



Gaya Kepemimpinan Transformasional Oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dalam Mewujudkan Pelayanan Publik

Aldawiyah Nabilla¹, Siti Hazzah Nur R²

¹Universitas Sumatera Utara, Medan, 20155, Indonesia

²Universitas Sumatera Utara, Medan, 20155, Indonesia

*Corresponding Author: sitihazzah@usu.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Oct 2024

Revised 01 Nov 2024

Accepted 13 Nov 2024

Available online:

<https://talenta.usu.ac.id/sajjana>

E-ISSN: XXX

P-ISSN: XXX

How to cite:

Nabilla, A., & Hazzah, S. (2024). Gaya Kepemimpinan Transformasional Oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dalam Mewujudkan Pelayanan Publik. *SAJJANA: Public Administration Review*, 1(2).

ABSTRAK

Persoalan gender bukan merupakan faktor pembeda yang dominan. Pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh laki-laki sekarang sudah banyak dilakukan oleh perempuan mulai dari supir, petugas keamanan, insinyur, pilot, bahkan seorang pemimpin. Ini membuktikan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki kemampuan. Peran wanita dalam memegang peranan sebagai pemimpin organisasi membawa dampak terkikisnya permasalahan kesetaraan gender ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki. Permasalahan yang ada didalam penelitian ini adalah adanya persepsi yang muncul dari masyarakat terhadap perempuan dimana pemimpin perempuan seringkali mengikuti intuisinya sendiri dan terlalu menggunakan empati yang menyebabkan kurangnya kepercayaan terhadap kepemimpinan perempuan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan kepustakaan. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis secara kualitatif dan menjadi jawaban dari permasalahan penelitian. Penelitian ini menggunakan indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio yaitu Perhatian Individual, Stimulasi Intelektual, Motivasi Inspirasional, dan Pengaruh Ideal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dalam mewujudkan pelayanan publik telah dikatakan cukup berhasil dalam memimpin Dinas PUPR, dengan catatan beberapa aspek atau komponen kepemimpinan yang masih belum maksimal atau masih perlu ditingkatkan untuk mencapai keberhasilan Dinas PUPR. Selanjutnya disimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai tersebut membawa perubahan dalam pandangan masyarakat terhadap peran seorang pemimpin perempuan dalam mengelola suatu organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pemimpin Perempuan, Pelayanan Publik

ABSTRACT

Gender issues are not a dominant differentiating factor. Jobs that used to be done by men are now widely done by women, from drivers, security guards, engineers, pilots, and even leaders. This proves that men and women have the same abilities. The role of women in holding roles as organizational leaders has an impact on the erosion of gender equality issues, marked by the absence of discrimination between women and men. The problem in this study is the perception that arises from society towards women where female leaders often follow their own intuition and use too much empathy which causes a lack of trust in female leadership.

The method used in this study is a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques are carried out using observation, interview, documentation, and literature techniques. The data that has been collected is then analyzed qualitatively and becomes the answer to the research problem. This



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.

<http://doi.org/10.26594/register.v6i1.idarticle>

study uses indicators of transformational leadership style according to Bass and Avolio, namely Individual Attention, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, and Idealized Influence.

The results of this study indicate that the transformational leadership style by the Head of the Public Works and Spatial Planning Agency of Binjai City in realizing public services has been said to be quite successful in leading the PUPR Agency, with the note that several aspects or components of leadership are still not optimal or still need to be improved to achieve the success of the PUPR Agency. Furthermore, it is concluded that the transformational leadership style carried out by the Head of the Public Works and Spatial Planning Agency of Binjai City brings about changes in the public's view of the role of a female leader in managing an organization..

Keywords: *Transformational Leadership Style, Women Leaders, Public Service*

1. Pendahuluan

Kesenjangan gender yang terjadi dalam birokrasi pemerintahan dapat dilihat dari rendahnya angka perempuan yang mampu memperoleh promosi jabatan. Kondisi tersebut terjadi karena sejumlah syarat dan kompetensi yang tidak memihak ASN perempuan (Luckyto, Oktaviana, & Fu"adah, 2021). Untuk memperoleh promosi, seorang ASN diwajibkan untuk mengikuti pendidikan dan latihan lanjut. Namun, tingkat partisipasi ASN perempuan yang mengikuti Diklat dan kegiatan kompetensi lainnya masih rendah dibandingkan ASN laki-laki. Selain itu, dari segi kualifikasi, ASN perempuan masih lebih rendah dari PNS laki-laki terutama pada jenjang pendidikan S2 dan S3. ASN perempuan juga disebut seringkali merasa rendah diri dan enggan menunjukkan kemampuan di lingkungan kerja (Luckyto, Oktaviana, & Fu"adah, 2021).

Berdasarkan hal diatas, perbedaan yang begitu besar antara jumlah pejabat struktural laki-laki dan pejabat struktural perempuan merupakan indikasi adanya ketimpangan gender di birokrasi pemerintahan, meskipun dukungan hukum telah memberikan jaminan dua dekade sebelumnya melalui Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 67 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Daerah. Regulasi tersebut memberikan jaminan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat di daerah masih diperlukan peningkatan pengintegrasian gender melalui penguatan kelembagaan, perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, penganggaran, pemantuan, dan evaluasi atas kebijakan, program, dan kegiatan yang reponsif gender.

Kebijakan publik seharusnya mampu memberikan dampak positif kepada semua elemen masyarakat. Untuk itulah, birokrasi pemerintahan perlu membuka akses dan memberikan dukungan kepada perempuan untuk bisa unjuk kompetensi. Hal ini sangat diperlukan agar perempuan bisa berperan aktif dalam proses perumusan kebijakan publik yang lebih responsif dan inklusif, baik untuk laki-laki maupun perempuan. Selain itu, akses yang setara juga diharapkan mampu mengikis budaya patriarki di lingkungan pelayanan publik serta memberikan motivasi kepada perempuan untuk menunjukkan potensi terbaiknya. Menurut binjaikota.go.id, Kota Binjai sendiri memiliki total 16 dinas yang ada di lingkungan pemerintah Kota Binjai yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Binjai, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Binjai, Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Binjai, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, Dinas Lingkungan Hidup Kota Binjai, Dinas Pendidikan Kota Binjai, Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Perdagangan Kota Binjai, Dinas Perhubungan Kota Binjai, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Kota Binjai, Dinas Pariwisata Kota Binjai, Dinas Kesehatan Kota Binjai, Dinas Perpustakaan Kota Binjai, Dinas Sosial Kota Binjai, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Masyarakat Kota Binjai, Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Binjai, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Binjai.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Binjai Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kota Binjai, dinas berperan menjalankan urusan pemerintahan dalam bidang yang lebih spesifik. Sebagai bagian dari Organisasi Pemerintah Daerah (OPD), setiap dinas dipimpin oleh seorang kepala dinas. Kepala dinas dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota/Bupati. Dari total 16 Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang ada di lingkungan pemerintah Kota Binjai hanya ada 3 (tiga) yang memiliki kepala dinas seorang perempuan, diantaranya yaitu Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang 7 Kota Binjai, Dinas Perpustakaan Kota Binjai, dan Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Masyarakat Kota Binjai.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti dapat dilihat bahwa perempuan yang mengisi jabatan struktural sebagai Kepala Dinas di Kota Binjai masih sangat sedikit. Hal itulah yang menarik perhatian penulis untuk meneliti mengenai hal tersebut. Pada penelitian ini, penulis akan membahas dan meneliti tentang gaya kepemimpinan perempuan khususnya di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai. Dengan melihat pentingnya kepala dinas dalam birokrasi pelayanan publik daerah, terwujudnya peran wanita dalam memegang peranan sebagai pemimpin organisasi membawa dampak terkikisnya permasalahan kesetaraan gender ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki. Dengan begitu, antara perempuan dan laki-laki memiliki akses yang sama dalam partisipasi dan kontrol atas pembangunan negara yang lebih baik.

