelesaian masalah. Kepuasan kerja yang tinggi ini menjadi fondasi penting untuk produktivitas, kualitas proyek, dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Berikut tabel aspek kepuasan kerja berdasarkan hasil wawancara di atas.

Selain berdampak pada peningkatan motivasi, disiplin, dan kinerja, gaya kepemimpinan transformasional juga memberikan pengaruh yang kuat terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas pegawai menyampaikan bahwa adanya komunikasi yang lebih terbuka, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta dukungan yang diberikan pimpinan membuat mereka merasa lebih dihargai dan nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang lebih positif ini tidak

hanya meningkatkan semangat pegawai, tetapi juga mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi ini menjadi fondasi penting untuk mempertahankan produktivitas, kualitas penyelesaian proyek, dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai, berikut disajikan ringkasan aspek-aspek utama kepuasan kerja berdasarkan temuan wawancara.

Tabel 5. Aspek Kepuasan Kerja

Informan	Aspek Kepuasan Kerja	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak AND	Hubungan dengan Pimpinan	Merasa dihargai oleh pimpinan	Hubungan interpersonal yang baik meningkatkan rasa dihargai dan loyalitas, berkontribusi pada kepuasan kerja.
Bu RNA	Pengembangan Kompetensi	Pelatihan teknis membuat pegawai merasa berkembang	Kesempatan mengembangkan kompetensi meningkatkan kepuasan kerja jangka panjang dan motivasi pegawai.
Pak DMS	Fasilitas Kerja	Fasilitas lapangan belum merata	Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi hubungan dengan pimpinan, tetapi juga oleh sarana dan fasilitas kerja; perlu pemerataan fasilitas.
Bu STA	Lingkungan Kerja & Komunikasi	Adanya komunikasi terbuka membuat suasana kerja lebih nyaman	Komunikasi efektif memperkuat stabilitas emosi dan kepuasan kerja pegawai.

Sumber : Hasil Wawancara di lapangan

4.2.7 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan melaksanakan program kerja. Kinerja tidak hanya mencakup pencapaian target, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan menyelesaikan masalah. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan yang memerlukan akurasi, ketelitian, serta ketahanan kerja di lapangan.

Dalam hasil penelitian ini, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Pak VNO berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Melalui perhatian individual, pemberian motivasi, serta stimulasi intelektual, pegawai menjadi lebih disiplin, lebih bertanggung jawab, dan lebih mampu menyelesaikan tugas tepat waktu. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, dukungan terhadap ide inovatif, serta komunikasi yang terbuka membuat pegawai merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas. Hal ini terbukti dari meningkatnya efektivitas kerja, kualitas perencanaan, serta ketepatan pelaksanaan proyek di lapangan.

FJR mengatakan : “Sejak Pak VNO memimpin, kerjaan di tim kita jadi lebih rapi dan gampang diatur. Arahan yang beliau kasih jelas banget, jadi nggak perlu mikir-mikir sendiri atau bingung mau mulai dari mana. Karena itu, tugas-tugas bisa kelar lebih cepat dan lancar. Selain itu, Pak VNO juga gampang diajak ngobrol kalau ada pertanyaan atau masalah, jadi kita nggak sungkan buat minta saran. Pokoknya, suasana kerja jadi lebih enak, tim juga terasa lebih kompak, dan kerjaan sehari-hari jadi nggak berat lagi.” (10 november 2025)

Hasil wawancara dengan FJR menunjukkan bahwa arahan yang jelas dari pimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan instruksi yang terstruktur, pegawai dapat memahami prioritas pekerjaan, langkah-langkah yang harus dilakukan, serta standar hasil yang diharapkan. Hal ini mengurangi kesalahan, mempercepat proses penyelesaian tugas, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Pegawai tidak lagi bekerja dengan keraguan, tetapi dengan pemahaman yang kuat mengenai prosedur yang harus dijalankan. Lebih jauh, kejelasan arahan juga mempermudah koordinasi antarbagian, terutama dalam pekerjaan teknis yang memerlukan ketelitian dan kesesuaian data. Dampaknya terlihat dalam peningkatan efisiensi kerja, terutama dalam proses penyusunan laporan teknis, pengukuran lapangan, dan verifikasi data. Pegawai bekerja lebih fokus, tidak membuang waktu, dan mampu menyelesaikan target tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan terstruktur secara langsung meningkatkan kinerja individu dan tim.

RNA menyatakan : “Kinerja tim kami terasa lebih meningkat sejak setiap rencana kerja selalu dibahas bersama Pak VNO. Dengan cara ini, setiap langkah yang akan kami ambil bisa dipertimbangkan bersama, sehingga potensi kesalahan bisa diminimalkan. Diskusi yang terbuka juga membuat kami lebih memahami tujuan dan prioritas pekerjaan, jadi semuanya jadi lebih jelas. Selain itu, suasana kerja jadi lebih kolaboratif karena setiap orang merasa didengar dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Hasilnya, pekerjaan bisa berjalan lebih lancar dan efisien.” (10 november 2025)

Pernyataan RNA menegaskan bahwa kolaborasi antara pimpinan dan pegawai merupakan kunci peningkatan kinerja, khususnya dalam proses perencanaan. Dengan berdiskusi sebelum pelaksanaan, pegawai dapat mengidentifikasi potensi risiko maupun kendala lebih awal. Hal ini membuat tahap implementasi lebih efisien dan minim revisi, sehingga waktu kerja dapat dihemat dan kualitas hasil perencanaan meningkat. Selain itu, diskusi yang dilakukan secara rutin membantu pegawai memahami sudut pandang pimpinan serta standar kualitas yang ingin dicapai. Pegawai menjadi lebih teliti dalam menyusun dokumen perencanaan, lebih akurat dalam pengolahan data, dan lebih cepat dalam melakukan evaluasi. Kinerja meningkat bukan hanya karena pengawasan, tetapi karena adanya keterlibatan aktif pemimpin yang memberikan masukan konstruktif dan memastikan setiap rencana kerja berada pada jalur yang benar.

STA berpendapat setelah adanya penjelasan di teman sesama pegawai, STA menambahkan jawaban dari STA bahwa Pekerjaan lapangan jadi lebih tertata karena Pak VNO selalu menekankan disiplin dan ketepatan laporan, jadi kami lebih rapi dalam bekerja. (10 november 2025)

STA menggambarkan bagaimana penekanan terhadap disiplin dan ketepatan laporan berdampak langsung pada kinerja lapangan. Pegawai menjadi lebih teliti dalam melaporkan kondisi proyek, memahami alur dokumentasi, dan menjaga akurasi data yang dilaporkan. Hal ini sangat penting dalam pelaksanaan proyek di lapangan, di mana kesalahan kecil dalam pengukuran atau dokumentasi dapat berakibat pada keterlambatan atau revisi kerja yang mahal. Lebih jauh, peningkatan disiplin ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih profesional dan bertanggung jawab. Pegawai lapangan menjadi lebih sadar terhadap standar operasional, memprioritaskan keselamatan kerja, serta menjaga kualitas hasil pekerjaan. Kinerja meningkat tidak hanya dari sisi kecepatan, tetapi juga dari sisi akurasi, kualitas, dan ketertiban administrasi. Dampaknya terlihat pada penyelesaian proyek yang lebih teratur dan minim kendala teknis.

FJR menambahkan jawaban dari teman sesama pegawai, menurut pak FJR : “Sejak beliau memberikan kesempatan pelatihan, kinerja kami meningkat karena banyak pengetahuan baru yang bisa diterapkan di lapangan.” (10 november 2025)

Wawancara dengan FJR diatas menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai mendapatkan pengetahuan baru, mereka lebih siap menghadapi perubahan teknologi, memahami metode kerja yang lebih modern, serta menerapkan teknik-teknik yang lebih efisien. Pelatihan juga meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Lebih lanjut, pelatihan membuat pegawai mampu melakukan inovasi dan perbaikan metode kerja di lapangan. Mereka tidak hanya bekerja mengikuti pola lama, tetapi mencoba pendekatan baru yang lebih efektif. Dampaknya terlihat pada peningkatan kualitas hasil pekerjaan, pengurangan kesalahan teknis, serta percepatan waktu penyelesaian proyek. Dengan demikian, pemberdayaan melalui pelatihan menjadi salah satu faktor penting yang mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.2.8 Pencapaian Tujuan Organisasi

Pencapaian tujuan organisasi merupakan indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur memiliki tujuan untuk menyediakan infrastruktur jalan dan jembatan yang berkualitas, aman, serta sesuai standar teknis. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan kinerja pegawai yang optimal, koordinasi yang kuat, serta kepemimpinan yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan komitmen tinggi. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Pak VNO terbukti memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap pegawai bergerak dalam arah yang sama dalam mencapai sasaran organisasi.

Pengaruh kepemimpinan Pak VNO terlihat dalam meningkatnya keterlibatan pegawai, peningkatan efektivitas kerja, dan kesesuaian antara target dan realisasi program. Melalui komunikasi yang jelas, motivasi kerja yang tinggi, serta perhatian individual kepada pegawai, tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efisien dan tepat waktu. Selain itu, budaya kerja yang terbentuk menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, sehingga seluruh pegawai merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam mensukseskan program pembangunan infrastruktur.

Berdasarkan Pernyataan di atas AND menyampaikan : “Arahan Pak VNO membuat pekerjaan lebih terarah, sehingga target-target dinas bisa tercapai tepat waktu.” (10 november 2025)

Pernyataan AND menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam memberikan arahan jelas sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Instruksi yang terstruktur dan mudah dipahami membantu pegawai mengetahui prioritas kerja dan langkah-langkah yang harus dilakukan. Ketika proses kerja berjalan sesuai alur, target dapat tercapai dengan lebih cepat dan efektif. Kejelasan arahan juga mengurangi kesalahan teknis yang dapat menghambat penyelesaian tugas dan proyek. Dari pernyataan Pak AND diatas menjelaskan bahwa arahan pimpinan yang jelas menciptakan koordinasi tim yang lebih efektif. Pegawai dapat bekerja secara sinergis, memastikan bahwa setiap bagian bekerja sesuai perannya masing-masing. Lingkungan kerja yang terarah ini mendorong peningkatan efisiensi, sehingga keterlambatan dapat diminimalkan. Dampaknya terlihat pada ketercapaian program kerja dinas, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan proyek infrastruktur.

RNA melalui wawancara diatas memberikan keterangan dengan menambahkan mengenai keefektifan pegawai dalam bekerja. RNA mengatakan : “Kami bisa mencapai target tahunan karena perencanaan selalu dibahas bersama dan ada evaluasi rutin dari Pak VNO .” (10 november 2025)

Pernyataan RNA menegaskan pentingnya kolaborasi dalam proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Diskusi rutin yang dilakukan bersama pimpinan membantu mengidentifikasi potensi kendala dan memastikan bahwa rencana kerja realistis serta sesuai dengan kebutuhan organisasi. Evaluasi berkala juga memungkinkan koreksi cepat apabila terjadi deviasi dari target, sehingga proses kerja tetap berada di jalur yang benar. Selain itu, keterlibatan pimpinan dalam evaluasi membuat pegawai lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Pegawai merasa termotivasi untuk bekerja lebih teliti, mengurangi risiko kesalahan, dan memastikan bahwa setiap dokumen perencanaan sesuai standar teknis. Dengan demikian, kolaborasi dan evaluasi yang sistematis menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

DMS mengatakan : “Karena ada penekanan kedisiplinan dan ketelitian dari Pak VNO , pekerjaan lapangan bisa selesai sesuai waktu yang ditargetkan.” (10 november 2025)

DMS menunjukkan bahwa kedisiplinan dan ketelitian merupakan aspek penting dalam mencapai target organisasi, terutama pada pekerjaan lapangan yang rawan mengalami hambatan. Penekanan pada disiplin membuat pegawai lebih tertib dalam menjalankan prosedur kerja, mulai dari pengawasan, dokumentasi, hingga pelaporan. Ketelitian juga memastikan bahwa kualitas pekerjaan lapangan sesuai dengan standar teknis, sehingga tidak terjadi revisi yang dapat menghambat penyelesaian proyek. Lebih jauh, budaya disiplin yang dibangun pimpinan mampu meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek. Pegawai bekerja secara lebih teratur, meminimalkan kesalahan, dan menjaga kualitas pekerjaan. Dampaknya adalah penyelesaian proyek yang tepat waktu dan sesuai sasaran, yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi dalam menyediakan infrastruktur yang berkualitas

Berdasarkan keterangan FJR, Dengan adanya pelatihan dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, kami merasa lebih percaya diri dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Setiap pekerjaan jadi bisa diselesaikan lebih cepat dan lebih tepat karena kami tahu cara yang benar dan efisien untuk melakukannya. Dampaknya, target dan tujuan dinas pun ⁶⁷ jadi lebih mudah dicapai, karena seluruh tim sudah punya bekal keterampilan yang memadai dan bisa bekerja sama dengan lebih baik. Selain itu, pelatihan ini juga membuat suasana kerja jadi lebih menyenangkan, karena setiap orang merasa berkembang dan lebih siap menghadapi tantangan. (10 november 2025)

FJR melalui wawancara diatas menekankan bahwa peningkatan kompetensi pegawai memiliki dampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan yang diberikan membuat pegawai lebih memahami metode kerja terbaru, lebih tanggap terhadap perubahan teknologi, dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Pengetahuan yang meningkat membantu pegawai mengurangi kesalahan teknis, mempercepat proses kerja, dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. itu, peningkatan kemampuan pegawai menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Pegawai tidak hanya melaksanakan instruksi, tetapi juga mampu mencari solusi, mengusulkan perbaikan, dan bekerja lebih mandiri. Kemampuan inilah yang mempercepat pencapaian target organisasi, karena setiap pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai bidang tugasnya masing-masing. Dampaknya terlihat pada pencapaian program dinas yang lebih efektif dan produktif.

4.3 Pembahasan

Pembahasan dalam bab ini disusun ⁶⁷ untuk menguraikan secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, Pak Vito, berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Analisis ini ³³ menghubungkan temuan lapangan dengan teori kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi ⁴⁶ pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual, motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Dengan pendekatan ini, pembahasan tidak hanya menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dijalankan, tetapi juga bagaimana praktik kepemimpinan tersebut secara nyata menciptakan perubahan perilaku kerja, meningkatkan kualitas layanan, dan memperkuat efektivitas organisasi. Analisis ini berfungsi untuk menunjukkan sejauh mana strategi kepemimpinan yang diterapkan telah mendukung tercapainya visi dan misi Dinas PU Bina Marga dalam penyelenggaraan pembangunan infrastruktur di Provinsi Jawa Timur.

