Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



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

Firda Sekar Arum[1], Supri Hartono[2], Hasan Ismail,[3]

[123] Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:
Received Desember, 2025
Revised Desember, 2025
Accepted Desember, 2025
Available Desember, 2025

firdasekar02@gmail.com
suprihartono@untag-sby.ac.id
hasanismail@untag-sby.ac.id

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

ABSTRAK

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

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

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

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

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

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

A B S T R A C T

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

A qualitative approach was used, involving interviews, observations, and document analysis to explore how transformational leadership is implemented and perceived by employees. The study is grounded in Bass and Avolio's (1985) transformational leadership model, which consists of four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

The findings indicate that transformational leadership plays an essential role in enhancing employee motivation and commitment. Leaders who provide inspiration, clear direction, strong role modeling, and individual support can effectively encourage employees to perform better. However, several challenges were identified,including inconsistent coordination, heavy fieldwork demands, and budgetary limitations, which hinder the full implementation of transformational leadership.

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

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

1. PENDAHULUAN

Dalam era birokrasi modern, khususnya di Indonesia, isu kepemimpinan menjadi semakin penting karena birokrasi publik masih menghadapi tantangan klasik seperti rendahnya motivasi pegawai, kedisiplinan kerja yang lemah, serta kinerja yang belum konsisten dengan target (Suwatno & Priansa, 2016). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas birokrasi dan pelayanan publik.

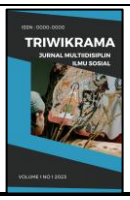
Kinerja organisasi publik merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, organisasi publik tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu menghadirkan pelayanan publik yang berkualitas serta hasil pembangunan yang nyata bagi masyarakat. Hal ini selaras dengan tujuan reformasi birokrasi yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sebagai pilar utama. Namun, pencapaian kinerja organisasi publik tidak terlepas dari faktor manusia di dalamnya, terutama kepemimpinan yang memegang peran sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi publik menjadi isu yang semakin penting mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi birokrasi modern. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Sementara itu, Yukl (2010) menyebut kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Artinya, keberhasilan organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sumber daya anggaran atau kebijakan semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Provinsi Jawa Timur sendiri memiliki luas wilayah 47.800 km^2 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

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



seharusnya menjadi tolak ukur efektivitas manajemen kinerja birokrasi. Tidak hanya itu, pada tahun yang sama pemerintah provinsi menerapkan kebijakan efisiensi anggaran sebesar Rp 191,93 miliar (Posmo News, 2025), termasuk pemangkasan perjalanan dinas hingga 50% dan pengurangan belanja operasional lainnya. Kondisi ini membuat organisasi dituntut untuk tetap produktif di tengah keterbatasan sumber daya. Berdasarkan laporan realisasi anggaran, hingga Agustus 2025 serapan anggaran Dinas PU Bina Marga baru mencapai sekitar 40% dari total Rp 956,1 miliar (Harian Bhirawa, 2025). Capaian ini menunjukkan adanya kendala serius dalam pelaksanaan program.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian akuntabilitas organisasi dengan realitas kinerja individu pegawai. Hal ini sesuai dengan pandangan Mangkunegara (2009) bahwa kinerja tidak hanya diukur dari capaian organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, disiplin, dan sikap kerja individu. Dengan kata lain, meskipun nilai akuntabilitas kinerja Dinas PU Bina Marga berada pada kategori sangat baik, permasalahan kedisiplinan dan motivasi pegawai tetap menjadi tantangan yang harus diatasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara menyeluruh. Rivai (2004) menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan faktor utama penentu keberhasilan organisasi, sehingga perbaikan kualitas sumber daya manusia harus menjadi prioritas manajerial.