Berdasarkan observasi peneliti saat pra-penelitian yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai kepemimpinan yang diterapkan adalah dengan membangun kedekatan terhadap pegawai dan staf yang ada di dinas tersebut agar terbentuk kepercayaan antara mereka dengan pemimpinnya sebelum ia akan menjadikan dirinya panutan oleh pegawainya dengan sikap yang bertanggung jawab dan percaya diri agar perilaku tersebut diterapkan oleh setiap pegawai yang ada. Hal tersebut juga seperti yang dikatakan oleh Ibu Ir. Elvi Kristina Sri Ulina, M.Sc. selaku Kepala Dinas, yang menyatakan:

“Untuk mengapresiasi mereka saya biasanya ikut kelapangan bersama staf. Kadang saya juga kalau lagi mau pulang tapi lagi lewat di tempat proyek saya mampir juga walaupun tidak ada staf saya. Kalau ke masyarakat saya sering menghampiri mereka kalau mereka ke kantor saya ajak ke ruangan saya, ngopi atau ngeteh bersama. Jika mereka berprestasi yaa sudah pasti saya akan memberi ucapan terimakasih atas apa yang mereka lakukan, karena sebenarnya untuk reward sendiri itu tidak memiliki anggaran yang tersendiri jadi ya itu pandai pandai kita lah bagaimana untuk mengapresiasi para staff kita”.

Pendekatan ini merupakan bagian dari ciri khas gaya kepemimpinan perempuan yang menekankan aspek perhatian individual menurut Bass (dalam Yukl, 2015:316). Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai tersebut juga turut mengikuti perkembangan zaman yang ada agar cara kerja yang diterapkan dapat lebih fleksibel namun tetap teguh dan optimis dengan visi yang ada maka ia mendorong pegawai yang ada di dinas tersebut untuk menjadi lebih semangat pula dalam keseharian mereka bekerja guna membangun suasana di dinas tersebut dan juga mengembangkan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai menjadi lebih efektif dalam melakukan pembangunan fisik dan berdampak nyata guna meningkatkan pelayanan publik di Kota Binjai. Hal ini juga seperti yang dikatakan oleh Bapak Amiruddin Lubis, ST, MT selaku Kepala Bidang Tata Ruang Kota Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, yang mengatakan:

“Buk kadis ini dia lebih mengupayakan kemandirian para pegawainya jadi beliau lebih mengutamakan kemandirian para pegawainya namun bilamana ada yang kesusahan ada yang harus dikomunikasikan dia pasti selalu bilang. untuk hal hal yang teknis itu biasa kami langsung mengkomunikasikan ke ibu tapi kalau hal hal administrasi itu bisa langsung didelegasikannya ke sekretaris kadang kadang tanda tangan juga di delegasikan ke sekretaris misal juga untuk permohonan surat misal seperti surat perintah perjalanan dinas nah biasanya itu ke sekretariat”.

Berdasarkan cara kepemimpinan Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai tersebut dapat dikatakan Kepala Dinas tersebut menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam ruang lingkup organisasi yang dipimpin olehnya.

2. Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan informasi kualitatif sehingga lebih menekankan pada masalah proses dan makna dan mendeskripsikan suatu masalah. Penelitian yang bersifat deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau dengan menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2009). Sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami gaya kepemimpinan perempuan dalam jabatan publik di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.

2.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, Jl. MT. Haryono No. 8 Kec. Binjai Utara, Kota Binjai, Sumatera Utara. Alasan mengambil lokasi ini dikarenakan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai merupakan salah satu instansi pemerintah yang dipimpin oleh kepala dinas perempuan dan dapat dijadikan objek penelitian oleh peneliti.

2.2 Penentuan Informan

Untuk dapat memperoleh informasi yang lebih jelas mengenai masalah penelitian yang dibahas maka peneliti mempergunakan teknik informan. Subjek penelitian menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling dalam menentukan informan.

Tabel 1 Informan Penelitian

No	Informasi Penelitian	Informasi yang dibuthkan	Jumlah
1	Kepala Pekerjaan Dinas Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
2	Sekretaris Pekerjaan Dinas Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
3	Bidang Tata Ruang Kota	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
4	Bidang Bina Marga	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
5	Bidang Cipta Karya	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
6	Bidang Pengairan	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Motivasi Inspirasional 4. Pengaruh Ideal	1
7	Masyarakat	Gaya Kepemimpinan Transformasional 1. Perhatian Individual 2. Stimulasi Intelektual 3. Pengaruh Ideal	3
Jumlah			9

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data Primer Teknik pengumpulan data primer yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah melalui:

2.3.1 Teknik Pengumpulan Data Primer

Teknik pengumpulan data primer yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah melalui:

- Observasi adalah suatu kegiatan pengamatan secara langsung yang dilakukan peneliti dalam proses pengumpulan data, sambil terlibat dalam kegiatan yang diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi suatu situasi sosial.

- b. Wawancara adalah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi dalam bentuk tanya jawab, dialog, dan diskusi antara peneliti dengan para aktor yang terlibat dalam situasi sosial.

2.3.2 Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder dapat dilakukan menggunakan instrumen sebagai berikut:

- a. Studi dokumentasi merupakan pengumpulan data melalui dokumentasi. Seperti data administrasi, dokumen yang berbentuk catatan, kamera dan video. Mengingat alat utama adalah peneliti sendiri, hendaknya dikemukakan pula pendekatan terhadap informan.
- b. Studi Kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari bukubuku, karya ilmiah, dan pendapat para ahli yang berkompetensi, serta memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

2.4 Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Komponen-komponen analisis data model interaktif Menurut Miles dan Huberman (dalam Hardani, 2020: 163 171) dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*) Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara memilah-milah, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi.
2. Penyajian Data (*Data Display*) Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk CW (Catatan Wawancara), CL (Catatan Lapangan) dan CD (Catatan Dokumentasi). Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.
3. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*) Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan orang-orang dalam rangka kerja sama, serta memimpin sebuah organisasi yang dipimpinnya agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Kepemimpinan mempunyai fungsi yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya. Sedangkan pemimpin adalah orang atau individu yang memiliki tugas untuk memimpin serta mempengaruhi bawahan yang dipimpinnya untuk mendorong usaha bersama agar mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya memiliki acuan atau pola berulang yang diterapkan kepada pegawainya, hal ini disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.