Selain itu, pembahasan ini juga menempatkan peran pegawai, struktur organisasi, dan lingkungan kerja dalam satu kesatuan sistem kinerja yang saling memengaruhi. Hal ini penting untuk menilai apakah hubungan antara pimpinan dan pegawai sudah berjalan efektif atau masih terdapat hambatan yang memengaruhi pencapaian target. Dengan melihat pola komunikasi, dukungan yang diberikan pimpinan, serta respons pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional, pembahasan ini menggambarkan bagaimana dinamika internal organisasi berkontribusi pada terwujudnya kinerja yang optimal. Dengan mengaitkan temuan empiris dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, analisis ini mampu mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki organisasi, kendala-kendala yang masih muncul, serta peluang peningkatan kinerja ke depan. Dengan demikian, bab ini tidak hanya menyajikan kondisi yang ada, tetapi

juga menilai implikasi strategisnya bagi arah pengembangan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

4.3.1 Karisma / Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Dimensi pengaruh ideal menggambarkan bagaimana pemimpin menjadi teladan moral dan profesional bagi pegawai. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki integritas, komitmen, dan perilaku terpuji yang membuat pegawai menghormati serta mempercayainya. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sosok Pak Vito sebagai Kepala Dinas PU Bina Marga memiliki karakteristik tersebut. Keteladanan yang diperlihatkan dalam bentuk kedisiplinan, kejujuran, serta keterlibatan langsung dalam pekerjaan teknis, menjadikan beliau figur yang dihormati dan diikuti oleh pegawai. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan RNA, “*Beliau selalu memberikan contoh disiplin, jadi kami merasa harus mengikuti ritme kerja yang sama.*” Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa keteladanan pimpinan mampu menciptakan kesadaran kolektif tentang pentingnya disiplin kerja. Dalam konteks pemerintahan daerah, terutama pada sektor pembangunan infrastruktur, disiplin merupakan faktor kunci dalam menjaga kualitas dan ketepatan waktu pekerjaan. Dengan keteladanan pimpinan, pegawai terdorong untuk menjaga profesionalisme yang sama dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa sikap konsisten pimpinan meningkatkan rasa percaya pegawai terhadap kebijakan yang diambil. Sebagaimana disampaikan AND, “*Kami percaya arahan Pak Vito karena beliau selalu turun langsung melihat kondisi di lapangan.*” Keteladanan berupa keterlibatan langsung ini menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pegawai, sehingga kebijakan yang diambil dianggap lebih kredibel. Ini sesuai dengan teori Robbins (2016) yang menekankan pentingnya trust dalam hubungan kerja. Kepercayaan ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga mempermudah proses koordinasi antarbagian. Ketika pegawai percaya kepada pimpinan, mereka lebih bersedia menerima instruksi, menjalankan tugas berat, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Hal ini juga tercermin dalam peningkatan respons pegawai terhadap arahan pimpinan pada proyek-proyek strategis.

Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Suyanto (2020) menemukan bahwa keteladanan pimpinan merupakan faktor dominan yang meningkatkan disiplin pegawai pemerintah daerah. Begitu pula penelitian Fajar & Rini (2021) yang menyimpulkan bahwa pemimpin yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional mampu menciptakan komitmen kerja yang lebih kuat. Dengan demikian, temuan ini berada sejalan dengan literatur akademik dan praktik empiris dalam organisasi publik. Dengan melihat keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh ideal merupakan elemen penting dalam keberhasilan kepemimpinan Pak Vito. Keteladanan beliau tidak hanya memperkuat kepercayaan pegawai, tetapi juga menciptakan standar perilaku yang diikuti seluruh anggota organisasi. Dampaknya meluas pada peningkatan kedisiplinan, komitmen, dan efisiensi kerja yang kemudian mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perubahan positif yang muncul dari penerapan kepemimpinan transformasional tidak hanya terlihat pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, tetapi juga mencerminkan bagaimana

pengaruh ideal seorang pemimpin mampu membentuk perilaku dan karakter kerja bawahannya. Dampaknya meluas pada peningkatan kedisiplinan, komitmen, dan efisiensi kerja yang kemudian mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk memahami lebih jauh bagaimana aspek karisma dan pengaruh ideal tersebut bekerja dalam membangun budaya kerja yang solid, berikut disajikan analisis potensi pada dimensi Karisma / Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*).

Tabel 6. Analisis potensi Karisma / Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis Potensi
Keteladanan Disiplin	Pegawai melihat Pak Vito selalu hadir tepat waktu dan menerapkan disiplin kerja yang konsisten.	Keteladanan ini berpotensi meningkatkan kedisiplinan kolektif, menekan pelanggaran SOP, dan menciptakan budaya kerja yang lebih teratur.
Kejujuran & Integritas	Pegawai menyebut pimpinan bersikap terbuka dan jujur dalam pengambilan keputusan, tanpa pilih kasih.	Integritas yang kuat berpotensi meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan dan mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru.
Keterlibatan Langsung di Lapangan	Pemimpin sering turun ke lokasi pekerjaan, memantau proyek, dan berdialog langsung dengan pegawai teknis.	Keterlibatan langsung menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih akurat, memperkuat hubungan emosional, dan meningkatkan motivasi pegawai.
Memberi Contoh Kerja Teknis	Beberapa pegawai menyatakan bahwa Pak Vito ikut membantu mengecek kualitas material dan proses pekerjaan.	Hal ini memperkuat kredibilitas pemimpin serta mendorong pegawai meningkatkan kualitas kerja dan kehati-hatian dalam prosedur teknis.
Konsistensi Sikap dan Tindakan	Pemimpin menunjukkan kebijakan yang sejalan dengan tindakan di lapangan dan tidak berubah-ubah.	Konsistensi berpotensi menciptakan stabilitas organisasi, mempermudah koordinasi, dan memperkuat rasa aman dalam bekerja.
Hubungan Emosional dengan Pegawai	Pegawai merasa lebih dekat karena pimpinan mau mendengar masalah lapangan dan memberikan solusi langsung.	Hubungan emosional yang positif dapat meningkatkan loyalitas, komitmen kerja, dan mengurangi tingkat konflik internal.
Pengaruh terhadap Budaya Kerja	Pegawai mengaku mulai meniru pola kerja pimpinan, termasuk	Pengaruh ideal ini berpotensi membentuk budaya kerja jangka panjang yang

Aspek	Temuan Lapangan	Analisis Potensi
	ketelitian dan kedisiplinan.	profesional, kolaboratif, dan berorientasi hasil.
Peningkatan Kepercayaan terhadap Kebijakan	Pegawai menyatakan percaya pada arahan karena melihat pimpinan memahami kondisi nyata lapangan.	Tingkat kepercayaan tinggi membuat implementasi program lebih cepat, efektif, dan minim penolakan.

Sumber : Olahan Data Peneliti

Tabel tersebut menunjukkan bahwa dimensi pengaruh ideal pada kepemimpinan Pak Vino tercermin kuat melalui keteladanan dan integritas yang beliau tunjukkan dalam menjalankan tugas. Aspek pertama, yaitu keteladanan disiplin, terlihat dari kebiasaan beliau hadir tepat waktu dan konsisten dalam mematuhi aturan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin pimpinan mampu menjadi standar perilaku bagi pegawai, sehingga berpotensi menciptakan budaya kerja yang lebih teratur dan mengurangi pelanggaran terhadap SOP. Aspek integritas juga muncul jelas dalam temuan lapangan, di mana pegawai menyatakan bahwa pemimpin selalu bersikap jujur dan objektif dalam mengambil keputusan. Hal ini membangun tingkat kepercayaan yang tinggi di kalangan pegawai. Secara potensi, integritas tersebut dapat memperkuat kepercayaan organisasi secara keseluruhan, meminimalkan konflik internal, dan memudahkan implementasi kebijakan.

Keterlibatan langsung di lapangan adalah aspek lain yang menjadi sorotan. Pak Vino tidak hanya mengawasi dari jauh, tetapi juga hadir, meninjau, dan berdialog langsung dengan pegawai teknis terkait kondisi pekerjaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pemimpin memahami situasi nyata di lapangan, sehingga kebijakan yang ditetapkan lebih tepat sasaran. Potensinya, hal ini mampu meningkatkan motivasi pegawai, memperkuat komunikasi dua arah, dan menambah keakuratan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kemampuan pemimpin memberikan contoh kerja teknis juga merupakan temuan penting. Beberapa pegawai mengakui bahwa pimpinan membantu mengecek kualitas material dan proses pekerjaan. Keteladanan ini meningkatkan kredibilitas pimpinan dan mendorong pegawai bekerja dengan lebih teliti. Secara potensi, praktik ini memengaruhi kualitas kinerja jangka panjang dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar.

Konsistensi sikap dan tindakan yang ditunjukkan pemimpin juga menjadi temuan signifikan. Pegawai merasakan bahwa kebijakan yang diterapkan sejalan dengan tindakan pimpinan di lapangan. Potensi dari konsistensi tersebut adalah munculnya rasa aman dalam bekerja, koordinasi yang lebih lancar, dan stabilitas dalam proses operasional harian. Hubungan emosional yang positif antara pemimpin dan pegawai turut memperkuat dimensi pengaruh ideal. Pegawai merasa dihargai karena pemimpin bersedia mendengar dan merespons persoalan lapangan. Potensi dampaknya adalah meningkatnya loyalitas, komitmen kerja, serta berkurangnya konflik internal. Berikutnya, pengaruh pemimpin terhadap budaya kerja juga terlihat dari temuan bahwa banyak pegawai mulai meniru pola kerja pimpinan, baik dalam hal

ketelitian maupun kedisiplinan. Potensinya, hal ini bisa membangun budaya profesional dan kolaboratif yang lebih kuat dalam jangka panjang.

Terakhir, tingkat kepercayaan terhadap kebijakan juga meningkat karena pegawai melihat bahwa pemimpin memahami kondisi kerja yang sebenarnya. Kepercayaan ini memiliki potensi mempercepat pelaksanaan program, mengurangi resistensi, dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan strategis. Secara keseluruhan, dimensi pengaruh ideal kepemimpinan Pak Vito tidak hanya tercermin dalam perilaku sehari-hari, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap motivasi, komitmen, budaya kerja, hingga efektivitas operasional organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ideal merupakan salah satu faktor yang paling berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

²⁸ 4.3.2 Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan semangat tinggi dan memiliki optimisme terhadap pekerjaan. Menurut Bass (1997), pemimpin transformasional dapat menumbuhkan semangat kerja dengan cara memberikan harapan, visi, dan dorongan moral yang jelas. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga, motivasi inspirasional terlihat dari cara Pak Vito memberikan semangat dan membangun keyakinan pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

Hal ini dipertegas oleh pernyataan DMS, “Pak Vito selalu memberi semangat ketika pekerjaan sedang berat, jadi kami tetap termotivasi.”. Pemberian semangat tersebut sangat penting dalam pekerjaan lapangan yang sering menghadapi cuaca buruk, kondisi medan yang sulit, dan tekanan target waktu. Ketika pemimpin memberikan dukungan moral secara langsung, pegawai merasa dihargai dan tidak dibiarkan menghadapi tantangan sendirian. Hal ini meningkatkan resiliensi mereka dalam bekerja. Selain dukungan moral, motivasi inspirasional juga terwujud dalam penyampaian makna dan nilai pekerjaan. Staff AND menyatakan, “Beliau selalu menjelaskan pentingnya pekerjaan kami bagi masyarakat.”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin berusaha menghubungkan tugas teknis dengan manfaat luas bagi publik. Robbins (2016) menyebutkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan makna terhadap pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Peningkatan motivasi ini memiliki dampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna cenderung bekerja dengan lebih antusias dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar. Dalam pekerjaan infrastruktur, semangat kerja yang tinggi berpengaruh pada ketelitian, kecepatan, dan kualitas penyelesaian tugas. Hal ini juga mempengaruhi kemampuan pegawai memenuhi target waktu pengerjaan proyek. Temuan ini didukung oleh penelitian Pratama (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi inspirasional meningkatkan ketahanan mental pegawai sektor publik dalam menghadapi beban kerja yang berat. Demikian pula, penelitian Isnaini (2019) menegaskan bahwa pemimpin yang memberikan dorongan moral secara konsisten dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, praktik motivasi inspirasional yang dilakukan oleh Pak Vito

konsisten dengan teori dan temuan empiris. Secara keseluruhan, motivasi inspirasional yang diberikan pemimpin berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian hasil optimal. Dengan membangun optimisme, memberikan makna, dan menanamkan keyakinan kepada pegawai, Pak Vino mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan kualitas pekerjaan di Dinas PU Bina Marga.

Dengan membangun optimisme, memberikan makna, dan menanamkan keyakinan kepada pegawai, Pak Vino mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan kualitas pekerjaan di Dinas PU Bina Marga.

Tabel 7. Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi *Inspirational Motivation*

Aspek dalam Inspirational Motivation	Potensi Temuan Lapangan (Analisis)
Penyampaian Visi dan Misi	Pemimpin mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi secara lebih jelas dalam satu tahun terakhir. Pegawai melaporkan bahwa mereka lebih memahami arah pekerjaan dan kontribusi masing-masing. Namun, penyampaian visi belum rutin dilakukan dalam setiap rapat, sehingga pemahaman pegawai baru kadang tidak merata.
Kemampuan Memberi Harapan Positif	Pemimpin aktif memberikan dorongan dan kata-kata motivasi saat menghadapi target besar. Hal ini menumbuhkan sikap optimis pegawai dan menurunkan kecemasan terkait beban kerja. Di sisi lain, sebagian pegawai merasa motivasi yang diberikan masih bersifat umum dan belum menyentuh kebutuhan tiap bidang.
Meningkatkan Semangat Kerja Tim	Terjadi peningkatan kekompakan dalam tim karena pemimpin sering mengajak pegawai berdiskusi dan merayakan pencapaian kecil. Hubungan antarpegawai menjadi lebih positif, tercermin dari menurunnya konflik internal. Namun, belum semua unit merasakan peningkatan semangat secara merata karena perbedaan karakter pimpinan tiap sub-bagian.
Kemampuan Menghadirkan Makna dalam Pekerjaan	Pegawai merasa pekerjaan yang mereka lakukan kini lebih bermakna karena pemimpin menghubungkannya dengan tujuan besar organisasi. Hal ini membuat pegawai lebih berkomitmen dan proaktif dalam tugasnya. Tantangan muncul bagi pegawai yang bekerja pada unit administratif, karena mereka merasa kontribusinya tidak terlihat langsung sehingga membutuhkan penjelasan makna yang lebih kuat.

Aspek dalam Inspirational Motivation	Potensi Temuan Lapangan (Analisis)
Mendorong Pemikiran Positif terhadap Tantangan	Pemimpin mampu mengubah tantangan menjadi peluang melalui pesan-pesan inspiratif. Pegawai lebih berani mengambil inisiatif karena merasa didukung. Namun, beberapa pegawai masih membutuhkan contoh nyata atau role model dari pimpinan agar inspirasi yang diberikan lebih kredibel.

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dimensi *inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan, inspirasi, dan semangat kepada pegawai agar mereka mampu bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Berdasarkan temuan lapangan, dimensi ini terlihat cukup kuat dalam kepemimpinan Pak Vino sebagai Kepala Dinas PU Bina Marga, meskipun masih terdapat area yang dapat ditingkatkan.