Dalam konteks inilah teori kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan Burns (1978) dan dikembangkan Bass (1985) menjadi relevan untuk diterapkan. Kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk memberikan inspirasi, perhatian individu, serta teladan yang dapat membangkitkan semangat kerja bawahan. Chandra (2004) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membangun tim yang solid, membimbing, serta menstimulasi pemikiran bawahan agar lebih inovatif. Dengan penerapan gaya kepemimpinan ini, permasalahan kedisiplinan dan rendahnya motivasi pegawai di Dinas PU Bina Marga dapat diminimalisir, karena pemimpin berperan bukan hanya sebagai pengendali, tetapi juga sebagai motivator yang mampu menumbuhkan komitmen dan dedikasi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menelaah sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur.

TINJAUAN PUSTAKA

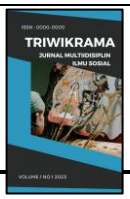
a. Manajemen

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

Manajemen Kooperatif (Sinergi)

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

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



perilaku bersama dalam bekerja atau membantu di antara sesama dalam struktur kerja sama yang teratur.

b. *Teori Kepemimpinan*

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

ASPEK PENTING DALAM KEPEMIMPINAN

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

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

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan Distribusi dimaksudkan adanya sebagian kekuasaan dapat diberikan kepada anggota kelompok dan anggota kelompok bersedia untuk menjalankan kekuasaan tersebut. hal ini dimaksudkan agar tidak semua pekerjaan dikerjakan oleh atasan, namun sebagian tugas-tugas yang sifatnya tidak strategis diberikan atau dilimpahkan kepada bawahannya.

3. Kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menggunakan kekuasaan Pemimpin harus mampu menggunakan berbagai bentuk kekuasaan dalam mempengaruhi perilaku anggota kelompoknya dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan. Karena, dengan kekuasaan tersebut seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi bawahannya untuk berpikir dan berperilaku sesuai dengan kehendak pimpinan.

LEVEL KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

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

1. *Top Management* (Manajemen Puncak) Merupakan tingkat manajemen paling atas dan juga mempunyai otoritas yang paling tinggi pda suatu organisasi / perusahaan serta juga memiliki tanggung jawab langsung kepada pemilik perusahaan. Kemudian manajemen puncak bekerja pada tatanan konseptual dan pemikiran, bukan pada hal teknis.

2. *Midle Management* (Manajemen Tengah) Manajemen tingkat menengah akan cenderung bekerja dengan mengandalkan kemampuan manajerial dan berbagai hal teknis lainnya. jadi mereka tidak terlalu membutuhkan kemampuan yang bersifat lebih konseptual. Manajemen menengah bekerja pada bidang fungsional, seperti fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi pemasaran, fungsi produksi, dan lainnya.

3. *Low Management* (Manajemen Bawah) Tingkat manajemen yang berada paling rendah dalam suatu organisasi/perusahaan. mereka akan memimpin dan mengawasi performa tenaga kerja opersional. Oleh karena itu, manajemen tingkat bawah ini akan lebih mengendalkan kemampuan teknikal dan kemampuan berkomunikasi. Manajemen bawah ini akan bekerja pada pekerjaan yang bersifat operasional, seperti: Bagian Produksi – menyusun jadwal produksi, penyusunan laporan keuangan, dan lainnya.

c. *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Mc. Gregor Burns yang dikembangkan oleh Bernanrd Bass (1985), didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendorong pengikut melakukan perubahan, meningkatkan kemampuan yang dipimpin. Kepemimpinan ini terlibat ketika

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

pemimpin mampu memperluas dan mengangkat kepentingan pegawai, mendorong kepekaan dan dukungan misi organisasi, dan ketika pemimpin mampu mengendalikan pegawai untuk melihat kepentingan pribadinya dan kepentingan organisasi.