Dalam implementasinya perempuan memiliki banyak kelebihan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinannya. Hasil dan pembahasan ini akan menjelaskan dan mendeskripsikan metode gaya kepemimpinan transformasional oleh Kepala Dinas Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dalam mewujudkan pelayanan publik, peneliti menggunakan teori Bass dalam Yukl melalui kategori perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal.

3.1 Perhatian Individual (*Individual Consideration*)

Pemimpin mengembangkan para pekerja dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pekerja, bertindak sebagai seorang mentor, dan mendengarkan keinginan serta kebutuhan mereka. Pemaparan diatas

berkaitan dengan hasil observasi peneliti yang melihat sosok Kepala Dinas PUPR sebagai seorang mentor bagi pekerja di dinas tersebut. Dalam penelitian ini, perhatian individual dapat digambarkan dari sikap pemimpin yang peduli akan terbentuknya iklim organisasi yang mendukung ditinjau dari aspek afeksi dan bentuk fisik lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, disampaikan bahwa dukungan dalam bentuk mentoring atau semangat yang diberikan seperti penjelasan berikut ini:

“Pertama kita harus kenal sama semua staf kita, kita harus tau person by person bagaimana mereka jadi kita tau pendekatan bagaimana yang bisa dilakukan ke mereka untuk menyuruh menyelesaikan masalah itu beda beda, ada yang harus diperintah dengan marah-marah, ada yang harus secara lembut, jadi saya itu sampai ke keluarga para staf saya hampir semua kenal, jadi kita itu harus tau pendekatan pribadi kepada anggota kita karena tidak semuanya sama. Karena menyuruh orang bekerja itu kan beda beda caranya. jadi kita gak bisa keras sama semua orang ada yang harus lembut bahkan kalau perlu saya mendatangi rumah mereka. karena dari pengalaman saya itu pernah mendatangi rumah staf saya itu disaat mereka sedang sakit atau bahkan disaat mereka sedang merajuk tidak mau bekerja. maka itu kita harus begitu kepada para staf kita”.

Pola komunikasi ini juga terlihat dalam hasil observasi, dimana Kepala Dinas mengatur ritme dalam berkomunikasi dengan pekerjanya. Ada beberapa pekerja yang lebih nyaman dengan pola komunikasi informal dan sebagian lebih nyaman dengan pola komunikasi formal. Kontrol intensitas kedekatan juga terlihat dilakukan oleh Kepala Dinas PUPR untuk menjaga hubungan profesionalitas dan tidak mencampurkan urusan atau ranah pribadi dalam hubungan kerja. Selain itu dalam membangun lingkungan yang positif tidak hanya menunjukkan empati, tetapi pemimpin juga harus mampu membangun profesionalitas dalam lingkungan kerja. Hal ini diutarakan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai:

“Kita harus menunjukkan bahwa kita pemimpinnya yang harus dituruti dan harus membantu kita tapi saya juga, menerima kritik dan saran mereka kalau saya melakukan kesalahan. Selanjutnya kita harus jujur dan transparan agar mampu menjadi pemimpin yang transformasional seperti yang kamu sampaikan”.

Informasi diatas memberikan informasi bahwa Jujur dan transparan yang dipahami oleh peneliti yang juga sejalan dengan hasil observasi adalah Kepala Dinas mampu mengakui kesalahannya baik dalam hal teknis ataupun sejenisnya untuk menunjukkan bahwa manusia wajar melakukan kesalahan, tetapi tanggung jawab manusia juga untuk melakukan perbaikan dan belajar dari kesalahan sebelumnya. Hal ini juga seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zulfani, ST selaku Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai:

“Benar, peran pemimpin itu sangat penting. Biasanya dari contoh-contoh perbuatan atau tingkah laku yang diberikan pemimpin lah bisa pegawai nya jadi pegawai yang teladan”.

Contoh yang dilakukan oleh Kepala Dinas sejauh observasi peneliti adalah menghargai waktu atau pertemuan, mendengar pendapat para pekerja dan menghargainya sebagai suatu ide atau gagasan yang substansi. Oleh karenanya pekerja mampu belajar nilai-nilai utama yang dianut di Dinas PUPR. Kemudian Ibu Kepala Dinas juga menjelaskan mengenai intensitas komunikasi yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dengan uraian sebagai berikut:

“Kalau kami komunikasi sering, biasanya setiap hari ada briefing dan sebagainya, kalau rapat memang terkadang dijadwalkan, terkadang tidak, tergantung kebutuhan saja” “Kalau mengenai menunjukkan dukungan dan empati itu, saya biasanya mendapat kabar dari pegawai saya, misalnya si A sedang kemalangan, dan si B baru saja ditipu, saya biasa memanggil mereka untuk menceritakan masalahnya dan membantu mereka semampu saya saja. Kemudian jika itu mempengaruhi kinerja mereka saya akan melakukan follow-up kepada mereka terkait masalah tersebut”.

Uraian diatas merupakan pernyataan pendukung dalam gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan Kepala Dinas PUPR. Keberhasilan dalam kontrol empati dan komunikasi menjadi faktor penting bagi teori ini, agar kedekatan tidak menjurus pada ketidakprofesionalan pekerja. Dalam hal ini Kepala Dinas mampu memperlihatkan keberhasilannya melakukan kontrol kepada emosi pekerjanya. Selanjutnya dukungan

dalam lingkungan kerja fisik juga dapat dilihat melalui kondisi kantor, fasilitas, dan kebersihan kantor. Hal ini berkesinambungan dalam meningkatkan positifitas dalam bekerja. Dukungan terhadap kenyamanan lingkungan kerja ini juga tercantum dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional, yakni pada poin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Selanjutnya ruangan menjadi salah satu penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Selama peneliti melakukan penelitian di lapangan, ruangan kerja terlihat rapi di mana tampak lemari yang tersusun rapi dan sistematis oleh berkas-berkas sehingga memudahkan pegawai jika ingin mencari berkas yang diperlukan, serta lantai yang bersih dengan tidak terlihat sedikit pun sampah. Ruangan ini juga dilengkapi dengan proyektor yang biasa digunakan dalam pemaparan ketika rapat berlangsung. Dapat dikatakan lingkungan kerja fisik terlihat bersih dan nyaman, diharapkan dapat mendukung proses kerja para pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai. Selanjutnya, peneliti menanyakan tentang membentuk lingkungan yang kondusif dan produktif, Adapun tanggapan yang diberikan sebagai berikut:

“Kalau lingkungan kondusif dan produktif itu intinya saya harus konsisten aja dalam menjalankan pola atau sistem itu, soalnya kalau bicara pelayanan itu harus pelan-pelan mengajarnya, tidak bisa 1 atau 2 minggu, tapi harus konsisten dan penuh kesabaran. Kalau saya sabar mereka juga bisa mencontoh untuk sabar dalam melayani keluhan publik yang masuk kepada kami, sehingga sistem atau lingkaran kondusif dan produktif itu dapat dicapai”.