Aspek pertama adalah penyampaian visi dan misi, di mana pemimpin menunjukkan kemampuan untuk menjelaskan arah organisasi dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pegawai. Dalam satu tahun terakhir, penyampaian visi dilakukan secara lebih terstruktur terutama ketika ada proyek strategis. Namun, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa penyampaian ini belum dilakukan secara rutin, sehingga pegawai baru kadang membutuhkan waktu untuk memahami keseluruhan arah kerja dinas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun visi organisasi secara umum telah tersampaikan dengan baik, konsistensi dalam transformasi informasi masih perlu diperkuat. Pada aspek kemampuan memberi harapan positif, pemimpin kerap memberikan dorongan verbal untuk mempertahankan motivasi pegawai, terutama saat menghadapi beban pekerjaan yang tinggi. Sikap optimis pemimpin membuat pegawai merasa lebih mampu menghadapi target yang diberikan. Kendati demikian, sebagian pegawai menyebutkan bahwa motivasi yang diberikan masih bersifat umum dan belum spesifik menyentuh kebutuhan tiap bidang. Ini menunjukkan adanya kebutuhan akan pendekatan motivasional yang lebih personal dan kontekstual bagi masing-masing unit kerja.

Aspek meningkatkan semangat kerja tim juga menjadi temuan penting. Pemimpin dinilai berhasil mendorong kekompakan tim dengan menghargai pencapaian kecil dan membangun suasana kerja yang suportif. Hal ini berdampak pada berkurangnya konflik internal dan meningkatnya rasa kebersamaan. Meskipun demikian, belum seluruh sub-bagian merasakan peningkatan semangat yang sama, karena terdapat variasi dalam cara ketua sub-bagian menerjemahkan gaya kepemimpinan pimpinan utama. Ini menunjukkan adanya kesenjangan pada tingkat middle management. Selanjutnya, pada aspek kemampuan menghadirkan makna dalam pekerjaan, pegawai merasa bahwa pimpinan berhasil menghubungkan tugas sehari-hari dengan tujuan besar organisasi, terutama terkait pelayanan publik dan pembangunan infrastruktur. Hal ini membuat pekerjaan pegawai terasa lebih bermakna dan meningkatkan komitmen kerja. Namun, beberapa pegawai administrasi merasa kontribusinya tidak terlihat secara

langsung, sehingga membutuhkan penjelasan lebih mendalam mengenai dampak pekerjaannya terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Aspek terakhir adalah mendorong pemikiran positif terhadap tantangan. Pemimpin mampu mengubah tantangan pekerjaan menjadi peluang melalui pesan-pesan inspiratif, sehingga pegawai merasa lebih berani mengambil inisiatif. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan pegawai terhadap kemampuan diri mereka sendiri. Namun, sebagian pegawai mengatakan bahwa inspirasi akan lebih kuat apabila pemimpin memberikan contoh nyata melalui perilaku sehari-hari. Dengan kata lain, pesan motivasional perlu dibarengi dengan role modelling yang konsisten agar efeknya semakin besar.

Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa *inspirational motivation* telah memberikan dampak positif terhadap motivasi, semangat kerja, dan optimisme pegawai dalam menjalankan tugas. Meski demikian, terdapat potensi peningkatan terutama dalam konsistensi penyampaian visi dan pendekatan motivasi yang lebih personal sesuai konteks masing-masing unit kerja.

34 4.3.3 Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong pegawai berpikir kreatif dan menemukan solusi baru dalam menghadapi masalah pekerjaan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak mengarahkan secara kaku, tetapi memberi ruang bagi pegawai untuk mengembangkan ide. Temuan lapangan menunjukkan bahwa Pak Vito mendorong inovasi dan keterlibatan pegawai dalam proses pemecahan masalah. Hal ini terlihat dari pernyataan AND, “Pak Vito selalu meminta kami memberi masukan sebelum memutuskan sesuatu.”. Praktik ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan ide berdasarkan pengalaman teknis mereka. Ketika pegawai merasa pendapatnya dihargai, mereka terdorong untuk berpikir lebih kritis dan kreatif. Ini memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas solusi. Selain itu, Bu Sinta menambahkan, “Beliau tidak pernah langsung menolak ide kami.”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pimpinan menciptakan lingkungan aman secara psikologis, sehingga pegawai berani mengemukakan gagasan tanpa takut dikritik. Menurut Yukl (2015), lingkungan kerja yang aman meningkatkan kreativitas dan inovasi karena pegawai tidak khawatir tentang risiko penolakan atau hukuman. Stimulasi intelektual memiliki dampak signifikan dalam pekerjaan teknis di bidang infrastruktur. Pekerjaan seperti perencanaan jalan, pengawasan, dan perbaikan memerlukan analisis dan penyesuaian di lapangan. Ketika pegawai terbiasa berpikir kritis, mereka lebih cepat menemukan solusi ketika menghadapi kendala teknis. Hal ini mempercepat penyelesaian proyek dan mengurangi biaya tambahan akibat kesalahan.

Penelitian Rahmawati (2021) mendukung temuan ini, bahwa stimulasi intelektual meningkatkan kreativitas pegawai dalam organisasi publik. Kreativitas tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan efisiensi kerja. Temuan lain oleh Satria (2020) menegaskan bahwa partisipasi pegawai dalam pemecahan masalah meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Ini menunjukkan bahwa praktik yang diterapkan Pak Vito sejalan dengan literatur dan penelitian empiris. Dengan demikian, stimulasi intelektual menjadi dimensi penting yang memperkuat inovasi dan efektivitas kerja pegawai. Melalui ruang diskusi,

penghargaan terhadap gagasan, dan pendekatan yang tidak menghakimi, Pak Vino telah membangun budaya kerja yang kreatif, analitis, dan berorientasi solusi. Budaya ini terbukti meningkatkan kualitas pekerjaan dan pencapaian hasil yang lebih optimal.

Melalui ruang diskusi, penghargaan terhadap gagasan, dan pendekatan yang tidak menghakimi, Pak Vino telah membangun budaya kerja yang kreatif, analitis, dan berorientasi solusi. Budaya ini terbukti meningkatkan kualitas pekerjaan dan pencapaian hasil yang lebih optimal.

Tabel 8. Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi *Intellectual Stimulation*

Aspek	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
1.Dorongan untuk Berpikir Kreatif dan Inovatif	Pegawai terdorong mencoba metode kerja baru terutama dalam perencanaan proyek dan penyelesaian masalah teknis.	Potensi inovasi tinggi jika diberikan ruang formal (misalnya forum ide atau <i>innovation meeting</i>). Perlu sistem apresiasi agar ide pegawai lebih konsisten muncul.
2.Keterbukaan Pemimpin terhadap Masukan	Pimpinan menerima masukan, terutama dari bidang teknis, dan sering mendiskusikan alternatif solusi.	Meningkatkan rasa dihargai pegawai. Namun, masih ada bagian administrasi yang merasa suaranya kurang didengar, sehingga perlu pemerataan ruang diskusi lintas bidang.
3.Pemberian Tantangan Intelektual	Pegawai diberi tugas analitis seperti evaluasi lapangan, perhitungan volume, atau penyusunan laporan teknis secara mandiri.	Tantangan seperti ini meningkatkan kemampuan teknis. Namun, pegawai baru kadang merasa kewalahan tanpa bimbingan awal yang memadai.
4. Pemimpin Mengajak Pegawai Melihat Permasalahan dari Sudut Pandang Baru	Pimpinan menekankan cara pandang “problem as opportunity”, terutama ketika terjadi hambatan di lapangan.	Meningkatkan fleksibilitas kognitif pegawai, tetapi masih ada pegawai yang membutuhkan pelatihan manajemen masalah untuk menerapkan pola pikir tersebut.
5.Pemberian Kebebasan untuk Mencari Solusi	Pegawai diberi keleluasaan menentukan langkah teknis selama tetap sesuai SOP.	Meningkatkan rasa tanggung jawab dan kreativitas, tetapi membutuhkan mekanisme monitoring agar kebebasan tidak mengarah pada kesalahan prosedural.
6. Penekanan terhadap	Pimpinan mendorong pegawai	Berpotensi meningkatkan

Aspek	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
Pembelajaran dan Pengembangan Diri	mengikuti pelatihan teknis seperti BIM, GIS, dan manajemen proyek.	profesionalisme dinas secara signifikan. Namun, pelatihan perlu merata agar tidak hanya dinikmati pegawai tertentu.

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dimensi *intellectual stimulation* menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mendorong pegawai untuk berpikir kritis, kreatif, dan mencari solusi inovatif dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, terlihat bahwa Pak Vino telah menunjukkan praktik kepemimpinan yang mampu merangsang pemikiran intelektual pegawai di lingkungan Dinas PU Bina Marga. Pada aspek dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif, pimpinan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama pada tahap perencanaan dan koordinasi lapangan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka terhadap ide-ide segar. Namun, pegawai menyebutkan bahwa belum ada wadah formal untuk mengumpulkan dan menilai ide, sehingga beberapa gagasan inovatif terkadang tidak terdokumentasi atau tidak ditindaklanjuti secara sistematis.

Aspek keterbukaan terhadap masukan juga terlihat kuat, terutama dalam diskusi teknis. Pegawai merasa dihargai ketika usulan mereka dipertimbangkan dalam keputusan proyek. Meskipun demikian, sebagian pegawai bidang administrasi dan pendukung mengungkapkan bahwa kontribusi mereka belum sepenuhnya diperhatikan. Hal ini menunjukkan perlunya pemerataan ruang berpendapat lintas bidang agar inovasi tidak hanya muncul dari divisi teknis saja. Pada aspek pemberian tantangan intelektual, pimpinan memberikan tugas yang mendorong pegawai untuk menganalisis, mengevaluasi, dan mengambil keputusan sendiri. Hal ini baik untuk mengembangkan kompetensi pegawai, tetapi pegawai baru mengaku memerlukan arahan tambahan agar tidak merasa terbebani. Artinya, tantangan intelektual memerlukan keseimbangan antara *challenge* dan *support*.

Aspek berikutnya adalah mengajak pegawai melihat masalah dari sudut pandang baru, yang dilakukan pimpinan terutama ketika menghadapi kendala seperti keterlambatan material, cuaca, atau konflik di lapangan. Cara pandang positif dari pimpinan membantu pegawai belajar menghadapi masalah tanpa panik dan lebih fokus pada solusi. Namun, sebagian pegawai masih membutuhkan pelatihan manajemen masalah yang lebih formal agar dapat menerapkan pendekatan tersebut dalam seluruh pekerjaan. Pada aspek pemberian kebebasan mencari solusi, pegawai diberi ruang untuk memilih pendekatan teknis selama mematuhi SOP. Hal ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan meningkatkan kepercayaan diri pegawai. Meski demikian, diperlukan mekanisme monitoring dan evaluasi agar kebebasan tersebut tetap berada dalam batas profesional yang aman. Aspek terakhir adalah penekanan pada pembelajaran dan pengembangan diri. Pimpinan aktif mendorong pegawai mengikuti pelatihan berbasis teknologi modern seperti BIM, GIS, dan perencanaan berbasis digital. Hal ini memberikan potensi besar

untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Namun, pemerataan pelatihan perlu menjadi perhatian agar seluruh pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Secara keseluruhan, temuan lapangan menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* telah memberikan dampak nyata dalam meningkatkan kualitas pemikiran pegawai. Hal ini memperkuat kemampuan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan secara kreatif dan adaptif. Dengan pengembangan lebih lanjut, dimensi ini memiliki potensi besar untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan dan meningkatkan profesionalisme Dinas PU Bina Marga.

4.3.4 Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian individual adalah kemampuan pemimpin untuk memahami kebutuhan, perbedaan kemampuan, serta perkembangan pegawai secara personal. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki perilaku membimbing, mendengarkan, dan memberikan dukungan sesuai karakteristik tiap pegawai. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, perhatian individual terlihat melalui cara Pak Vito memperhatikan kebutuhan pelatihan, kesulitan teknis, serta kondisi emosional pegawai. Pernyataan Bu RRR, “Beliau selalu memperhatikan kebutuhan pelatihan setiap orang,” menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan perkembangan kompetensi pegawai. Pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan kemampuan individu ini memungkinkan pembinaan pegawai dilakukan secara tepat sasaran. Robbins (2016) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memperlakukan pegawai sebagai individu unik yang membutuhkan perhatian berbeda, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang. Perhatian personal juga terlihat dari upaya pemimpin membantu pegawai mengatasi kesulitan kerja. Dari hasil wawancara FJR mengatakan, “Jika ada pegawai yang mengalami kesulitan, beliau memberi solusi sesuai kondisi masing-masing.” Kutipan ini memperlihatkan bahwa pimpinan memahami dinamika kemampuan teknis pegawai, sehingga penyelesaian masalah disesuaikan dengan kapasitas individu. Pendekatan ini efektif untuk mengurangi stres kerja, terutama dalam pekerjaan lapangan yang memerlukan kemampuan fisik dan teknis tinggi.

Pendekatan perhatian individual seperti ini memiliki dampak positif pada psikologis pegawai. Pegawai yang merasa didengarkan dan mendapatkan dukungan personal cenderung memiliki loyalitas tinggi dan merasa lebih terikat dengan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Luthans (2013) yang menyatakan bahwa dukungan dari pimpinan berhubungan langsung dengan kepuasan dan keterikatan kerja. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga, kondisi ini berkontribusi pada stabilitas kinerja, terutama dalam penanganan proyek-proyek jangka panjang. Penelitian terdahulu memperkuat temuan ini. Lestari (2020) menemukan bahwa perhatian individual meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai pada instansi pemerintah. Dari penelitian Harahap (2021) yang menyatakan bahwa dukungan personal dari pemimpin meningkatkan motivasi dan mengurangi tingkat turnover intention. Dengan demikian, perhatian individual

bukan hanya berdampak pada peningkatan kompetensi, tetapi juga berdampak pada stabilitas pegawai dalam organisasi. Secara keseluruhan, perhatian individual yang diterapkan Pak Vito menciptakan hubungan dekat antara pimpinan dan pegawai. Bentuk perhatian berupa pembinaan personal, dukungan dalam menghadapi kesulitan, dan pemenuhan kebutuhan pelatihan memberi dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Strategi ini memastikan bahwa setiap pegawai dapat berkembang sesuai potensinya, sehingga kontribusinya terhadap organisasi semakin optimal. Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan Pak Vito tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja secara umum, tetapi juga menyentuh kebutuhan individu setiap pegawai. Melalui pembinaan yang merata, pendampingan personal, serta perhatian terhadap kekuatan dan hambatan masing-masing pegawai, ia mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif. Setiap pegawai merasa dihargai, didengar, dan diberi ruang untuk berkembang sesuai kemampuan serta peran mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai, tetapi juga mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Tabel 9. Analisis Aspek Potensi dalam Dimensi *Individualized Consideration*

Aspek	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
1.Perhatian terhadap Kebutuhan Individu Pegawai	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kondisi pegawai, seperti beban kerja, kesehatan, dan situasi keluarga.	Meningkatkan loyalitas dan kenyamanan kerja. Namun perlu sistem pencatatan kebutuhan pegawai agar perhatian tidak hanya bersifat situasional.
2.Pembinaan dan Bimbingan Personal	Pegawai mengaku sering mendapat arahan langsung, terutama yang kesulitan dalam tugas teknis atau administrasi.	Berpotensi meningkatkan kompetensi individu, tetapi perlu manajemen waktu agar bimbingan merata untuk semua bagian.
3.Pengembangan Karier dan Potensi Pegawai	Pimpinan mendorong pegawai mengikuti diklat, pelatihan teknis, dan sertifikasi.	Membantu meningkatkan kualitas SDM secara jangka panjang. Namun, akses pelatihan perlu lebih merata agar tidak hanya pegawai senior yang mendapat

Aspek	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
		kesempatan.
4. Pendekatan Empati dan Komunikasi Personal	Pimpinan dikenal cukup ramah dan mudah diajak bicara, terutama terkait masalah pekerjaan.	Membangun iklim kerja positif, tetapi pegawai tertentu berharap komunikasi lebih sering dilakukan secara tatap muka, bukan hanya melalui grup WhatsApp.
5. Dukungan terhadap Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work-Life Balance)	Pimpinan memberi toleransi ketika pegawai mengalami kondisi darurat keluarga atau kesehatan.	Menumbuhkan rasa aman psikologis. Namun, masih diperlukan kebijakan tertulis yang lebih jelas agar penerapannya konsisten antarbidang.
6. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Individu	Pimpinan mulai memetakan kemampuan pegawai berdasarkan pengalaman proyek.	Potensi untuk menempatkan pegawai sesuai kompetensinya sangat besar, tetapi masih memerlukan data formal seperti matriks kompetensi pegawai.