Ciri khas kepemimpinan transformasional tercermin dalam empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

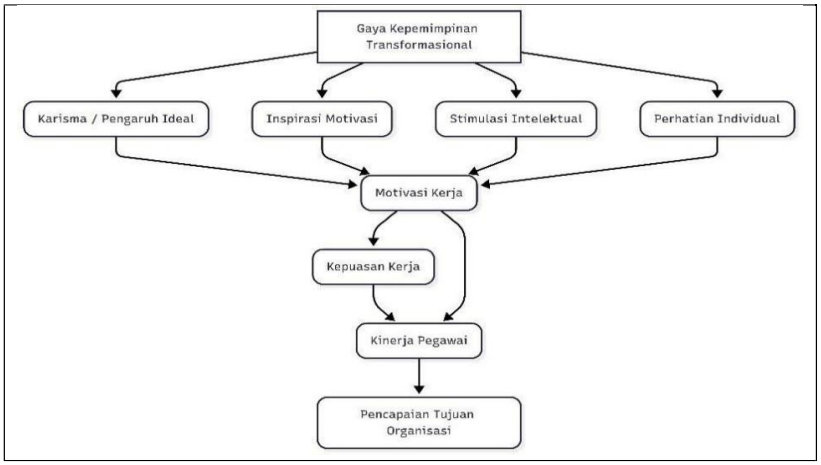
Pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dikagumi bawahan. Nilai integritas, kejujuran, serta moralitas tinggi ditunjukkan melalui sikap konsisten antara ucapan dan tindakan. Di sektor publik, hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan pegawai sekaligus membangun citra positif organisasi di mata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

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

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

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

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

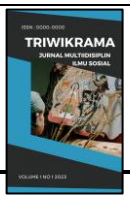


Gambar; Kerangka Konseptual

Dalam gambar diatas penelitian ini dibangun berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan hubungan variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai hingga pencapaian tujuan organisasi. Kerangka ini memberikan gambaran mengenai alur berpikir peneliti tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai serta pencapaian tujuan organisasi.

2. METODE

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian kualitatif, yang merupakan pendekatan yang secara khusus dirancang untuk memahami fenomena sosial dan perilaku manusia dalam konteks aslinya secara mendalam dan menyeluruh. Penelitian kualitatif menekankan pada upaya interpretatif untuk menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjektif individu atau kelompok, sehingga menghasilkan pemahaman yang holistik mengenai suatu fenomena. Menurut Creswell (2009), penelitian kualitatif fokus pada penafsiran realitas sosial melalui pengumpulan data kualitatif seperti wawancara, observasi, dan dokumen, yang kemudian dianalisis secara induktif dan kontekstual.

Jenis dan Sumber Data

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

Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan paling penting dalam sebuah penelitian, khususnya penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan komprehensif. Dalam konteks penelitian tentang efektivitas gaya kepemimpinan transformasional kerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, pengumpulan data ditujukan untuk menggali berbagai aspek, mulai dari pengalaman dan persepsi pegawai mengenai kepemimpinan yang dijalankan, kepemimpinan yang diterapkan, hingga efek nyata yang dirasakan dalam hal motivasi maupun kinerja kerja.

Wawancara mendalam menjadi salah satu teknik pengumpulan data primer yang paling utama dan banyak digunakan dalam penelitian kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara detail tentang pengalaman, persepsi, pendapat, dan perasaan para pegawai dan pimpinan yang terlibat dalam dinamika kepemimpinan transformasional di organisasi.

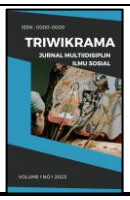
Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak pihak yang terkait yang berhubungan juga dengan motivasi yang akan diberikan oleh atasan untuk memotivasi kinerja bawahannya, diantaranya :

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

Analisi Data

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

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi Kerja Pegawai

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

Selain apresiasi, motivasi pegawai juga ditingkatkan melalui pemberian target dan dukungan yang jelas. **RRK** mengungkapkan, *"Target jelas tapi dukungan Pak Vino membuat kami tidak merasa tertekan."* Pengaturan target kerja yang jelas merupakan salah satu prinsip manajemen kinerja yang penting, namun tekanan dapat muncul apabila pegawai tidak mendapat dukungan yang memadai. Dengan adanya dukungan emosional dan teknis dari pemimpin, pegawai merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas.