Informasi diatas menjelaskan bahwa sistem seperti ini sudah diterapkan oleh Kepala Dinas sejak masa kepemimpinannya di periode sebelumnya. Konsistensi ini menjadi karakteristik pribadi yang dimiliki oleh Kepala Dinas PUPR ini secara individu. Apresiasi di dalam pekerjaan diperlukan agar pegawai yang terlibat merasa kerja keras yang diberikan tidak sia-sia, kurangnya penanaman keteguhan hati dan ikatan emosional antara pegawai dan pemimpin dapat mempengaruhi kinerja di dinas tersebut. Tetapi hal ini tidak menghilangkan profesionalitas yang ada dalam hubungan kerja antara pemimpin dan pegawai. Apresiasi ini dapat berbentuk pujian, ataupun penghargaan, tetapi tidak berbentuk gratifikasi. Peneliti memulai pertanyaan dengan menanyakan sikap yang dimiliki oleh pemimpin dalam melaksanakan organisasinya, dijabarkan dalam hasil wawancara berikut:

“Kalau bersikap, saya seperti biasa saja saya sudah pasti akan mendengarkan dan menampung pendapat para pegawai dan masyarakat serta saya menjadi diri sendiri, tentunya dengan profesionalitas yang saya miliki. Hal ini juga sejalan sama nilai atau budaya organisasi dan visi misi kedinasan”.

Pernyataan diatas menekankan pada profesionalitas pemimpin dalam mengakomodir pendapat atau masukan para pegawainya. Profesionalitas ini juga dilandasi oleh nilai dan budaya organisasi di Dinas PUPR. Selanjutnya peneliti menanyakan pola komunikasi dan perilaku antara Ibu Kepala Dinas dan pegawainya serta masyarakat, adapun dijabarkan sebagai berikut:

“Kita tidak harus selalu menjaga jarak sama anggota kita harus dekat seperti keluarga dengan mereka jadi saya di binjai inikan sudah lama jadi kepala dinas sepertinya anggota yang lama lama itu juga kalau jumpa saya itu masih hormat sopan, seperti kalau mereka melihat saya dijalan juga masih ditegur begitu. Karena kita seperti saya itukan saya tidak pernah menganggap diri saya itu hebat lebih daripada anggota karena ada juga beberapa orang kan yang membuat anggotanya takut sama dia karena dia pemimpin nah saya tidak begitu. Misal kami lembur di lapangan ya sudah kami sama sama disitu makan nasi bungkus sama sama kejujutan sama kepanasan jadi biarpun di lapangan saya sendiri perempuan di lapangan itu saya tidak apa apa. Jadi anggota saya sama saya itu sayang hormat makanya itu pentingnya pendekatan tapi juga tetap ada batasannya jadi mereka juga respek menghargai sama saya”.

Penjabaran diatas menunjukkan pola komunikasi yang dijalankan dengan tetap menyadari peran dan fungsinya dalam masyarakat, serta memahami batasan batasan yang dimiliki oleh masing-masing stakeholder. Selanjutnya, dijelaskan bahwa:

“Kita silaturahmi dengan para staf dan kalau misalnya, ada yang sakit kita bantu secara pribadi begitu juga jika ada kedukacitaan juga dibantu secara pribadi lalu juga saling toleransi di kantor ini misalnya pada perayaan hari raya dan hari natal saling mengucapkan ataupun memberi makanan”.

Bentuk diatas menunjukkan bentuk empati yang dilakukan dalam bentuk bela sungkawa atau dukacita. Hubungan seperti ini bersifat kekeluargaan dan mendekatkan antara pimpinan dan pegawai. Peneliti menanyakan bentuk apresiasi yang diberikan Kepala Dinas PUPR sebagai pemimpin, dijabarkan dalam uraian berikut ini:

“Untuk mengapresiasi mereka saya biasanya ikut kelapangan Bersama staff. Kadang saya juga kalau lagi mau pulang tapi lagi lewat di tempat proyek saya mampir juga walaupun tidak ada staff saya. Kalau ke masyarakat saya sering menghampiri mereka kalau mereka ke kantor saya ajak ke ruangan saya, ngopi atau ngeteh bersama. Jika mereka berprestasi yaa sudah pasti saya akan memberi ucapan terimakasih atas apa yang mereka lakukan, karena sebenarnya untuk reward sendiri itu tidak memiliki anggaran yang tersendiri jadi ya itu pandai pandai kita lah bagaimana untuk mengapresiasi para staff kita”.

Bentuk apresiasi yang dilakukan oleh Kepala Dinas PUPR kepada pegawainya berupa turut ikut dan berperan dalam pekerjaan lapangan, sebagai monitoring dan evaluasi. Selanjutnya hal ini diverifikasi oleh Bapak Zulfan selaku Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai sebagai berikut:

“Apresiasi itu diberikan dalam bentuk pujian, dukungan, terkadang hadiah-hadiah kecil tetapi itu dalam peringatan atau hari-hari besar saja”. Dijelaskan lebih lanjut jika hadiah yang diberikan tidak berupa gratifikasi, melainkan bentuk apresiasi atau hadiah perlombaan di hari besar. Pernyataan ini didukung oleh perkataan Bapak Amiruddin, sebagai berikut: *“Kalau apresiasi itu kan sekarang sebenarnya tidak boleh itu berbentuk barang, cukup pujian, atau kritikan untuk menjadi pribadi yang lebih baik saja”.*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, dapat disimpulkan bahwa pemimpin perempuan yang menduduki jabatan sebagai kepala dinas berhasil menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung, dengan penjabaran yang telah disampaikan sebelumnya. Sebagai pemimpin perempuan lebih peka terhadap kenyamanan fisik serta non fisik. Korelasi kedua hal ini menjadi faktor utama yang berkesinambungan dalam keberhasilan pemimpin perempuan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dari indikator Pertimbangan Individu. Hal ini didukung dengan beberapa wawancara dengan masyarakat yang menjelaskan hal pendukung serta kinerja dari Kepala Dinas PUPR secara langsung dan dampaknya bagi sarana serta prasarana umum di Kota Binjai.

3.2 Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran akan permasalahan dan mempengaruhi para pekerja untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pemimpin harus dapat menstimulasi para pekerja agar kreatif dan inovatif. Selanjutnya untuk mengimplementasikan stimulasi ini menjadi sebuah stimulan, pemimpin harus mempraktikkan atau memulai pengenalan terhadap nilai atau tindakan yang telah ditetapkan untuk menjadi landasan dalam hubungan kerja. Peneliti memulai pembicaraan dengan menanyakan pengalaman kerja Kepala Dinas PUPR Kota Binjai sebagai berikut:

“Saya bekerja sudah dari tahun 1996 , di 2005-2008 menjabat jadi kepala dinas, 2008 saya pindah ke tarukim tata kota, lalu saya pindah ke lingkungan hidup sampai akhirnya tahun 2017 sekarang di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Selain karena pengalaman kerja, saya juga menunjukkan diri saya pantas”.

Hal ini ditanyakan untuk melihat pengalaman kerja atau *track record* dari Kepala Dinas PUPR. Berdasarkan jawaban tersebut disimpulkan bahwa dengan jabatan yang serupa di beberapa kedinasan, Kadis PUPR memiliki kemampuan yang dinilai stabil dengan kemampuan yang tinggi. Dua puluh tujuh tahun berkecimpung sebagai PNS tentunya sudah tertanam nilai-nilai abdi negara dan kemampuan kepemimpinan yang baik.