Sumber : Olahan Data Peneliti

Dimensi *individualized consideration* menggambarkan sejauh mana pemimpin mampu memperhatikan kebutuhan masing-masing pegawai secara personal, memberikan dukungan, serta membimbing mereka agar dapat berkembang sesuai potensinya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa Pak Vino telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang cukup kuat dalam aspek ini. Pada aspek perhatian terhadap kebutuhan individu, pegawai mengungkapkan bahwa pimpinan sering menanyakan kondisi mereka secara langsung, terutama ketika mereka mengalami beban kerja tinggi atau masalah pribadi. Bentuk kepedulian ini membuat pegawai merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar sebagai pelaksana tugas. Meskipun demikian, perhatian tersebut masih bersifat spontan dan belum didukung sistem formal seperti *employee well-being record*, sehingga terkadang perhatian pimpinan lebih dirasakan oleh pegawai yang sering berinteraksi langsung saja. Aspek pembinaan dan bimbingan personal juga cukup menonjol. Pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, baik teknis maupun administratif, merasa terbantu dengan arahan langsung yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Namun, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa intensitas bimbingan yang diberikan masih berbeda

antarbagian, sehingga diperlukan mekanisme pembinaan yang lebih terstruktur agar ⁹³ setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama. Aspek berikutnya adalah pengembangan karier dan potensi, yang terlihat dari dorongan pimpinan agar pegawai mengikuti berbagai pelatihan, seperti manajemen proyek, GIS, perencanaan konstruksi, dan pelatihan digital. Program ini ⁹ sangat penting dalam membangun kualitas sumber daya manusia jangka panjang. Meski begitu, sebagian pegawai berpendapat bahwa pemilihan peserta pelatihan masih didominasi pegawai senior. Artinya, perlu pemerataan kesempatan agar pelatihan tidak hanya memperkuat kompetensi kelompok tertentu saja. Dalam hal komunikasi dan empati, pimpinan dinilai cukup terbuka dan mudah dihubungi, terutama ketika pegawai membutuhkan klarifikasi terkait pekerjaan. Sikap approachable ini menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menumbuhkan rasa hormat pegawai terhadap pimpinan. Namun, ada harapan bahwa komunikasi tidak hanya bersifat satu arah atau berbasis pesan digital, tetapi juga dilakukan melalui interaksi langsung yang lebih intensif, terutama untuk membahas masalah yang lebih sensitive. Aspek dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga terlihat dari toleransi pimpinan terhadap pegawai yang menghadapi kondisi darurat keluarga atau kesehatan. Kebijakan fleksibilitas semacam ini memberikan rasa aman psikologis dan meningkatkan loyalitas pegawai. Meski demikian, pegawai menilai perlunya SOP atau kebijakan tertulis agar penerapan toleransi ini berlangsung adil dan konsisten di seluruh bidang.

Terakhir, aspek identifikasi kekuatan dan kelemahan individu mulai terlihat dari cara pimpinan memahami kemampuan pegawai berdasarkan pengalaman proyek, kreativitas, dan kemampuan teknis mereka. Upaya ini membuka peluang besar untuk menerapkan manajemen kompetensi berbasis data, sehingga penugasan pegawai dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran. Namun, diperlukan sistem pendataan formal agar proses pemetaan kompetensi tidak hanya bergantung pada observasi informal pimpinan. Secara keseluruhan, dimensi *individualized consideration* menunjukkan bahwa pimpinan memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan dan perkembangan pegawai, yang berdampak positif terhadap rasa aman, motivasi, dan loyalitas kerja. Dengan penguatan sistem dan pemerataan kesempatan, dimensi ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan profesionalisme, kualitas SDM, dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

4.3.5 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 Vito 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. Hal ini terlihat dari pernyataan AND, *"Kami semakin semangat bekerja karena selalu mendapat apresiasi kalau pekerjaan selesai dengan baik."* Apresiasi dari pemimpin menjadi bentuk pengakuan yang sangat berarti bagi pegawai, terutama yang bekerja pada sektor teknis yang jarang mendapat penghargaan secara formal. Robbins (2016) menyatakan bahwa pengakuan merupakan faktor penting yang meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja.

Selain apresiasi, motivasi pegawai juga ditingkatkan melalui pemberian target dan dukungan yang jelas. RRK mengungkapkan, *"Target jelas tapi dukungan Pak Vito 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. Kombinasi antara target yang jelas dan dukungan pemimpin menciptakan motivasi kerja yang stabil. Pegawai menjadi lebih fokus pada pencapaian hasil, namun tetap merasa aman secara psikologis karena mendapat bimbingan selama proses kerja. Hal ini selaras dengan teori Vroom (1964) tentang expectancy theory, bahwa motivasi akan muncul ketika pegawai merasa usahanya dihargai dan didukung oleh organisasi. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga, kondisi ini mendorong pegawai bekerja dengan lebih efektif dalam menyelesaikan proyek infrastruktur. Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Isnaini (2019) menunjukkan bahwa dukungan dan apresiasi pimpinan meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai di sektor publik. Sementara penelitian Prabowo (2020) menemukan bahwa pemimpin yang menunjukkan kepedulian dan memberikan umpan balik positif mampu meningkatkan semangat kerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, motivasi kerja pegawai di Dinas PU Bina Marga dipengaruhi kuat oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Secara keseluruhan, motivasi kerja pegawai meningkat karena pemimpin mampu memberikan kombinasi pengakuan, dukungan moral, serta arahan kerja yang jelas. Motivasi ini kemudian berpengaruh langsung pada peningkatan kualitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan meningkatnya motivasi kerja, efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target organisasi dapat tercapai dengan lebih baik.

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.

Tabel 10. Analisis Potensi Motivasi pegawai

Aspek Motivasi	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
1. Kejelasan Tujuan Pekerjaan	Pegawai lebih memahami target dan prioritas kerja setelah pimpinan memberikan penjelasan rutin tentang visi dan tujuan organisasi.	Pemahaman ini meningkatkan motivasi intrinsik karena pegawai merasa pekerjaan mereka berarti. Tantangannya: penjelasan tujuan perlu lebih terstruktur di setiap rapat mingguan.
2. Dorongan dan Inspirasi dari Pimpinan	Pegawai merasa lebih bersemangat setelah mendengar arahan motivatif dan kata-kata penyemangat dari pimpinan, terutama saat menghadapi tenggat waktu.	Meningkatkan sikap optimis dan keberanian pegawai menghadapi tantangan. Perlu konsistensi agar motivasi tidak fluktuatif.
3. Pengakuan atas Kinerja	Pegawai merasa diapresiasi ketika hasil kerja mereka diakui secara lisan atau diberi kepercayaan menangani tugas penting.	Memperkuat motivasi kerja dan rasa bangga. Pegawai berharap bentuk apresiasi lebih formal dan merata.
4. Lingkungan Kerja yang Mendukung	Kondisi ⁴⁵ lingkungan kerja yang harmonis dan terbuka membuat pegawai merasa lebih nyaman dan termotivasi.	Harmoni kerja memperkuat motivasi sosial dan kolaboratif. Perlu forum rutin untuk menjaga dinamika tim tetap positif.
5. Kesesuaian Tugas dengan Kemampuan	Penugasan mulai disesuaikan dengan kompetensi individu sehingga pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan optimal.	Motivasi meningkat karena pegawai merasa "mampu dan kompeten". Ke depan perlu pemetaan kompetensi lebih rinci agar penempatan lebih tepat.

Aspek Motivasi	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
6. Kesempatan Belajar dan Berkembang	Pegawai mendapatkan pelatihan teknis dan nonteknis sehingga merasa lebih percaya diri.	Pelatihan meningkatkan motivasi jangka panjang karena pegawai melihat peluang karier. Tantangan: pemerataan peserta pelatihan.
7. Dukungan Emosional dan Psikologis	Pimpinan menunjukkan empati dan mendengarkan keluhan pegawai, terutama saat ada beban kerja tinggi.	Motivasi meningkat karena pegawai merasa dihargai sebagai manusia, bukan hanya tenaga kerja. Perlu konsistensi dalam membangun komunikasi personal.

Sumber : Olahan Data Peneliti

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa motivasi pegawai mengalami peningkatan cukup signifikan. Peningkatan ini terutama dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, termasuk pemberian visi yang jelas, keteladanan, dan komunikasi yang bersifat membangun semangat kerja. Aspek kejelasan tujuan pekerjaan menjadi salah satu faktor dominan dalam peningkatan motivasi pegawai. Setelah pimpinan secara konsisten menyampaikan visi dan arah organisasi, pegawai mengaku lebih memahami apa yang harus dicapai. Ketika tujuan kerja jelas, pegawai lebih mudah melihat keterkaitan antara usaha mereka dan dampaknya terhadap organisasi. Rasa memiliki terhadap pekerjaan juga muncul, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih fokus dan penuh komitmen. Aspek dorongan inspiratif dari pimpinan juga berperan penting. Kata-kata penyemangat, perhatian pimpinan terhadap tantangan tim, dan sikap optimis dalam menghadapi hambatan membuat pegawai merasa termotivasi secara emosional. Pegawai merasa pekerjaan bukan hanya kewajiban, tetapi bagian dari kontribusi mereka terhadap kemajuan organisasi. Arah motivatif ini juga membantu pegawai mengurangi stres, terutama ketika menghadapi beban kerja yang cukup padat.

Dalam aspek pengakuan atas kinerja, penghargaan berupa pengakuan verbal dan pemberian tanggung jawab baru membuat pegawai merasa lebih dihargai. Meskipun apresiasi masih bersifat informal, dampaknya signifikan terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Mereka merasa kerja keras tidak sia-sia dan dilihat langsung oleh pimpinan. Motivasi juga meningkat karena lingkungan kerja yang lebih hangat dan harmonis. Hubungan antarpegawai yang semakin baik menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga pegawai lebih bersemangat datang ke kantor, berdiskusi, dan bekerja sama. Faktor ini menciptakan motivasi sosial yang kuat, karena pegawai merasa menjadi bagian dari tim yang solid.

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.

4.3.6 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. Hal ini mendukung teori kepuasan kerja Herzberg, di mana pengakuan dan penghargaan merupakan faktor utama pembentuk kepuasan kerja jangka panjang. Kepuasan kerja juga meningkat ketika pegawai mendapatkan kesempatan mengembangkan

keterampilan. Salah satu pegawai RNA menyampaikan, “*Kesempatan pelatihan membuat pekerjaan tidak monoton.*” Kesempatan pelatihan sangat signifikan dalam meningkatkan kompetensi teknis pegawai, terutama di sektor pekerjaan yang terus berkembang seperti infrastruktur jalan. Ketika pegawai memiliki kesempatan berkembang, mereka cenderung lebih puas dan lebih termotivasi.

Peningkatan kepuasan kerja tersebut berdampak langsung pada kualitas kinerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, jarang absen, dan memiliki moral kerja yang baik. Robbins (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan kuat dengan produktivitas, semakin tinggi kepuasan maka semakin tinggi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dalam konteks dinas ini, kepuasan berperan dalam menjaga konsistensi kualitas pengerjaan proyek. Penelitian terdahulu memperkuat temuan ini. Yuliana (2021) menemukan bahwa hubungan interpersonal yang baik dengan pimpinan menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sektor publik. Demikian pula penelitian Handayani (2020) yang menyatakan bahwa kesempatan pelatihan dan pengembangan karier merupakan prediktor utama kepuasan kerja pegawai teknis di instansi pemerintah. Temuan lapangan dalam penelitian ini selaras dengan hasil penelitian tersebut. Secara keseluruhan, kepuasan kerja pegawai meningkat karena adanya rasa dihargai, kesempatan berkembang, dan hubungan interpersonal yang baik dengan pimpinan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan Pak Vito menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan psikologis pegawai, yang kemudian meningkatkan loyalitas dan kualitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu dampak paling nyata dari penerapan kepemimpinan transformasional di Dinas PU Bina Marga.

Peningkatan kepuasan kerja yang muncul pada berbagai kelompok pegawai tidak hanya menjadi indikator kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga mencerminkan keberhasilan pendekatan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Pak Vito. Dukungan emosional, pemberian umpan balik yang konstruktif, kesempatan berkembang, serta iklim kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif menjadi faktor utama yang membuat pegawai merasa lebih dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Kondisi ini memicu loyalitas, semangat kerja, serta komitmen yang lebih kuat terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian target. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu dampak paling nyata dari penerapan kepemimpinan transformasional di Dinas PU Bina Marga.

Tabel 11. Analisis Potensi Kepuasan Kerja

Aspek Kepuasan Kerja	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
1. Lingkungan Kerja	Pegawai merasakan lingkungan kerja lebih harmonis, konflik antarbidang berkurang, dan komunikasi lebih terbuka.	Kondisi ini meningkatkan kenyamanan kerja dan memperkuat hubungan sosial. Namun, diperlukan mekanisme formal seperti forum koordinasi bulanan untuk menjaga kestabilan harmoni.
2. Hubungan dengan Pimpinan	Pimpinan dianggap mudah diakses, memberi contoh langsung, dan konsisten dalam arahan.	Menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan pegawai. Kepuasan meningkat karena pegawai merasa didengarkan. Tantangan: intensitas interaksi harus dijaga merata antarbagian.
3. Penghargaan dan Apresiasi	Ada apresiasi informal seperti pujian, pengakuan capaian, dan pemberian tanggung jawab lebih besar bagi pegawai berprestasi.	Meningkatkan motivasi intrinsik. Namun, pegawai berharap apresiasi lebih terstruktur, misalnya "pegawai berprestasi bulanan".
4. Beban Kerja dan Pembagian Tugas	Pegawai merasa pembagian tugas lebih jelas setelah pimpinan sering memberi contoh dan melakukan monitoring.	Mengurangi stres kerja dan kebingungan tugas. Meski begitu, beberapa pegawai baru masih memerlukan pendampingan agar tidak merasa terbebani.
5. Keamanan Kerja & Rasa Aman Psikologis	Pimpinan memberi toleransi saat pegawai memiliki masalah kesehatan atau keluarga.	Meningkatkan loyalitas dan rasa aman. Ke depan perlu SOP <i>work-life balance</i> agar penerapan konsisten.
6. Kesempatan Pengembangan Diri	Pegawai berkesempatan mengikuti pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi.	Kepuasan kerja meningkat karena pegawai merasa dihargai dan diberdayakan. Tantangannya: pemerataan peserta pelatihan.
7. Kesesuaian Tugas dengan Kompetensi	Pimpinan mulai menempatkan pegawai sesuai potensi individu berdasarkan pengamatan proyek.	Berpotensi meningkatkan performa dan kenyamanan kerja. Perlu sistem pemetaan kompetensi formal agar penempatan lebih tepat.