Peningkatan motivasi kerja yang muncul melalui gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya tercermin dari sikap pegawai yang lebih bersemangat, tetapi juga dari bagaimana mereka menyelesaikan tugas dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Pegawai menjadi lebih proaktif, lebih siap menghadapi tantangan, serta memiliki kemauan untuk memperbaiki kualitas kerja dari waktu ke waktu. Kondisi ini menunjukkan bahwa dorongan motivasional yang diberikan oleh pimpinan baik melalui apresiasi, kejelasan tujuan, maupun dukungan langsung berhasil membentuk lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Untuk memperjelas aspek-aspek yang mendorong peningkatan motivasi tersebut, berikut disajikan analisis potensi motivasi pegawai.

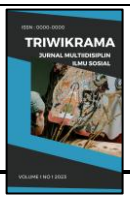
Selain itu, kesesuaian tugas dengan kemampuan merupakan faktor motivasional penting. Ketika pegawai mendapatkan tugas yang sesuai kompetensi, mereka cenderung lebih percaya diri dan menikmati pekerjaannya. Penempatan yang tepat mengurangi kebingungan, menghindari stres, dan membuat pegawai merasa pekerjaannya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

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

Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, dan hubungan dengan pimpinan. Luthans (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan berkembang, dan kenyamanan bekerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur. Sebagaimana disampaikan oleh AND, *"Saya merasa nyaman bekerja karena beliau selalu*

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

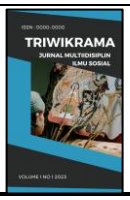


menghargai pendapat saya." Ketika pegawai merasa suaranya didengar, mereka mengalami peningkatan self-worth dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Analisis Potensi Kepuasan Kerja

Aspek Kepuasan Kerja	Temuan Lapangan	Potensi / Analisis
1. Lingkungan Kerja	Pegawai merasakanlingkungan 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 instrinsik. 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 *work-life balance* 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.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



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.

Aspek beban kerja dan pembagian tugas menunjukkan perbaikan, terutama setelah pimpinan menerapkan contoh langsung dalam pengaturan ritme kerja. Pegawai merasa struktur beban kerja menjadi lebih jelas dan adil. Namun, pegawai baru masih memerlukan pendampingan lebih intensif agar adaptasi mereka lebih optimal. Dari sisi keamanan kerja dan rasa aman psikologis, toleransi pimpinan atas situasi darurat yang dialami pegawai membuat mereka merasa diperlakukan secara manusiawi. Ini berpengaruh kuat terhadap loyalitas pegawai dan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.

Aspek kesempatan pengembangan diri juga menjadi pendorong kepuasan kerja. Kesempatan mengikuti pelatihan teknis dan sertifikasi memberikan pegawai rasa dihargai dan dianggap penting bagi organisasi. Meski demikian, pemerataan akses pelatihan perlu diperbaiki agar tidak terpusat pada pegawai tertentu saja.

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

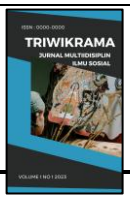
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur, kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami peningkatan seiring dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh Pak Vino, terutama dalam hal kedisiplinan, ketelitian, efektivitas penyelesaian pekerjaan, dan kemampuan memecahkan masalah di lapangan.

Peningkatan kinerja ini terlihat jelas melalui pernyataan DMS, *"Pekerjaan lapangan lebih tertata karena penekanan kedisiplinan dan ketelitian."* Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh pemimpin dalam menciptakan budaya disiplin berdampak langsung pada kualitas pekerjaan. Robbins (2016) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian motivasi, keteladanan, dan dukungan moral. Dengan adanya keteladanan disiplin dan ketelitian dari pimpinan, pegawai terdorong untuk mengikuti standar kerja yang sama, sehingga produk akhir pekerjaan memiliki kualitas lebih baik. Selanjutnya, efektivitas kinerja pegawai juga terlihat dari kemampuan menyelesaikan proyek tepat waktu.

Untuk menilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara lebih jelas, penting dilakukan **perbandingan antara gaya kepemimpinan pemimpin sebelumnya dengan kepemimpinan Pak 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

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



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. 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 Vino 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.