Selanjutnya keberhasilan dalam penanaman stimulasi intelektual ini, dapat dilihat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai sebagai berikut:

“Tetap melaksanakan rencana yang sudah disusun dan juga melaksanakan program dari Pemerintah Kota jadi misi kita sejalan dengan kegiatan yang ada di dinas kita. Pembahasan ini kami bahas di

rapat sesuai kebutuhan jadi tidak terjadwal, bisa itu satu hari 3 kali rapat dengan para kepala bidang yang ada disini, pokoknya sesuai kebutuhan ada urgent di lapangan dipanggil. Tetapi untuk kegiatan rutin kita ada kegiatan fisik seperti pembangunan jalan jembatan drainase karena fokus PUPR ke kegiatan fisik”.

Jawaban diatas menunjukkan loyalitas pegawai kepada pemimpin yang ditanamkan sebagai nilai dalam kedinasan PUPR. Keselarasan visi misi dan program pemerintah juga mempercepat perbaikan kondisi pekerjaan umum dan tata ruang kota Binjai. Hal ini menjadi indikator penting dalam keberhasilan stimulasi intelektual, karena penanaman nilai tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat tetapi memerlukan proses dan konsistensi.

Kemudian hal ini didukung oleh pernyataan bapak Ridho Indah Purnama, ST selaku Kepala Bidang Bina Marga:

“Pastinya melalui diskusi atau rapat yang sering kami lakukan, setiap ada laporan atau yang memerlukan penanganan dari beberapa bidang, koordinasi itu selalu dilakukan, jadi tidak hanya satu bidang yang mengambil keputusan melainkan antar bidang yang dibutuhkan (jika masalahnya harus ditangani oleh beberapa bidang)”.

Dikatakan bahwa koordinasi menjadi nilai utama dalam proses komunikasi. Koordinasi yang baik dalam suatu kedinasan mencerminkan kepemimpinan yang baik pula. Koordinasi ini dapat meminimalisir konflik yang tidak perlu, kesalahpahaman, dan meningkatkan efektifitas kerja. Peneliti juga menanyakan kegiatan seperti apa yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan dijawab sebagai berikut:

“Kalau ada kegiatan misal nanti ada panggilan dari provinsi untuk misalnya ada pelatihan ini itu kita kirim lah anggota kita ke Provinsi. Kalau untuk PUPR yang mengadakan itu beberapa kali sering dilakukan, untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan menunjang semangat kerja mereka”.

Dalam stimulasi intelektual produktivitas adalah faktor pendukung selanjutnya jabaran diatas menunjukkan strategi kepemimpinan untuk menjaga atau meningkatkan produktivitas pegawainya. Produktivitas perlu dijaga untuk meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan hasil kualitas kerja. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Kepala Bidang Pengairan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai yaitu:

“Kami kalau ada pelatihan sering dikirim untuk peningkatan kapasitas kami sebagai pegawai juga”.

Kemudian peneliti menanyakan bentuk pelatihan terbaru yang pernah diikuti oleh pegawai dan proses pembelajaran yang mereka dapatkan. Kemudian Ibu Kepala dinas melanjutkan dengan:

“Kemarin staf saya baru selesai pelatihan dia buat aplikasi SIMASJALAN jadi disitu nanti masyarakat bisa mengadu tapi aplikasi ini belum release karena masih ada di tahap pengerjaan. Aplikasi ini diharapkan mampu menampung seluruh aspirasi masyarakat mengenai kinerja dan harapan mereka terhadap PUPR”.

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa aplikasi untuk masyarakat bisa mengadu terkait kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai masih dalam tahap pengerjaan. Selama ini jika masyarakat ingin mengadu terkait permasalahan yang mereka alami dengan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, masyarakat akan datang langsung ke dinas atau melalui lurah untuk menyampaikan tentang jalanan atau infrastuktur yang rusak. Hal ini dapat dikatakan sangat tidak efektif karena masyarakat juga memiliki kesibukannya sendiri sehingga tidak setiap waktu dapat berhadir ke dinas untuk mengadukan permasalahan yang mereka alami. Hal ini juga dinilai tidak efektif karena Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai juga memiliki jam operasional yang membuat dinas tidak selalu buka. Kurangnya kualitas sumber daya manusia yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai karena minimnya pelatihan, menyebabkan kesulitan bagi masyarakat umum untuk memberikan keluhan secara langsung terkait kinerja dari Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sehingga sumber daya manusia yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penatan Ruang Kota Binjai adalah semua orang yang berada didalam Dinas Pekerjaan

Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai. Selanjutnya peneliti menanyakan terkait bentuk pola kerja yang diterapkan oleh Dinas PUPR, dan beliau menjelaskan terkait kerja sama yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai:

“Sama seperti tadi yang saya jelaskan, kalau Kerjasama itu intinya saling membantu aja, karena membantu itu banyak manfaatnya bagi kita semua”.

Kemudian dijelaskan juga oleh bapak Muhammad Fadhly, ST selaku Kepala Bidang Cipta Karya terkait lingkungan kerja yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai sebagai berikut:

“Suasana lingkungan kerja disini terbilang cukup kooperatif. Ini dibuktikan melalui koordinasi yang dibangun dengan komunikasi antar pegawai yang baik”.

Untuk memvalidasi keterangan dari pihak Dinas PUPR, peneliti menanyakan hubungan antara dinas PUPR dalam menjalankan pelayanan publik kepada masyarakat. Hasil wawancara dengan masyarakat sebagai berikut:

“Dalam hal pelibatan, mereka melibatkan kami dengan merespon apa yang jadi permintaan kami, yang kurang cuman kami susah aja buat menyampaikan permasalahan kami karena kami harus datang ke dinas langsung kalau mau nyampaikan permasalahan”.

Penjabaran diatas menunjukkan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai mampu menerima aspirasi masyarakat dan menjadikan hal tersebut acuan untuk berbenah, walaupun hal tersebut dinilai kurang efektif. Dijelaskan lebih lanjut mengenai komunikasi antar masyarakat dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, sebagai berikut:

“Komunikasi tidak terlalu formal, tapi kalau untuk lebih dalam ya kami harus ke lurah atau camat lah dek, yang paling dekat itu kami ke kepling tidak langsung ke dinas”.

Jawaban ini menjelaskan tingkatan kerja atau komunikasi jika ingin menyampaikan keluhan yang bersifat formal, masyarakat akan menyampaikan keluhan melalui lurah/camat/kepling karena belum adanya sarana atau prasarana yang lebih efektif dalam menyampaikan keluhan secara langsung kepada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.

3.3 Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Motivasi yang menginspirasi adalah upaya untuk mengaitkan tugas ke nilai dan prinsip pekerja dengan perilaku seperti mengutarakan visi dan misi. Seorang pemimpin harus mampu meningkatkan motivasi *intrinsic* dengan meningkatkan persepsi pekerja bahwa sasaran tugas konsisten dengan nilai dan tujuan tugas sebenarnya. Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimal dapat dicapai dan mendorong para pekerja untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut. Pemimpin memerlukan strategi yang matang dalam menyusun proses dalam mencapai visi tersebut, hal ini memerlukan keterampilan, pengalaman, dan konsistensi.