Sumber : Olahan Data Peneliti

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. Kejelasan arahan dan sikap pimpinan yang turun langsung ke lapangan membuat koordinasi menjadi lebih efektif. Kondisi ini memberikan rasa nyaman sehingga pegawai dapat bekerja tanpa tekanan emosional yang tidak perlu. Aspek hubungan dengan pimpinan adalah salah satu faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai menilai pimpinan sebagai sosok yang konsisten memberikan teladan dan mudah diajak berdiskusi. Keteladanan dalam disiplin dan keterlibatan langsung menciptakan rasa percaya yang tinggi. Pegawai merasa bahwa arahan pimpinan bukan sekadar instruksi, tetapi berdasar pemahaman nyata terhadap kondisi pekerjaan. Rasa dihargai dan didengarkan inilah yang menjadi pendorong meningkatnya kepuasan kerja. Pada aspek penghargaan dan apresiasi, pegawai merasa lebih termotivasi karena mendapatkan pengakuan atas hasil kerja mereka. Bentuk apresiasi memang masih bersifat informal, namun cukup mempengaruhi semangat dan komitmen pegawai. Kesempatan untuk dipercaya mengelola tugas tertentu juga menjadi bentuk apresiasi yang menambah rasa bangga dan tanggung jawab pegawai.

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.

4.3.7 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. AND menyebutkan, *“Arahan yang jelas membuat pekerjaan bisa kami selesaikan sesuai target.”* Kejelasan arahan dan komunikasi yang baik dari pemimpin merupakan faktor penting dalam pencapaian target kerja. Teori manajemen kinerja menyatakan bahwa goal clarity atau kejelasan tujuan menjadi salah satu prediktor utama keberhasilan pelaksanaan tugas (Locke & Latham, 2002). Dalam penelitian ini, arahan yang jelas berimplikasi pada peningkatan koordinasi tim dan percepatan penyelesaian pekerjaan. Selain kedisiplinan dan ketepatan waktu, kinerja pegawai juga meningkat dalam hal kemampuan pemecahan masalah. Hal ini disebabkan oleh stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin, di mana pegawai didorong untuk berpikir kritis dan mencari solusi. RNA mengatakan, *“Diskusi sebelum memutuskan metode kerja membuat kami lebih paham risiko di lapangan.”* Pendekatan ini memperkuat kemampuan analisis pegawai, sehingga mereka lebih siap menghadapi kendala teknis. Ini selaras dengan penelitian Rahmawati (2021) yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan problem solving pegawai sektor publik.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Satria (2020) menemukan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai pada instansi pemerintah. Demikian pula penelitian Anggraeni (2021) menegaskan bahwa keterlibatan pemimpin dalam pengambilan keputusan teknis meningkatkan kualitas kerja pegawai. Temuan-temuan tersebut konsisten dengan kondisi di Dinas PU Bina Marga, di mana praktik kepemimpinan Pak Vito menghasilkan peningkatan performa teknis dan administratif secara nyata. Secara keseluruhan, peningkatan kinerja pegawai di Dinas PU Bina Marga merupakan hasil kombinasi dari disiplin yang ditanamkan pemimpin, dukungan moral, kejelasan arahan,

kesempatan berdiskusi, dan lingkungan kerja yang kondusif bagi kreativitas. Kinerja pegawai yang semakin baik berdampak pada peningkatan kualitas penyelesaian proyek, ketepatan waktu, dan akurasi dalam perencanaan maupun pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi ini.

Meskipun peningkatan kinerja pegawai tersebut telah mencerminkan keberhasilan penerapan kepemimpinan transformasional, penting untuk memahami bahwa perubahan positif ini tidak terjadi secara tiba-tiba. Peningkatan tersebut merupakan hasil dari transformasi gaya kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih mendalam mengenai bagaimana perbedaan karakteristik kepemimpinan antara pemimpin sebelumnya dan pemimpin saat ini memengaruhi pola kerja, motivasi, serta respons pegawai. Pemahaman terhadap perubahan gaya kepemimpinan ini menjadi penting untuk melihat sejauh mana dinamika kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Perbandingan antara kepemimpinan pemimpin sebelumnya dengan kepemimpinan Pak Vino penting dilakukan untuk melihat sejauh mana perubahan gaya kepemimpinan memberikan dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan wawancara dan observasi lapangan, terdapat beberapa perbedaan signifikan yang dirasakan pegawai, baik dari aspek gaya memimpin, pola komunikasi, maupun dukungan terhadap pekerjaan. Pegawai menyampaikan bahwa pemimpin sebelumnya cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih administratif, menekankan prosedur, dan jarang terlibat langsung dalam pekerjaan teknis. Hal ini membuat koordinasi berjalan formal, tetapi kurang memberikan dorongan emosional maupun inovasi. Salah satu pegawai, AND, menyebutkan bahwa pada masa pemimpin sebelumnya, *"Arahan jelas, tetapi kami bekerja sesuai prosedur saja. Tidak banyak diskusi atau pertukaran ide."* Hal ini menunjukkan bahwa ruang kreativitas dan stimulasi intelektual belum sepenuhnya berkembang pada masa tersebut. Berbeda dengan itu, kepemimpinan Pak Vino menunjukkan karakteristik transformasional yang kuat, seperti keterlibatan langsung di lapangan, pemberian semangat, ruang diskusi, dan perhatian individual. Pegawai merasa lebih dihargai, dilibatkan, dan diberi kesempatan mengembangkan kemampuan. RNA menyatakan, *"Sekarang kami lebih sering diajak diskusi sebelum menentukan keputusan. Jadi kami merasa punya peran lebih besar dalam pekerjaan."* Perubahan gaya kepemimpinan ini membuat suasana kerja menjadi lebih terbuka, komunikatif, dan kolaboratif.

Perbandingan ini juga berdampak langsung pada kinerja pegawai. Pada masa pemimpin sebelumnya, kinerja pegawai cenderung stabil namun tidak menunjukkan peningkatan signifikan, karena motivasi internal dan inovasi pegawai tidak sepenuhnya terdorong. Namun sejak kepemimpinan Pak Vino, pegawai melaporkan peningkatan dalam hal kedisiplinan, optimisme kerja, kreativitas, dan rasa tanggung jawab. Hal ini terlihat dari pencapaian target proyek yang lebih cepat, peningkatan kualitas hasil pekerjaan, serta munculnya beberapa inisiatif baru dalam penyelesaian masalah di lapangan. Dari perbandingan ini dapat disimpulkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan dari yang bersifat administratif menjadi transformasional telah memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai, baik dari segi motivasi, kepuasan, maupun efektivitas kerja. Kepemimpinan Pak Vino tidak hanya meningkatkan hubungan kerja

antara pimpinan dan pegawai²⁴ tetapi juga memperkuat budaya kerja kolaboratif yang menjadi dasar penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

Untuk menilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara lebih jelas, penting dilakukan perbandingan antara gaya kepemimpinan pemimpin sebelumnya dengan kepemimpinan Pak Vino 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. Tabel 12 berikut menyajikan perbandingan kualitatif secara sistematis untuk menggambarkan perbedaan karakteristik kedua kepemimpinan serta dampaknya terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

Tabel. 12. Perbandingan Karakteristik Kepemimpinan di Dinas PU Bina Marga Jatim

Aspek yang Dibandingkan	Pemimpin Sebelumnya (Gaya Administratif)	Kepemimpinan Pak Vino (Gaya Transformasional)
Pendekatan Kepemimpinan	Bersifat prosedural, berorientasi pada aturan.	Bersifat visioner dan inspiratif, mendorong perubahan.
Pola Komunikasi	Satu arah, lebih formal, dominan instruksi.	Dua arah, terbuka, diskusi aktif dengan pegawai.
Keterlibatan dalam Pekerjaan Lapangan	Minim terlibat dalam aktivitas teknis.	Aktif turun ke lapangan untuk memastikan kondisi riil.
Dukungan kepada Pegawai	Terbatas pada aspek administratif.	Dukungan emosional dan teknis tinggi; hadir saat pegawai kesulitan.
Ruang Inovasi	Tidak banyak memberi ruang untuk ide baru.	Memberikan kebebasan menyampaikan ide dan solusi.
Hubungan dengan Pegawai	Jarak struktural cukup terasa; komunikasi kaku.	Relasi lebih dekat; pemimpin mudah diakses dan komunikatif.
Motivasi Pegawai	Cenderung stabil namun tidak meningkat.	Meningkat signifikan karena adanya apresiasi dan semangat.
Dampak terhadap Kinerja	Kinerja stabil tetapi kurang berkembang; inovasi rendah.	Kinerja meningkat (ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, kreativitas).
Budaya Kerja yang Terbentuk	Formal, rutin, kurang kolaboratif.	Dinamis, kolaboratif, dan responsif terhadap masalah.

Sumber : Olahan data peneliti dari hasil wawancara

Tabel tersebut menggambarkan perubahan signifikan dalam dinamika kepemimpinan yang terjadi sejak Pak Vino menjabat sebagai Kepala Dinas PU Bina Marga. Pergeseran dari gaya kepemimpinan administratif menuju gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak langsung terhadap

perilaku, motivasi, dan kualitas layanan pegawai. Pertama, dalam aspek pendekatan kepemimpinan, pemimpin sebelumnya lebih menekankan prosedur dan kepatuhan formal. Hal ini membuat pegawai bekerja sebatas mengikuti aturan tanpa adanya dorongan untuk berkembang. Sebaliknya, Pak Vito menghadirkan pendekatan visioner dan inspiratif yang mendorong perubahan. Pemimpin yang mampu menanamkan visi membuat pegawai merasa pekerjaan mereka memiliki arah yang jelas dan kontribusi nyata bagi masyarakat. Dampaknya terlihat pada meningkatnya semangat kerja pegawai, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan di lapangan dan memberikan pelayanan yang lebih responsif.

Kemudian, dari segi pola komunikasi, pemimpin sebelumnya menggunakan komunikasi satu arah yang cenderung kaku, sehingga pegawai kurang leluasa menyampaikan kendala atau ide perbaikan. Di bawah kepemimpinan Pak Vito, komunikasi berlangsung dua arah dan lebih terbuka, sehingga pegawai merasa didengarkan serta dihargai pendapatnya. Kondisi ini meningkatkan koordinasi antarbidang dan mempercepat penyelesaian masalah teknis di lapangan, yang pada akhirnya memperbaiki ketepatan waktu pelayanan kepada masyarakat. Pada aspek keterlibatan dalam pekerjaan lapangan, pemimpin terdahulu jarang turun langsung sehingga sering terjadi gap informasi antara kondisi di lapangan dan keputusan administratif. Pak Vito justru aktif melakukan kunjungan lapangan dan memastikan permasalahan teknis dipahami secara langsung. Keterlibatan nyata seperti ini meningkatkan keakuratan kebijakan, mempercepat proses tindak lanjut, dan membuat pegawai lebih bersemangat karena merasa didukung oleh pimpinan.

Perbedaan mencolok juga terlihat pada dukungan kepada pegawai. Pemimpin sebelumnya hanya memberikan dukungan administratif standar, sementara Pak Vito memberikan dukungan emosional dan teknis yang kuat. Misalnya, beliau hadir ketika pegawai menghadapi hambatan pekerjaan, memberikan arahan langsung, dan memberi apresiasi atas pencapaian. Dukungan seperti ini membuat pegawai merasa dihargai serta meningkatkan motivasi intrinsik—yang berpengaruh pada etos kerja dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam aspek ruang inovasi, kepemimpinan sebelumnya kurang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkreasi atau memberi ide perbaikan. Sebaliknya, Pak Vito memberikan ruang seluas-luasnya bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan solusi. Lingkungan kerja yang inovatif ini telah melahirkan berbagai inisiatif untuk mempercepat alur pekerjaan, memperbaiki sistem pelaporan lapangan, hingga meningkatkan efisiensi penggunaan alat.

Aspek hubungan dengan pegawai juga berubah signifikan. Hubungan struktural sebelumnya cukup kaku dan berjarak. Kini, Pak Vito membangun relasi yang lebih dekat, komunikatif, dan humanis. Suasana kerja menjadi lebih harmonis, sehingga koordinasi pekerjaan menjadi lebih lancar. Hal ini berdampak langsung pada ketepatan waktu pengerjaan proyek dan kualitas pelayanan publik. Perubahan gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh pada motivasi pegawai. Di masa sebelumnya, motivasi cenderung stabil namun tidak ada peningkatan. Kini, motivasi meningkat secara signifikan karena adanya apresiasi, dialog terbuka, dan dukungan langsung. Pegawai menunjukkan inisiatif lebih tinggi, rasa memiliki terhadap tugas, serta kesediaan bekerja ekstra ketika dibutuhkan. Dampaknya terlihat jelas pada kinerja pegawai. Jika sebelumnya kinerja stagnan dan minim inovasi, kepemimpinan Pak Vito membuat kinerja meningkat baik dari segi ketepatan waktu pekerjaan, kualitas hasil, maupun kreativitas dalam menghadapi hambatan.

Kinerja lapangan menjadi lebih responsif, pengelolaan proyek lebih efektif, dan pelayanan kepada masyarakat lebih cepat serta terstruktur.