Pencapaian Tujuan Organisasi

Pencapaian tujuan organisasi merupakan indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan mandatnya. Dinas PU Bina Marga Provinsi Jawa Timur memiliki tugas penting dalam menyediakan dan memelihara infrastruktur jalan yang menjadi tulang punggung mobilitas masyarakat dan ekonomi. Menurut teori manajemen strategis, pencapaian tujuan ditentukan oleh sinergi antara kepemimpinan, kinerja pegawai, sumber daya organisasi, dan koordinasi antarbagian (David, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan Pak Vino telah memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian target dan tujuan organisasi.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

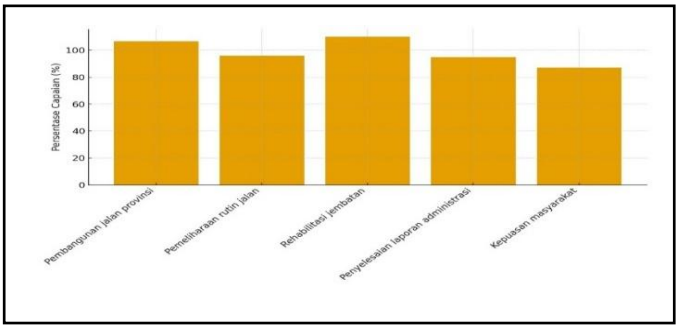
Pernyataan **RNA,** *"Kami bisa mencapai target tahunan karena perencanaan selalu dibahas bersama,"* menunjukkan bahwa proses kolaboratif dalam perencanaan menjadi faktor utama tercapainya target organisasi. Diskusi perencanaan yang melibatkan pegawai dari berbagai bidang menghasilkan dokumen perencanaan 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).

Tabel 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

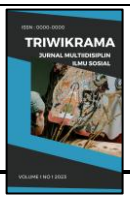


Gambar ; Target dan pencapaian kinerja organisasi

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

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



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.

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.

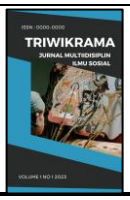
Terakhir, tingkat kepuasan masyarakat yang mencapai 87%, melebihi target 85%, mencerminkan bahwa pelayanan publik telah mengalami peningkatan. Informan pelayanan masyarakat menyatakan bahwa waktu respon lebih cepat dan jalur pengaduan lebih terstruktur dibandingkan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan 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.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



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

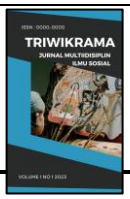
PERHATIAN INDIVIDUAL (*INDIVIDUALIZED CONSIDERATION*)

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

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



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.

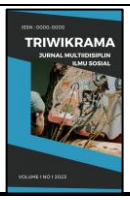
Sumber : Olahan Peneliti

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

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



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.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

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

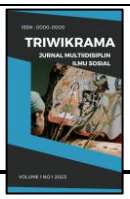
Lebih jauh, temuan penelitian memperlihatkan bahwa ketika pimpinan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan partisipatif, pegawai lebih mudah memahami tujuan organisasi, sehingga upaya mereka dapat selaras dengan target yang ingin dicapai. Hal ini mendukung pencapaian tujuan 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.

Saran

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

1. Penguatan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) Pimpinan disarankan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan keteladanan melalui konsistensi perilaku, integritas, dan kedisiplinan.

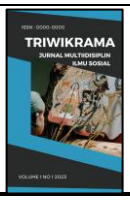
*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com



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.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



DAFTAR PUSTAKA

Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.

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

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

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

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

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

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

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur (Bappeda Jatim). (2024). *Rencana pembangunan jangka menengah daerah 2019–2024*. Surabaya: Bappeda Jatim.

Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik kinerja aparatur sipil negara*. Jakarta: BPS.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

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

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

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

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

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

Chandra, K. (2004). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.

*Corresponding author
E-mail addresses: zukhruufii@gmail.com