Menurut MC Clelland, individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya, teori ini menjelaskan mengenai pemenuhan kebutuhan terhadap kekuasaan. Kebutuhan ini dapat terlihat pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain. Mereka haruslah peka terhadap struktur pengaruh antara satu sama lainnya, bahkan mencoba untuk menguasai orang tersebut hingga mengatur tingkah lakunya. Teori ini menunjukkan pentingnya seorang pemimpin memotivasi para pegawai agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan efektif. Uraian penerapan motivasi inspirasional dalam Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai, dapat diuraikan dalam hasil wawancara berikut. Mengingat pengalaman merupakan hal yang sangat berpengaruh pada keberhasilan poin ini peneliti memulai wawancara dengan menanyakan pengalaman kerja informan.

“Jadi, karena ini memang pekerjaan saya dari awal, karena awal masuk pegawai itu saya dari departemen pu, terus masih banyak juga orang-orang lama yang sudah saya kenal yang sudah saya tau tipikal mereka bekerja itu bagaimana, dan ada juga yang baru nah itulah yang saya pelajari ulang bagaimana tipikal mereka bekerja. Karena hal-hal inilah saya bisa kasi motivasi untuk pegawai, mereka tahu semua kalau saya berawal dari bawah dulu jabatannya seperti mereka”.

Jenjang karir informan dimulai dengan menjadi seorang pegawai di Departemen Pekerjaan Umum, kemudian seiring waktu berjalan informan menduduki posisi Kepala Dinas PUPR. Proses ini menunjukkan bahwa informan yang saat ini menjadi seorang pemimpin pernah menjadi seorang pegawai. Hal ini dinilai baik karena informan dapat mengetahui alur kerja dan memahami dinamika pegawai pada dinas PUPR ini. Hal ini juga meningkatkan ketajaman strategi informan dalam membangun suasana kerja yang mendukung. Selanjutnya hal tersebut diperkuat oleh Bapak Kepala Bidang Cipta Karya yaitu:

“Ya. Pada beberapa kesempatan dengan melihat kondisi pegawai motivasi yang diberikan sangat membantu untuk menguatkan diri dalam melaksanakan tugas”.

Pengalaman yang dimiliki oleh informan berdampak dengan pemahaman yang tepat sasaran dalam peningkatan semangat kerja atau penempatan pegawai. Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Amiruddin, selaku Kepala Bidang Tata Ruang Kota:

“Pasti mampu lah karena kan berpengaruh ke kinerja para pegawainya artinya kan beliau kepala dinasnya pastinya segala sesuatunya berpengaruh terhadap semangat atau motivasi kerja pegawainya”.

Informan selanjutnya menggambarkan pengaruh sistem kerja kepada para pegawai, hal ini bersifat *direct* atau secara langsung, mengingat seluruh strategi peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai dipimpin atau diketahui oleh Kepala Dinas. Selanjutnya peneliti menanyakan proses Ibu Kepala Dinas dalam menjelaskan implementasi kebijakannya, hal tersebut sesuai dengan uraian sebagai berikut:

“Kalau ditanya gimana saya ngebentuk sifat saya itu, jawabannya kembali lagi yaitu saya konsisten untuk mentransformasikan gimana sih jadi pemimpin yang baik dan berkualitas itu, bagaimana nanti saya kasih mereka arahan, pembagian tugas, dan sebagainya. Melalui tindakan itu mereka melihat dan mencontoh”.

Penekanan yang diberikan oleh informan terletak pada transformasi tindakan kepada para pegawainya. Hal ini juga dijelaskan dalam konsep teori Belajar dalam kajian Ilmu Psikologi Sosial, yang menjelaskan bahwa tindakan lebih mudah untuk dicontohkan atau dicontoh melalui transformasi tindakan. Sehingga mereka yang melihat dapat „belajar“ dan mencontoh tindakan yang dicontohkan. Lebih dalam peneliti menanyakan lebih lanjut tentang prinsip dan tanggung jawab, dengan uraian sebagai berikut:

“Prinsip dan tanggungjawab itu satu kesatuan, kalau kau dek menjalankan tanggungjawabmu tandanya kau orang berprinsip. Kalau dikami yang PNS inikan memang dari awal kami harus melayani masyarakatnya tugas kami. Jadi dari awal sudah terbentuk aja untuk memberikan yang terbaik pada masyarakat, karena bertanggungjawab dan berprinsip tadi”.

Korelasi antara prinsip dan tanggung jawab dijelaskan oleh informan, dimana hal yang berupa prinsip didapat sesuai dengan prinsip-prinsip yang harus dimiliki oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil. Kemudian peneliti menanyakan peran masyarakat dalam dinas ini, karena masyarakat berperan penting dalam tujuan dan penerapan kebijakan sebuah dinas. Diuraikan sebagai berikut:

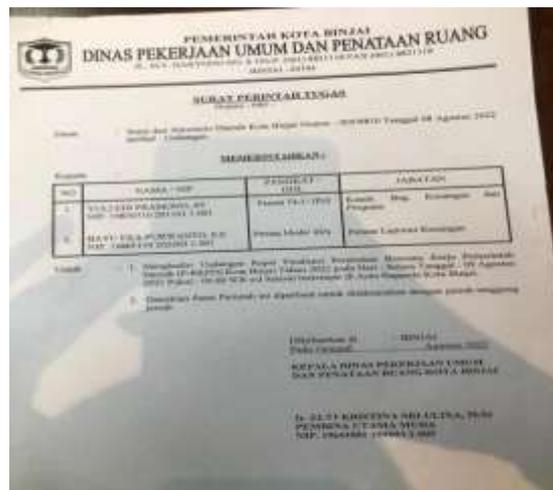
“Masyarakat banyak membantu apalagi kami kan pekerjaan umum, pekerjaan umum itu kan tidak terlepas dari masyarakat, misalnya ada banjir nah masyarakat kan pasti buat laporan tentang banjir jadikan masyarakat juga banyak memberi masukan kepada kami misal lagi seperti mereka mengadu bahwa ada parit yang tumpat, kami juga atur supaya dibersihkan. Hanya terkadang masyarakat parit tumpat itu lapor ke kami padahal terkadang itu disebabkan karena salah dia sendiri. Tapi semua harus disikapi, jadi kita laporlah sama lurahnya bahwa itu bukan tanggung jawab kami itu tanggung jawab masing-masing jadi harus gotong royong. Jadi visi misi kami dan tanggapan mereka harus sejalan, makanya sering ada pengaduan itu ke kami”.