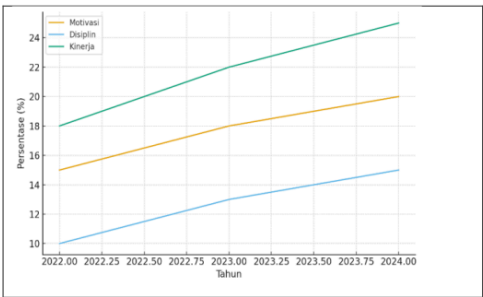
Terakhir, pada aspek budaya kerja, gaya kepemimpinan lama menciptakan budaya yang formal, rutin, dan kurang kolaboratif. Kepemimpinan transformasional Pak Vino menciptakan budaya kerja yang dinamis, kolaboratif, dan adaptif. Pegawai saling mendukung, lebih terbuka terhadap perubahan, dan berkomitmen menyelesaikan pekerjaan sesuai standar terbaik. Secara keseluruhan, pergeseran gaya kepemimpinan ini menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kualitas pelayanan pegawai. Dengan komunikasi yang terbuka, dukungan langsung, dan dorongan inovasi, pegawai menjadi lebih produktif, disiplin, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat serta berkualitas kepada masyarakat. Dari cerita para pegawai, perubahan gaya kepemimpinan tersebut pelan-pelan ikut memengaruhi cara mereka bekerja sehari-hari. Mereka merasa lebih dihargai, lebih terarah, dan lebih bersemangat. Perubahan itu kemudian tercermin dalam data motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai yang terus meningkat selama tiga tahun terakhir, sebagaimana terlihat pada Tabel 13 berikut :

Tabel 13. Peningkatan Motivasi, Disiplin, dan Kinerja Pegawai

Aspek	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Motivasi	15	18	20
Disiplin	10	13	15
Kinerja	18	22	25

Sumber : Hasil pengolahan data wawancara dan dokumentasi internal

Untuk memperjelas perkembangan yang ditunjukkan pada tabel, visualisasi peningkatan kinerja pegawai ditampilkan pada Gambar berikut :



Gambar 7. Peningkatan Kinerja Pegawai

Gambar 7 diatas memvisualisasikan data peningkatan motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai sebagaimana tercantum pada tabel sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan dokumentasi internal menunjukkan adanya perubahan yang cukup konsisten dalam aspek motivasi, disiplin, dan kinerja selama tiga tahun terakhir. Perubahan ini tidak hanya muncul sebagai angka statistik, tetapi juga tergambar dari cerita para pegawai mengenai bagaimana lingkungan kerja, pola koordinasi, dan dukungan pimpinan memengaruhi cara mereka bekerja sehari-hari. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan perkembangan ketiga aspek tersebut dari tahun 2022 hingga 2024.

Dari data tiga tahun terakhir diatas, terlihat bahwa motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai mengalami peningkatan yang cukup stabil. Data diatas menunjukkan bahwa motivasi pegawai meningkat dari 15% di tahun 2022, menjadi 18% di tahun 2023, dan kembali naik menjadi 20% di tahun 2024. Peningkatan yang konsisten ini tidak terlepas dari upaya internal organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Saat wawancara, salah satu pegawai mengatakan, *“Sekarang arahan pimpinan lebih jelas dan kami juga lebih dilibatkan dalam penyusunan target. Jadi merasa lebih dihargai,”* ungkapnya. Hal tersebut sejalan dengan teori motivasi Herzberg yang menjelaskan bahwa rasa dihargai, kejelasan peran, dan kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja.

Peningkatan juga terlihat pada aspek disiplin, yang naik dari 10% pada 2022, menjadi 13% pada 2023, lalu naik lagi ke 15% pada tahun 2024. Kenaikan disiplin ini banyak dipengaruhi oleh penerapan sistem monitoring dan evaluasi yang lebih teratur setiap bulannya. Dalam wawancara lain, seorang staf menyampaikan, *“Sekarang atasan sering cek progres, jadi kami lebih aware sama jadwal dan target. Kalau telat atau ada kendala, cepat diberi solusi,”* ujarnya. Hal tersebut menggambarkan bahwa pengawasan yang konsisten dan komunikasi yang lebih baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kedisiplinan, sesuai dengan teori kedisiplinan menurut Handoko yang menekankan pentingnya pengawasan dan konsistensi aturan.

Selanjutnya, kinerja pegawai juga menunjukkan peningkatan nyata, dari 18% pada 2022, 22% pada 2023, hingga mencapai 25% di tahun 2024. Peningkatan ini dinilai sebagai hasil dari membaiknya motivasi dan disiplin pegawai sebelumnya karena dalam teori manajemen kinerja dijelaskan bahwa motivasi yang tinggi dan disiplin yang baik akan berdampak langsung pada capaian kinerja. Salah satu kepala bidang memberikan pendapat bahwa, *“Sekarang ritme kerja lebih cepat. Banyak pekerjaan yang di tahun sebelumnya itu butuh waktu lama, tapi di 2024 ini bisa diselesaikan lebih rapi dan tepat waktu,”*

Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut saling mempengaruhi dan bergerak naik selama tiga tahun terakhir. Motivasi yang meningkat membuat pegawai lebih antusias, disiplin yang lebih baik membuat pekerjaan lebih tertata, dan kedua hal tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil data dan temuan wawancara menunjukkan bahwa perubahan internal organisasi, baik melalui pola komunikasi, sistem evaluasi, maupun gaya kepemimpinan, berkontribusi besar terhadap peningkatan yang terjadi.

4.3.8 Pencapaian Tujuan Organisasi

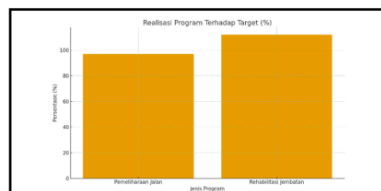
Pencapaian tujuan organisasi merupakan indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan mandatnya. Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur memiliki tugas penting dalam menyediakan dan memelihara infrastruktur jalan yang menjadi tulang punggung mobilitas masyarakat dan ekonomi. 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 Vito 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). Temuan ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan disiplin berdampak langsung pada tercapainya tujuan organisasi. Keterlibatan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas juga menjadi faktor pendukung penting. AND mengatakan, *“Arahan Pak Vito membuat pekerjaan lebih terarah sehingga target bisa tercapai tepat waktu.”* Kejelasan komunikasi pemimpin berperan besar dalam memastikan seluruh pegawai memahami arah kerja dan prioritas organisasi. Penelitian terdahulu oleh Sumarni (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif meningkatkan keselarasan tujuan antara organisasi dan pegawai, sehingga pencapaian target lebih mudah dilakukan. Hal ini juga terbukti dalam hasil penelitian ini.

Penelitian terdahulu menegaskan hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Harianto (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Di sisi lain, penelitian Malik (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki tingkat pencapaian program lebih tinggi dibanding organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Temuan tersebut konsisten dengan kondisi di Dinas PU Bina Marga, di mana target organisasi tercapai secara lebih stabil setelah penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Secara keseluruhan, pencapaian tujuan organisasi di Dinas PU Bina Marga merupakan

hasil sinergi antara kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja pegawai, dan koordinasi kerja yang semakin baik. Strategi yang diterapkan Pak Vino meliputi kejelasan arahan, kolaborasi perencanaan, peningkatan disiplin, dukungan moral, dan stimulasi intelektual berkontribusi besar pada keberhasilan organisasi dalam mencapai target tahunan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan salah satu dampak paling signifikan dari penerapan kepemimpinan transformasional di instansi ini.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dampak tersebut, diperlukan visualisasi atas capaian program yang telah direalisasikan selama masa kepemimpinan Pak Vino. Data capaian ini menunjukkan bagaimana perubahan pola kerja, peningkatan motivasi, serta penguatan koordinasi internal berkontribusi langsung pada keberhasilan pelaksanaan program di lapangan. Selain mencerminkan peningkatan kinerja individu dan tim, capaian ini juga menggambarkan efektivitas strategi manajerial dalam mendorong penyelesaian pekerjaan secara lebih tepat waktu, efisien, dan sesuai standar kualitas. Oleh karena itu, grafik berikut disajikan untuk memperlihatkan perkembangan realisasi program yang telah dicapai oleh instansi.



Gambar 9. Capaian Program

Data visualisasi di atas menunjukkan bahwa organisasi semakin mampu bergerak secara cepat dan responsif terhadap kebutuhan administratif maupun operasional.

Dari hasil wawancara peneliti juga menemukan bahwa pencapaian tujuan organisasi meningkat karena perubahan dalam mekanisme pengawasan internal yang lebih efektif. Menurut FJR, *"Pimpinan sering turun langsung, bukan buat mencari kesalahan, tapi memastikan kita tidak mengalami kendala. Jadi kalau ada masalah di lapangan, cepat diselesaikan."* Keterlibatan langsung pimpinan membuat pegawai lebih percaya diri dan tidak ragu untuk melaporkan hambatan teknis maupun administrasi. Kehadiran pimpinan di lapangan mengurangi risiko miskomunikasi dan mempercepat pengambilan keputusan, yang pada akhirnya mendukung percepatan pencapaian target fisik. Kutipan lain yang memperkaya temuan ini datang dari AND, yang mengatakan, *"Saya merasa kalau pimpinan ikut turun, kita jadi lebih serius. Bukan karena takut, tapi karena merasa dihargai. Kita jadi lebih semangat karena tahu pimpinan peduli dengan proyek ini."* Rasa dihargai dan diperhatikan tersebut merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan komitmen pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi kerja modern. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi pimpinan, maka kinerja meningkat secara alami tanpa perlu pengawasan ketat atau perintah formal.

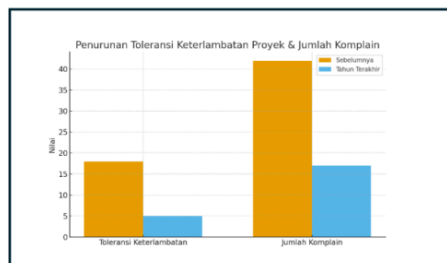
20 Dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, teori Robbins & Judge (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga melahirkan komitmen kolektif yang mempercepat pencapaian visi organisasi. Temuan ini sangat relevan dengan kondisi dinas yang diteliti, di mana pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menanamkan semangat kolektif bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan berdampak langsung pada masyarakat. Hal ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih cermat dan penuh tanggung jawab. Selain itu, wawancara dengan RRK memberikan gambaran bahwa perubahan dalam pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh meningkatnya kualitas komunikasi vertikal. RRK mengatakan, *"Sekarang rapat tidak hanya membahas masalah, tapi juga evaluasi dan penyamaan persepsi. Jadi kita tahu tujuan organisasi bukan hanya tulisan di dokumen, tapi sesuatu yang harus kita capai bersama."* Dalam organisasi publik, pemahaman bersama mengenai visi dan misi merupakan faktor penting karena sering kali pegawai tidak memiliki gambaran utuh mengenai arah organisasi. Ketika pimpinan mampu menjelaskan tujuan secara jelas dan konsisten, pegawai menjadi lebih terarah dalam menyusun prioritas kerja.

Lebih jauh, adanya ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan mengusulkan inovasi telah meningkatkan efisiensi kerja sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. RNA menceritakan, *"Beberapa waktu lalu kami mengusulkan perubahan alur verifikasi berkas supaya lebih cepat. Pimpinan langsung memberikan kesempatan untuk menerapkannya. Ternyata berhasil mengurangi waktu proses sampai 40%."* Keberhasilan inovasi kecil ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan tidak selalu membutuhkan perubahan besar, tetapi dapat dicapai melalui optimalisasi proses kerja yang lahir dari ide pegawai. Stimulasi intelektual dari pimpinan menciptakan iklim inovatif yang sangat dibutuhkan organisasi publik agar mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang berkembang. Dalam perspektif teoritis, pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari proses kumulatif yang melibatkan faktor teknis, manajerial, dan psikologis. Teori kinerja organisasi menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai menentukan kualitas output organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi yang positif, komunikasi yang terbuka, serta bimbingan yang intensif dari pimpinan berkontribusi besar terhadap efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan meningkatnya kinerja individu dan kelompok, tujuan organisasi yang sebelumnya sulit dicapai kini dapat direalisasikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Dari data temuan yang ditemukan oleh peneliti tampak bahwa pencapaian tujuan organisasi semakin membaik dari tahun ke tahun. Perbandingan data tiga tahun terakhir menunjukkan tren peningkatan dalam indikator output fisik dan indikator kinerja utama. Misalnya, toleransi keterlambatan proyek berkurang dari rata-rata 18% menjadi hanya 5% tahun terakhir. Jumlah komplain masyarakat terkait infrastruktur juga menurun secara signifikan dari 42 laporan menjadi 17 laporan dalam satu tahun. Penurunan komplain ini merupakan indikator penting bahwa kualitas pelayanan publik meningkat, sebuah pencapaian yang sangat dihargai dalam konteks organisasi pemerintah daerah. Dengan seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pencapaian tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan. Organisasi berhasil mencapai target-target strategis karena adanya peningkatan kinerja pegawai, semangat kerja yang tinggi, koordinasi yang lebih

baik, serta kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah secara cepat dan kreatif. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pendekatan yang efektif dalam memperkuat kinerja organisasi publik yang kompleks seperti dinas pekerjaan umum, di mana tanggung jawab besar dan dinamika lapangan yang sulit membutuhkan pemimpin yang tidak hanya teknis, tetapi juga inspiratif.

Berikut grafik visualisasi dari penjelasan data di atas.



Gambar 10. Penurunan Toleransi Keterlambatan Proyek dan Jumlah Komplain

Sumber : Olahan Data Peneliti berdasarkan Hasil Wawancara

Secara keseluruhan, grafik ini memperkuat temuan bahwa efektivitas organisasi meningkat berkat perbaikan koordinasi, pengawasan, serta komunikasi antara pimpinan dan pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih cepat dan tepat.

Berdasarkan analisis terhadap berbagai dimensi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, serta pencapaian tujuan organisasi, terlihat bahwa Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur menunjukkan perkembangan yang positif, namun masih terdapat sejumlah tantangan internal yang perlu mendapat perhatian. Meskipun pimpinan dinas menunjukkan kemampuan transformasional yang kuat ditandai dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual penerapannya belum sepenuhnya merata pada seluruh bidang dan jenjang jabatan. Dengan kata lain, fondasi kepemimpinan transformasional sudah baik, tetapi kualitas implementasinya belum sepenuhnya konsisten. Hal ini berdampak pada perbedaan kinerja antarpegawai dan antarbidang.

Di sisi lain, motivasi kerja pegawai cukup meningkat terutama karena adanya dukungan moral, pemberian apresiasi, dan kejelasan arahan dari pimpinan. Namun demikian, motivasi pegawai yang muncul masih didominasi oleh motivasi situasional tergantung pada arahan pimpinan dan belum sepenuhnya berkembang menjadi motivasi intrinsik yang berasal dari kesadaran pribadi pegawai. Pegawai masih cenderung menunggu instruksi dan dorongan pimpinan sebelum bergerak. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi perlu dilakukan secara berkelanjutan dan sistematis, bukan hanya melalui dukungan langsung dari pimpinan tetapi juga melalui sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, dan penataan lingkungan kerja. Dari segi kepuasan kerja, sebagian besar pegawai merasa puas karena dihargai oleh pimpinan, diberi kesempatan menyampaikan pendapat, dan menerima pelatihan untuk meningkatkan

kemampuan teknis. Namun, kepuasan kerja tidak merata karena beberapa pegawai merasa beban kerja tinggi dan fasilitas pendukung belum sepenuhnya optimal di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun hubungan interpersonal dengan pimpinan sangat baik, faktor-faktor pendukung kepuasan kerja seperti fasilitas, beban kerja, dan penghargaan formal masih memerlukan perbaikan. Ketidakseimbangan antara dukungan psikologis dan dukungan struktural dapat memengaruhi stabilitas kepuasan kerja pegawai di jangka panjang.