Melalui penjelasan diatas, peneliti melihat kerjasama dalam bentuk monitoring dan evaluasi antara masyarakat dan Dinas PUPR, masyarakat berperan dalam melihat kondisi aktual di lapangan kemudian Dinas PUPR mengakomodir laporan atas keluhan masyarakat. Penjabaran diatas menjadi alasan keberhasilan Kepala

Dinas PUPR dalam menanamkan motivasi inspirasional pada pegawainya. Beberapa indikator yang berhasil diterapkan, dan dijalankan menjadi landasan keberhasilan kepemimpinannya. Dalam hal ini pemimpin perempuan mampu menyetarakan posisinya dengan pemimpin laki-laki lainnya, hingga tidak ada stigma atau stereotip dalam masyarakat mengenai jenis kelamin ini. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Kepala Bidang Tata Ruang Kota Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai:

“Buk kadis ini dia lebih mengupayakan kemandirian para pegawainya jadi beliau lebih mengutamakan kemandirian para pegawainya namun bilamana ada yang kesusahan ada yang harus dikomunikasikan dia pasti selalu bilang. Untuk hal hal yang teknis itu biasa kami langsung mengkomunikasikan ke ibu tapi kalau hal hal administrasi itu bisa langsung didelegasikannya ke sekretaris kadang kadang tanda tangan juga didelegasikan ke sekretaris misal juga untuk permohonan surat misal seperti surat perintah perjalanan dinas nah biasanya itu ke sekretariat”.

Gambar 1 Surat Perintah Tugas Dinas PUPR Kota Binjai



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023

Surat diatas, merupakan pendukung dari keberhasilan pendelegasian tugas yang berhasil dilakukan oleh Kepala Dinas PUPR. Hal ini sebagai cara kepemimpinan yang efektif dan efisien dalam melakukan tugasnya, sehingga pelayanan publik dapat dilakukan lebih cepat dan sigap. Tentunya dalam hasil observasi juga saya temukan beberapa kali pendelegasian tugas ini dilakukan oleh Kepala Dinas PUPR. Tetapi pendelegasian ini tidak hanya dilakukan serta merta kepada pekerja baru atau yang belum berpengalaman. Tugas ini didelegasikan kepada pekerja yang telah terlatih di bidangnya serta memiliki pengalaman yang menyeluruh mengenai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.

Hal ini menunjukkan kemampuan pemimpin perempuan dalam menguraikan visi dan misi organisasi kerja kepada para pegawai dalam bentuk langkah strategis atau teknis. Kemudian pemimpin perempuan juga bersifat setara dengan pemimpin laki-laki karena memiliki kemampuan dalam membangun Langkah-langkah kedinasan kedepannya. Dalam hal ini kepala dinas PUPR juga membantu mensukseskan rencana kerja Pemerintah Kota dan tidak bersifat individualis dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga dapat dikatakan Kepala Dinas PUPR Kota Binjai berhasil memberikan motivasi inspirasional dalam lingkungan kerjanya.

3.4 Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*). Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi dan misi. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi para anggotanya maupun masyarakat untuk melakukan yang apa diperintahkan oleh seorang pemimpin dengan sikap yang tegas dan juga berwibawa. Latar belakang pendidikan Kepala Dinas PUPR menjadi landasan awal Kepala Dinas dalam menduduki posisinya. Pengalaman yang dimiliki ketika menjadi pegawai di Dinas PU juga menambah *softskill* dan *hardskill* dalam menjalankan kepemimpinannya. Selanjutnya peneliti

menanyakan tentang pengaruh yang diberikan oleh Kepala Dinas PUPR kepada para pegawai mengenai pembentukan perilaku ideal, diuraikan sebagai berikut:

“Kalau ditanya pengaruh apa, menurut saya paling penting itu kita mampu memotivasi pegawai kita ajalah, kalau bisa kita masuk ke hatinya, udah kerja pakai hatinya itu dek. Tapi untuk bisa begitukan Panjang prosesnya”.

Peneliti kemudian menanyakan tentang permasalahan yang dihadapi oleh Kepala Dinas PUPR sebagai seorang perempuan yang menduduki posisi strategis. Selanjutnya dipaparkan bahwa:

“Mudah-mudahan sampai saat ini masih bisa diatasi semua hanya terkadang banyak orang yang tidak percaya bahwasannya kita perempuan tapi kita di dinas PU, tapi ya kita buktikan lah bahwa kita mampu dan kita bisa, karena juga basis pendidikan saya itu saya kuliah di teknik sipil yang dominan perempuannya juga sedikit. Awal saya jadi pegawai jugakan saat saya rapat-rapat di Provinsi dimana gitukan semua pesertanya kebanyakan laki-laki yang perempuan hanya sedikit. Jadi saya sebenarnya sudah terbiasa juga sudah dibentuk dari awal kuliah”.

Latar belakang pendidikan Kepala Dinas PUPR menjadi landasan awal Kepala Dinas dalam menduduki posisinya. Pengalaman yang dimiliki ketika menjadi pegawai di Dinas PU juga menambah *softskill* dan *hardskill* dalam menjalankan kepemimpinannya. Selanjutnya peneliti menanyakan tentang pengaruh yang diberikan oleh Kepala Dinas PUPR kepada para pegawai mengenai pembentukan perilaku ideal, diuraikan sebagai berikut:

“Kalau ditanya pengaruh apa, menurut saya paling penting itu kita mampu memotivasi pegawai kita ajalah, kalau bisa kita masuk ke hatinya, udah kerja pakai hatinya itu dek. Tapi untuk bisa begitukan Panjang prosesnya”.

Selanjutnya Ibu Kepala Dinas menyampaikan keterlibatan masyarakat sebagai berikut:

“Keterlibatan masyarakat itu di penyampaian dimana mereka mau pembangunan dilakukan, dan mana yang prioritas. Nah dari komunikasi itulah nanti pemimpin-pemimpin kayak saya ini bisa terbentuk mental nya, misalnya tidak mudah marah, harus sabar, dan bisa menjelaskan dengan bahasa yang mereka mengerti”.

Penjabaran diatas menunjukkan hubungan timbal balik yang dimiliki oleh Kepala Dinas PUPR dan masyarakat sekitar, tentunya hal ini dilakukan sesuai dengan standar prosedur operasional dan regulasi yang ada. Selanjutnya di verifikasi oleh Bapak Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai terkait periodisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai saat ini, yaitu:

“Kalau menurut saya banyaklah yang meningkat lebih baik, dari mulai alur, tata administrasi, akuntabilitas, semuanya meningkat”.

Peningkatan ini juga didukung dengan kinerja atau data hasil kinerja, serapan, dan alokasi pendanaan yang selaras. Selanjutnya diperkuat dengan pendapat Bapak Kepala Bidang Cipta Karya yaitu:

“Saya rasa kondisinya cukup baik. Mengingat koordinasi yang terus dibangun untuk pelayanan yang baik juga”.

Ciri khas yang menjadi daya tarik kepemimpinan Kepala Dinas PUPR ini berdasarkan uraian diatas terletak pada koordinasi yang dilakukannya, beberapa pertanyaan menjurus kepada apresiasi pada sistem koordinasi yang dibangun pada masa periodisasi kepemimpinannya. Hal ini kemudian dilanjutkan dengan progres nyata yang terlihat pada periodisasi kepemimpinan yang berlangsung. Perubahan ini dapat berupa peningkatan kualitas kerja/kinerja, pelayanan publik yang semakin baik, dan koordinasi yang efektif serta efisien. Berdasarkan hasil dan temuan penelitian diatas dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas PUPR sebagai sosok pemimpin dikatakan cukup berhasil dalam memberikan pengaruh idealnya kepada pekerja di Dinas PUPR, tetapi dinilai masih belum maksimal menjalankan perannya sebagai seorang role model yang menanamkan pengaruh ideal kepada karyawan atau pekerja di Dinas PUPR, untuk dapat memaksimalkan

tujuan bersama atau capaian kinerja bersama. Hal ini dikarenakan masih adanya capaian kinerja yang belum tercapai sesuai target awal kepemimpinan.