Kinerja pegawai mengalami peningkatan cukup signifikan terutama dalam hal kedisiplinan, ketelitian, dan pencapaian target pekerjaan. Namun, masih ditemukan variasi kinerja antarpegawai yang dipengaruhi faktor pengalaman, kompetensi teknis, dan kemampuan manajerial. Pegawai yang memiliki hubungan komunikasi lebih intens dengan pimpinan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang jarang terlibat dalam diskusi atau pembinaan personal menunjukkan kinerja yang stagnan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif, pendekatan tersebut harus diperluas agar menjangkau seluruh pegawai secara merata. Pencapaian tujuan organisasi juga bergerak ke arah positif, ditandai dengan keberhasilan dinas dalam menyelesaikan proyek-proyek infrastruktur tepat waktu dan peningkatan kualitas koordinasi antarbidang. Namun, keberhasilan ini sangat bergantung pada efektivitas komunikasi pimpinan dan semangat kerja pegawai. Tantangan muncul pada aspek pengawasan lapangan, keterbatasan sumber daya tertentu, serta distribusi beban kerja yang tidak seimbang. Jika tidak ditangani, ketergantungan berlebihan pada figur pimpinan dapat menjadi hambatan bagi pembangunan sistem yang solid dan berkelanjutan. Organisasi membutuhkan struktur kerja yang mampu menopang pencapaian target meskipun terjadi rotasi jabatan atau perubahan kepemimpinan. Secara keseluruhan, pembangunan organisasi di Dinas PU Bina Marga tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan kepemimpinan yang kuat di tingkat puncak. Setiap dimensi yang ditemukan dalam penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai, perbaikan sistem kerja, sinergi antarbidang, serta kesinambungan pembinaan perlu dilakukan secara terpadu. Kepemimpinan transformasional telah memberikan dampak signifikan pada motivasi dan kinerja pegawai, tetapi peningkatan yang lebih mendalam hanya dapat tercapai melalui sistem internal yang terstruktur dan pemerataan pembinaan. Dengan pendekatan yang holistik tersebut, Dinas PU Bina Marga dapat memperkuat kualitas layanan publik, menjaga stabilitas kinerja organisasi, dan mencapai tujuan pembangunan infrastruktur secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional telah memberikan dampak signifikan pada motivasi dan kinerja pegawai, namun peningkatan tersebut tidak hanya bersumber dari gaya kepemimpinan semata. Pencapaian yang lebih mendalam juga dipengaruhi oleh sistem internal yang semakin terstruktur serta adanya pemerataan pembinaan di setiap bidang. Dengan pendekatan yang lebih holistik ini, Dinas PU Bina Marga mampu memperkuat kualitas layanan publik, menjaga stabilitas organisasi, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif.

Dampak dari perubahan ini tidak hanya tercermin pada perilaku kerja pegawai, tetapi juga terlihat pada capaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Efektivitas kepemimpinan transformasional yang

diterapkan pimpinan turut mendorong peningkatan koordinasi, pengambilan keputusan yang lebih cepat, serta kolaborasi lintas bidang. Hal tersebut berkontribusi langsung pada pencapaian target-target layanan infrastruktur. Bahkan, beberapa indikator seperti pembangunan jalan dan rehabilitasi jembatan berhasil melampaui rencana yang telah ditetapkan. Untuk melihat gambaran capaian tersebut secara lebih jelas, berikut disajikan Tabel 14. Target dan Pencapaian Kinerja Organisasi.

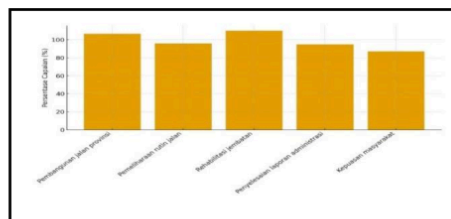
Efektivitas kepemimpinan transformasional turut mendukung pencapaian target organisasi. Bahkan beberapa target pembangunan jalan dan rehabilitasi jembatan berhasil melampaui rencana.

Tabel 14. Target dan Pencapaian Kinerja Organisasi

No	Indikator Kinerja	Target Tahunan	Capaian (%)	Keterangan
1	Pembangunan jalan provinsi (km)	150 km	160 km	Target terlampaui berkat koordinasi baik
2	Pemeliharaan rutin jalan (km)	500 km	480 km	Hampir tercapai, ada kendala musim hujan
3	Rehabilitasi jembatan (unit)	20	22	Melebihi target karena efisiensi tim
4	Penyelesaian laporan administrasi (%)	100%	95%	Hampir 100%, koordinasi lebih baik
5	Kepuasan masyarakat terhadap layanan (%)	85%	87%	Target tercapai, pelayanan lebih cepat

Sumber : Hasil pengolahan data wawancara dan dokumentasi internal

Untuk memperjelas target dan pencapaian kinerja organisasi yang ditunjukkan pada tabel, visualisasi target dan pencapaian kinerja organisasi ditampilkan pada Gambar berikut



Gambar 8. Target dan pencapaian kinerja organisasi

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja pegawai memberikan dampak langsung terhadap kelancaran pelaksanaan tugas di masing-masing bidang. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku kerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pimpinan yang bersifat transformasional. Namun, capaian kuantitatif dalam tabel tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana pegawai memaknai kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Seorang informan dari bidang pembangunan jalan juga menyampaikan bahwa *"koordinasi lintas seksi tahun ini jauh lebih lancar, jadi proses pengerjaan bisa dipercepat tanpa mengorbankan kualitas."* Pernyataan tersebut menjelaskan mengapa indikator pembangunan jalan provinsi mencapai 160 km, melampaui target tahunan yaitu 150 km. Hal ini sejalan dengan teori Robbins (2006) yang menyebutkan bahwa koordinasi dan kerjasama tim merupakan salah satu determinan efektivitas kinerja organisasi. Ketika koordinasi meningkat, hambatan teknis dapat ditekan dan produktivitas meningkat, sehingga target tidak hanya tercapai tetapi bahkan terlampaui.

Sementara itu, indikator pemeliharaan rutin jalan menunjukkan capaian 480 km dari target 500 km. Dalam wawancara, dengan pegawai bidang pemeliharaan menjelaskan bahwa sering terhambat faktor cuaca ekstrem. Seorang staf lapangan mengatakan, *"musim hujan membuat jadwal sering mundur, jadi beberapa ruas tidak bisa segera dikerjakan."* Hal ini sejalan dengan konsep lingkungan eksternal tidak terkontrol dalam teori manajemen operasional, yang menyatakan bahwa faktor alam dapat menjadi kendala signifikan dalam pekerjaan berbasis lapangan. Kendala ini menunjukkan bahwa meskipun disiplin kerja pegawai cukup baik, faktor eksternal tetap mampu memengaruhi pencapaian target.

Pada indikator rehabilitasi jembatan, capaian 22 unit dari target 20 unit memperlihatkan efisiensi tim yang semakin baik. Informan menjelaskan bahwa efisiensi ini diperoleh dari pengalaman proyek sebelumnya yang dijadikan dasar perencanaan dan eksekusi. Hal ini mendukung teori peningkatan kinerja berdasarkan *learning by doing*, di mana pengalaman kerja berulang meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas teknis.

Indikator penyelesaian laporan administrasi yang mencapai 95% dari target 100% juga menunjukkan adanya perbaikan koordinasi internal, meskipun masih ada beberapa bagian yang belum optimal dalam mengirimkan data laporan tepat waktu. Seorang pegawai administrasi menyampaikan, *"sudah lebih baik daripada tahun lalu, tapi masih ada keterlambatan dari beberapa unit."* Capaian ini sesuai dengan teori komunikasi organisasi yang menekankan bahwa efektivitas alur informasi memengaruhi kualitas output administrasi.

Terakhir, tingkat kepuasan masyarakat yang mencapai 87%, melebihi target 85%, mencerminkan bahwa pelayanan publik telah mengalami peningkatan. Informan pelayanan masyarakat menyatakan bahwa waktu respon lebih cepat dan jalur pengaduan lebih terstruktur dibandingkan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan teori kualitas pelayanan (Parasuraman et al., 1988) yang mengemukakan bahwa kecepatan, ketanggapan, dan kejelasan informasi merupakan dimensi utama dalam meningkatkan kepuasan pengguna layanan publik. Secara keseluruhan, data diatas menunjukkan bahwa capaian kinerja organisasi tidak hanya

bergantung pada target formal yang telah ditetapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh sinergi antara faktor internal seperti motivasi, disiplin, koordinasi antar pegawai dan faktor eksternal seperti kondisi lingkungan kerja dan dukungan operasional. Pencapaian yang melampaui target pada beberapa indikator serta adanya penurunan kecil pada indikator lain memberikan gambaran bahwa organisasi terus berupaya melakukan penyempurnaan proses, meningkatkan efektivitas kerja, dan beradaptasi terhadap tantangan lapangan. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara kualitas sumber daya manusia, manajemen kerja yang terstruktur, serta responsivitas terhadap situasi eksternal dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan, sehingga hasil-hasil yang diperoleh dapat menjadi dasar evaluasi dan perencanaan untuk periode berikutnya.

PENGARUH IDEAL (*IDEALIZED INFLUENCE*)

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak AND	Mengatakan bahwa Pak Vino memberi contoh disiplin dan komitmen tinggi dalam pekerjaan.	Keteladanan pimpinan memperkuat kepercayaan pegawai sehingga memunculkan rasa hormat dan loyalitas. Pengaruh ideal terbentuk karena pegawai melihat konsistensi perilaku pemimpin.
Bu RNA	Mengungkapkan bahwa integritas dan ketegasan pimpinan membuat pegawai lebih percaya diri dalam bekerja.	Integritas adalah pondasi pengaruh ideal. Pegawai merasa aman ketika pimpinan tegas dan adil, sehingga hubungan berbasis kepercayaan dapat terbangun.
Pak DMS	Menyampaikan bahwa pimpinan selalu hadir di lapangan saat proyek penting berlangsung.	Kehadiran langsung pemimpin memperkuat persepsi bahwa pemimpin layak dijadikan panutan dan bukan hanya memberi instruksi.
Bu RRK	Merasa pimpinan selalu konsisten antara ucapan dan tindakan.	Konsistensi memperkuat kredibilitas pemimpin, sehingga pengaruh ideal menjadi kuat dan berfungsi sebagai pemersatu organisasi.

Sumber : Olahan Peneliti

MOTIVASI INSPIRASIONAL (*INSPIRATIONAL MOTIVATION*)

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak AND	Pimpinan memberi arahan yang jelas dan mengangkat moral tim sebelum pekerjaan besar.	Arahan yang jelas dan bernada positif meningkatkan semangat kerja pegawai dan membuat mereka termotivasi mencapai target.
Bu STA	Menyatakan bahwa pak Vino sering memberi motivasi sebelum menentukan target kerja.	Motivasi inspirasional menguatkan komitmen pegawai sehingga keberanian mengambil tanggung jawab meningkat.

Bu RNA	Menyebutkan bahwa pimpinan pandai membangkitkan optimisme saat proyek sulit.	Pemimpin inspiratif menciptakan visi bersama yang membuat pegawai merasa pekerjaannya bermakna.
Pak FJR	Mengatakan bahwa pemimpin mampu mendorong pegawai berpikir lebih luas dari tugas rutin.	Motivasi inspirasional mendorong pegawai keluar dari zona nyaman sehingga produktivitas meningkat.

Sumber : Olahan Peneliti

STIMULASI INTELECTUAL (*INTELECTUAL STIMULATION*)

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Bu RNA	Menyebut pimpinan membuka ruang kritik dan usulan teknis dalam rapat.	Ini mendorong kreativitas dan keberanian pegawai dalam memberikan solusi baru.
Pak FJR	Mengatakan bahwa ide baru selalu didengar sebelum dinilai.	Pemimpin menciptakan lingkungan aman untuk inovasi sehingga pegawai tidak takut salah.
Pak DMS	Menyampaikan bahwa pimpinan meminta masukan sebelum memutuskan metode kerja.	Keterlibatan pegawai meningkatkan kualitas keputusan karena didasarkan pada pengalaman lapangan.
Pak AND	Mengungkapkan bahwa diskusi teknis rutin dilakukan untuk mencari alternatif kerja.	Ini memperkuat budaya problem solving dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Sumber : Olahan Peneliti

PERHATIAN INDIVIDUAL (*INDIVIDUALIZED CONSIDERATION*)

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Bu RNA	Merasa mendapatkan perhatian terkait kebutuhan pelatihan.	Pemimpin memahami perbedaan kemampuan pegawai sehingga pembinaan lebih tepat sasaran.
Pak AND	Menyebutkan bahwa pimpinan memberikan solusi sesuai kondisi individu.	Perhatian personal meningkatkan kenyamanan kerja dan mengurangi stres pegawai.
Pak FJR	Mengatakan pimpinan memahami kondisi keluarga ketika izin diperlukan.	Ini meningkatkan loyalitas pegawai dan menciptakan hubungan emosional positif.
Pak DMS	Merasa didampingi saat menghadapi kesulitan teknis.	Pendampingan langsung meningkatkan rasa percaya diri dan kesiapan pegawai.

Sumber : Olahan Peneliti

MOTIVASI KERJA PEGAWAI

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak AND	Pegawai lebih semangat karena selalu diapresiasi.	Apresiasi verbal meningkatkan motivasi intrinsik dan membuat pegawai merasa dihargai.
Pak DMS	Target jelas tetapi dukungan pemimpin membuat pekerjaan terasa ringan.	Motivasi meningkat karena keseimbangan antara tuntutan dan dukungan.
Bu RNA	Pelatihan teknis membuat pegawai merasa berkembang.	Kesempatan berkembang menjadi faktor motivasi jangka panjang.
Pak FJR	Merasa lebih bertanggung jawab karena dilibatkan dalam keputusan.	Partisipasi meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

Sumber: Olahan Peneliti

KEPUASAN KERJA

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak AND	Merasa dihargai oleh pimpinan.	Hubungan interpersonal yang baik meningkatkan kepuasan kerja.
Bu RNA	Pelatihan dan kesempatan berkembang meningkatkan kenyamanan kerja.	Pengembangan kompetensi berkorelasi dengan kepuasan kerja jangka panjang.
Pak DMS	Fasilitas lapangan belum merata sehingga kepuasan sebagian pegawai belum optimal.	Kepuasan tidak hanya dipengaruhi hubungan dengan pimpinan, tetapi juga sarana kerja.
Bu STA	Adanya komunikasi terbuka membuat suasana kerja lebih nyaman.	Komunikasi efektif memperkuat stabilitas emosi dan kepuasan kerja.

Sumber : Olahan Peneliti

KINERJA PEGAWAI

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Pak VNO	Kedisiplinan meningkat karena arahan dan pengawasan jelas.	Kedisiplinan yang terbentuk dari keteladanan pemimpin meningkatkan kualitas kinerja.
Pak AND	Pekerjaan selesai lebih cepat karena arahan terstruktur.	Kejelasan prosedur mempercepat penyelesaian pekerjaan dan mengurangi kesalahan.
Bu RNA	Diskusi teknis membuat pegawai lebih memahami risiko.	Pemahaman risiko meningkatkan akurasi dan kualitas proyek.
Pak FJR	Ide pegawai lebih dihargai sehingga kreativitas meningkat.	Kreativitas memperkuat kemampuan problem solving yang berdampak langsung pada kinerja.

Sumber : Olahan Peneliti

PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI

Informan	Temuan Lapangan	Analisis Peneliti
Bu RNA	Target tahunan tercapai karena perencanaan dibahas bersama.	Perencanaan partisipatif meningkatkan keselarasan kerja dan efektivitas organisasi.
Pak FJR	Proyek selesai sesuai waktu karena disiplin diperkuat pimpinan.	Disiplin operasional memengaruhi langsung keberhasilan pencapaian target.
Pak AND	Arahan yang jelas membuat pekerjaan lebih terarah.	Kejelasan peran dan tugas mempercepat pencapaian tujuan organisasi.
Pak DMS	Koordinasi antarbidang membaik sehingga pekerjaan lapangan lebih terkendali.	Koordinasi yang baik merupakan indikator organisasi berjalan efektif dan efisien.

Sumber : Olahan Peneliti

⁷⁶ Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, terutama melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*), memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pegawai dan organisasi. Pengaruh ideal terlihat dari keteladanan pimpinan dalam disiplin, integritas, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan, sehingga membangun rasa hormat, loyalitas, dan kepercayaan pegawai. Motivasi inspirasional ditunjukkan melalui arahan yang jelas, dorongan semangat, serta kemampuan pimpinan membangkitkan optimisme dan visi bersama, yang membuat pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan termotivasi untuk mengambil tanggung jawab lebih besar. Selain itu, stimulasi intelektual mendorong pegawai untuk berinovasi, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kreativitas, keberanian mencoba solusi baru, serta kualitas keputusan yang diambil. Perhatian individual yang diberikan pimpinan, seperti memahami kebutuhan pelatihan, kondisi pribadi, dan pendampingan saat menghadapi kesulitan, memperkuat kenyamanan, loyalitas, dan hubungan emosional positif antara pegawai dan pimpinan. Dampak dari perilaku kepemimpinan ini terlihat pada motivasi kerja pegawai yang meningkat, tercermin dari semangat kerja yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab, dan apresiasi terhadap kesempatan pengembangan diri.

Kepuasan kerja pegawai juga meningkat karena adanya penghargaan, pengembangan kompetensi, komunikasi terbuka, dan dukungan pimpinan, meskipun fasilitas kerja yang belum merata masih menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja pegawai terlihat melalui disiplin yang lebih baik, penyelesaian pekerjaan lebih cepat, peningkatan kreativitas, dan pemahaman risiko yang lebih matang. Pada akhirnya, semua faktor tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, seperti target tahunan yang tercapai, koordinasi antarbidang yang membaik, dan pelaksanaan proyek tepat waktu, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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 inspiratif, 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.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan melalui delapan dimensi berikut:

1. Pengaruh ideal terlihat dari keteladanan, integritas, dan konsistensi Pak VNO sebagai Kepala Dinas. Melalui perilaku yang profesional, tegas, namun tetap humanis, beliau mampu menanamkan kepercayaan dan loyalitas pegawai. Pegawai terdorong meniru perilaku positif pimpinan, sehingga disiplin, kepatuhan terhadap prosedur, dan kualitas kerja meningkat. Keterlibatan langsung

pimpinan di lapangan, seperti memberikan contoh saat survei atau inspeksi, semakin memperkuat teladan yang dapat diikuti pegawai.

2. Motivasi inspirasional ditunjukkan melalui arahan yang jelas, dorongan semangat, dan penyampaian visi organisasi secara rutin. Pak VNO mampu menciptakan iklim kerja yang positif dengan pendekatan humanis, seperti memberikan kata-kata motivasi atau humor ringan, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih proaktif. Hal ini membuat pegawai berani mengambil tanggung jawab, lebih optimis menghadapi tantangan, dan lebih fokus pada pencapaian target kerja.
3. Dalam stimulasi intelektual, Pak VNO mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, mengajukan ide, serta mengeksplorasi solusi baru. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif, sehingga pegawai merasa kontribusinya dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja. Lingkungan ini mendorong inovasi, meningkatkan kemampuan problem solving, dan meminimalkan risiko kesalahan, sehingga kualitas pekerjaan dan efektivitas tim meningkat secara signifikan.
4. Perhatian individual tercermin dari pendekatan personal Pak VNO terhadap setiap pegawai, baik dari segi profesional maupun kondisi pribadi. Beliau menyesuaikan arahan dan bimbingan sesuai kemampuan individu, serta memberikan dukungan agar pegawai dapat mengatasi kendala kerja. Pendekatan ini meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan, dan loyalitas pegawai, sehingga mereka lebih fokus dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif.
5. Motivasi kerja pegawai diperkuat melalui penghargaan, apresiasi, dan dukungan dari pimpinan. Pak VNO memberikan pengakuan atas usaha dan kontribusi pegawai, baik melalui pujian sederhana maupun pengarahan langsung yang membimbing pegawai. Dukungan ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan konsisten, karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang.
6. Kepuasan kerja muncul dari hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai, komunikasi terbuka, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Pendekatan humanis Pak VNO menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan dihargai. Kepuasan kerja ini meningkatkan komitmen dan dedikasi pegawai, yang berdampak positif pada kualitas dan konsistensi kinerja.
7. Kinerja pegawai meningkat sebagai hasil dari arahan yang jelas, prosedur kerja terstruktur, dan penghargaan terhadap kreativitas. Kepemimpinan transformasional Pak VNO memfasilitasi pegawai untuk bekerja lebih disiplin, efektif, dan fokus pada pencapaian target. Dengan dukungan langsung dari pimpinan dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, pegawai mampu mencapai hasil kerja yang optimal.
8. Pencapaian tujuan organisasi tercapai melalui koordinasi yang baik, perencanaan partisipatif, dan disiplin operasional. Kepemimpinan transformasional Pak VNO memastikan bahwa kinerja pegawai selaras dengan sasaran organisasi. Dengan pengelolaan yang konsisten, komunikasi yang

efektif, dan budaya kerja kolaboratif, Dinas PU Bina Marga mampu mencapai target secara berkelanjutan dan efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang ³ 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.

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

binamarga.jatimprov.go.id

Internet Source

3%

2

Submitted to Universitas Negeri Surabaya

Student Paper

<1%

3

j-las.lemkomindo.org

Internet Source

<1%

4

Submitted to Sultan Agung Islamic University

Student Paper

<1%

5

id.scribd.com

Internet Source

<1%

6

Submitted to Universitas 17 Agustus 1945
Surabaya

Student Paper

<1%

7

ejurnal.fisipuht.or.id

Internet Source

<1%

8

repository.unair.ac.id

Internet Source

<1%

9

repositori.usu.ac.id

Internet Source

<1%

10

Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium
Part II

Student Paper

<1%

11

Eni Eni, Indra Utama, Sari Wulandari,
Mutawaqil Bilah Tumanggor. "PENGARUH

<1%

LINGKUNGAN KERJA, KOMPETENSI, DAN NILAI
PRIBADI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
BIDANG PROFESI DAN PENGAMANAN POLDA
SUMUT", Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan
Bisnis, 2024

Publication

-
- 12 Mokhamad Yaurizqika Hadi. "Hubungan
Antara Kepemimpinan Transformasional dan
Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi
Negeri di Indonesia", RIGGS: Journal of
Artificial Intelligence and Digital Business,
2025

Publication

-
- 13 123dok.com <1 %

Internet Source

-
- 14 Nurul Rizkiana Tistania, Iwan Muhamad
Ramdan, Blego Sedionoto, Nur Rohmah,
Riyan Ningsih, Ratno Adrianto. "Faktor-faktor
yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai
Puskesmas dalam Meningkatkan Pelayanan
Kesehatan di Puskesmas X Samarinda", Jurnal
Ners, 2025

Publication

-
- 15 repository.ub.ac.id <1 %

Internet Source

-
- 16 sihojurnal.com <1 %

Internet Source

-
- 17 www.coursehero.com <1 %

Internet Source

-
- 18 eprints.bbg.ac.id <1 %

Internet Source

-
- 19 etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

20 jonedu.org
Internet Source

<1 %

21 jurnal.rakeyansantang.ac.id
Internet Source

<1 %

22 journal.appisi.or.id
Internet Source

<1 %

23 dspace.uui.ac.id
Internet Source

<1 %

24 ejournal.sagita.or.id
Internet Source

<1 %

25 eprints.pancabudi.ac.id
Internet Source

<1 %

26 journal.nabest.id
Internet Source

<1 %

27 Jessica Grace Nataly. "PENGARUH IKLIM KERJA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KERJA KARYAWAN", Jurnal Kesehatan Tambusai, 2025
Publication

<1 %

28 core.ac.uk
Internet Source

<1 %

29 docplayer.info
Internet Source

<1 %

30 eprints.unpak.ac.id
Internet Source

<1 %

31 hr.proxisgroup.com
Internet Source

<1 %

32	Rini Hartati, Indra Utama, Toni Hidayat, Muhammad Rahmat. "PENGARUH BUDAYA KERJA, PELATIHAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DITRES NARKOBA POLDA SUMUT", Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2024 Publication	<1 %
33	Iqbal Septiyan Putra Herlambang, Amaliyah Amaliyah, Erindah Dimisyqiyani, Rizki Amalia Sinungga, Gagas Gayuh Aji. "Representasi Kepemimpinan Transformasional Karakter Joy dalam Film "Inside Out (2015)""', RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
34	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1 %
35	Submitted to UM Surabaya Student Paper	<1 %
36	eprints.unmas.ac.id Internet Source	<1 %
37	Submitted to United International University Student Paper	<1 %
38	jdih.sumutprov.go.id Internet Source	<1 %
39	jurnal.istaz.ac.id Internet Source	<1 %
40	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	<1 %
41	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %

42	journal.yazri.com Internet Source	<1 %
43	repositori.uma.ac.id Internet Source	<1 %
44	smartid.co.id Internet Source	<1 %
45	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
46	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet Source	<1 %
47	journal.universitassuryadarma.ac.id Internet Source	<1 %
48	kominfo.jatimprov.go.id Internet Source	<1 %
49	qdoc.tips Internet Source	<1 %
50	www.scribd.com Internet Source	<1 %
51	Dani Ramadhan. "Kepemimpinan Transformasional Karakter Hughie Campbell Dalam Film The Boys", DIGICOM : Jurnal Komunikasi dan Media, 2024 Publication	<1 %
52	Risman Risman. "Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan: Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi", The Journal of Business and Management Research, 2023 Publication	<1 %
53	Salsa Chandra Nuraini, Ira Puspitadewi S, Wenny Murtaliningtyas. "Pengaruh Self-	<1 %

Efficacy, Career Development, Dan
Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Kantor Kecamatan Gumukmas", Jurnal
Nasional Manajemen Pemasaran & SDM,
2025

Publication

54	Submitted to UIN Sunan Gunung Djati Bandung Student Paper	<1 %
55	dephub.go.id Internet Source	<1 %
56	ejurnal.kampusakademik.co.id Internet Source	<1 %
57	eprints.untirta.ac.id Internet Source	<1 %
58	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
59	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
60	jurnal.polinela.ac.id Internet Source	<1 %
61	jurnalfe.ustjogja.ac.id Internet Source	<1 %
62	media.neliti.com Internet Source	<1 %
63	repository.stiedewantara.ac.id Internet Source	<1 %
64	rusmiatiningsih.blogspot.com Internet Source	<1 %
65	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %

<1 %

66

www.anz.com

Internet Source

<1 %

67

www.balai5.net

Internet Source

<1 %

68

www.researchgate.net

Internet Source

<1 %

69

Insan Firdaus. "Analisa Kebijakan Penerapan Sistem Merit dalam Penempatan Lulusan Politeknik Ilmu Pemasaryakatan dan Politeknik Imigrasi", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2021

Publication

<1 %

70

Ivon Mukaddamah. "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2024

Publication

<1 %

71

Suyoto Suyoto, Ahmad Zainal Abidin, Hariyaty Hariyaty. "Penerapan Structural Equation Modelling Pada Pelatihan dan Komitmen Organisasi Bidan Puskesmas", JURNAL ECONOMIC RESOURCE, 2019

Publication

<1 %

72

antonkurniawan.wordpress.com

Internet Source

<1 %

73

digilib.unila.ac.id

Internet Source

<1 %

74

doku.pub

Internet Source

<1 %

75	e-jurnal.stie-ibek.ac.id Internet Source	<1 %
76	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
77	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
78	fr.slideshare.net Internet Source	<1 %
79	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1 %
80	journal-stiehidayatullah.ac.id Internet Source	<1 %
81	jurnal-stiepari.ac.id Internet Source	<1 %
82	jurnal.harianregional.com Internet Source	<1 %
83	m.mediaindonesia.com Internet Source	<1 %
84	online-journal.unja.ac.id Internet Source	<1 %
85	pisikotes.blogspot.com Internet Source	<1 %
86	ppjp.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
87	prediksibola.us Internet Source	<1 %
88	repository.ipb.ac.id:8080 Internet Source	<1 %

repository.unhas.ac.id

89

Internet Source

<1 %

90

repository.unj.ac.id

Internet Source

<1 %

91

www.jojonomic.com

Internet Source

<1 %

92

www.slideshare.net

Internet Source

<1 %

93

zombiedoc.com

Internet Source

<1 %

94

CICI WINARTI. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Puskesmas Sungai Raya Dalam Dan Puskesmas Korpri", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2022

Publication

<1 %

95

Yovie Ernanda, Ricky Rafii Ritonga, Safii Simbolon. "JOB SATISFACTION: DETERMINANTS AND ITS IMPLICATIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", Bisnis-Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2025

Publication

<1 %

96

bbpom-yogya.pom.go.id

Internet Source

<1 %

97

islamicmarkets.com

Internet Source

<1 %

98

kacamatakom.blogspot.com

Internet Source

<1 %

99	Armita Emnualasari, Dasrun Hidayat, Yani Restiani Widjaja. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Produktivitas Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Mixed Methods Eksplanatori di Klinik Kecantikan Benings Gresik)", Jurnal EMT KITA, 2025	<1 %
Publication		

100	eprints.undip.ac.id	<1 %
Internet Source		

101	esakip.bangkaikab.go.id	<1 %
Internet Source		

102	repository.unika.ac.id	<1 %
Internet Source		

103	www.bangkalankab.go.id	<1 %
Internet Source		

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		



UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
LABORATORIUM OTONOMI DAERAH

Gedung F Lantai 2 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No. 45 Surabaya, Telp. (031) 5931800

SURAT KETERANGAN
Nomor:580/K/LOD/XII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini penanggung jawab Uji Turnitin dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya

Nama : Moh. Dey Prayogo, S.I.Kom., M.I.Kom
NPP : 20150220869

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Firda Sekar Arum
NBI : 1112200079

Berdasarkan hasil uji turnitin untuk skripsi mahasiswa tersebut telah di bawah 20%.

Surat Keterangan ini diberikan atas permintaan yang bersangkutan untuk "Pendaftaran Ujian Skripsi"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 09 Desember 2025

Mengetahui
Kepala Lab. Otonomi


LABORATORIUM OTONOMI DAERAH
ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
SURABAYA
Dida Rahmadanik, S.AP, M.AP

PIC Uji Plagiasi


Moh. Dey Prayogo, S.I.kom., M.I.Kom