Kesimpulan

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka juga termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Berdasarkan keseluruhan pembahasan pada bab-bab sebelumnya di penelitian ini, hasil penelitian memperlihatkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dalam Mewujudkan Pelayanan Publik, dikatakan cukup berhasil dalam memimpin Dinas PUPR, dengan catatan beberapa aspek atau komponen kepemimpinan yang masih belum maksimal atau masih perlu ditingkatkan untuk mencapai keberhasilan Dinas PUPR. Selanjutnya peneliti menyimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai tersebut membawa perubahan dalam pandangan masyarakat terhadap peran seorang pemimpin perempuan dalam mengelola suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada penelitian ini dengan melihat dari segi perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai yaitu:

1. Perhatian Individual (*Individual Consideration*) Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Binjai pemimpin bertindak secara langsung sebagai mentor dengan melakukan peluang komunikasi terbuka serta menyediakan lingkungan kerja fisik yang nyaman. Hal itu dilakukan agar terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
2. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai pemimpin mampu memberikan dorongan kepada para bawahannya untuk bisa bekerja secara inovatif. Adapun bentuk dorongan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai adalah dengan terciptanya aplikasi SIMASJALAN yang telah dibuat oleh staff yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa masalah dalam proses penyampaian aspirasi masyarakat kepada dinas, seperti aplikasi SIMASJALAN yang masih dalam tahapan pengerjaan, dan tidak adanya sarana atau prasarana pengaduan yang efektif dan efisien sebelum aplikasi ini diluncurkan.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai pemimpin mampu membuat para bawahannya menjadi termotivasi dalam bekerja dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan.
4. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai pemimpin berhasil memberi pengaruh terhadap para bawahannya yang dapat dilihat dari capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai dinyatakan cukup berhasil. Walaupun begitu, masih adanya beberapa capaian kinerja yang belum berhasil mencapai target juga menjadi catatan penting dalam kepemimpinan Kepala Dinas PUPR periode ini, karena masih adanya jalanan rusak, jembatan yang belum direnovasi, dan total bangunan yang direhabilitasi masih cenderung minim.

Referensi

Buku

- Suryadi. (2004). *Kesetaraan Gender dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Genesindo.
- Hamali. (2016). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Barata. (2003). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Yudhistira
- Barlian., Eri. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Padang: Sukabina Press.
- Chaniago., Aspizain. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan (pendekatan teori dan studi kasus)*. Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendikia.
- Dwiyanto., Agus. (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Moerir. (2002). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hardani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Grup.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Haryono., Siswiyo. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Mulyawan, Rahman. (2016). *Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Bandung: Unpad Press.

- Nogi., Tangkilisan. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Grasindo
- Pasolong., Harbani. (2016). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto., Winarsih. (2007). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sinambela., Poltak. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sutarto. (2001). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Utaminingsih., Alifiulahtin. (2014). *Perilaku Organisas Kajian Teoritik Dan Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Waluyo. (2007). *Manajemen Publik*. Bandung: Mandar Maju.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl., Gary. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Jurnal dan Skripsi

- Amar, Syahrul. (2017). Perjuangan Gender Dalam Kajian Sejarah Wanita Indonesia Abad Ke XIX. *Jurnal Universitas Hamzanwadi*. Vol. 1, No. 2.
- Anggita, Giovani. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pemimpin Perempuan Dalam Jabatan Publik Di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan.
- Dada, Andi Damis., Ahmad Mustanir, Andi Nilwani, dan Jamaluddin. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Lurah Perempuan Terhadap Stabilitas Kamtibmas Di Kelurahan Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Fitriani, Annisa. (2015). Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS*. Vol. 11, No. 2.
- Herachwati, Nuri. (2012). Gaya Kepemimpinan Laki-laki dan Perempuan. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*. Vol. 22, No. 2.
- Kurniawan, A. (2021). Gender Di Masa Krisis: Telaah Refleksi Kepemimpinan Perempuan dan Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perempuan. *Jurnal Equalita*. Vol. 3, No. 1
- Masnisyah, Fitri. (2019). Gaya kepemimpinan Transformasional Lurah Perempuan Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Di Kelurahan Tanjung Rejo Kecamatan Medan Sunggal.
- Maulidah, H. (2021). Perempuan Dalam Kajian Sosiologi Gender: Konstruksi Peran Sosial, Ruang Publik, dan Teori Feminis. *Journal of politics and Democracy*. Vol 1, No. 1.
- Mauliyah, N.I & Ella, A.S (2019). Peran Kepemimpinan Perempuan dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. *Jurnal Kajian Perempuan & Keislaman*. Vol 12, No. 1.
- Mulyono, Hardi. (2018). Kepemimpinan (*Leadership*) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*. Vol. 3, No. 1.
- Nahar, N. I. (2016). Penerapan teori belajar behavioristik dalam proses pembelajaran. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. 1 (1): 64–74. ISSN 2541-657X.
- Pedhazur, E.J., & Tetenbaum, T. J. (1979). *Bem Sex Role Inventory: A theoretical and methodological critique*. *Journal of personality and Social Psychology*. Vol. 37, No. 6.
- Raven, B.H., & Rubin, J.Z. (1983). *Social Psychology*. Second edition. John Wiley and Sons.
- Rosintan, Melyn & Roy Setiawan. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan Di PT. Ruci Gas Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2, No. 2.
- Sasmita, Jumiati & Said As'ad Raihan. (2014). Kepemimpinan Pria dan Wanita. *Jurnal Fakultas Ekonomi Riau*.
- Wahyuni, Triana. (2020). Historisme Perempuan Dalam Sejarah: Formula Kesetaraan Gender Di Indonesia Untuk Menyongsong *Sustainable Develepoment Goals*. *Jurnal Jurusan Sejarah*. Vol. 9, No. 1.
- Wijayanti, Ni Luh Putu., Ni Nyoman Dewi Pascarani dan I Ketut Winaya. Gaya Kepemimpinan Perempuan Dalam Jabatan Publik (Studi Kasus: Lurah Perempuan Di Kelurahan Kesiman Kecamatan Denpasar Timur). *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana*.
- Yulianti, Reny., Dedi Dwi Putra dan Pulus Diki Takanjanji. (2018). *Women Leadership: Telaah Kapasitas Perempuan Sebagai Pemimpin*. *Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*. Vol. 10, No. 2.

Regulasi

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional.

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Nomor 63/KEP/M.PAN. No.7 Tahun 2003.

Peraturan Daerah Kota Binjai Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kota Binjai.

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 67 Tahun 2011 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri No 15 Tahun 2008 Tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Daerah.

Peraturan Walikota Binjai Nomor 31 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Binjai.

Undang Undang No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 27 ayat (1) Tentang Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam Hukum dan Pemerintahan dan wajib menjunjung Hukum dan Pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1984 Tentang Ratifikasi Konvensi PBB tentang penghapusan segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan (disingkat sebagai konvensi wanita).