

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA
BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA KOMBINASI
(WFH dan WFO) DI MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah
Provinsi Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

Rosiana Desmayanti
NPM 1816041007



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA KOMBINASI (WFH dan WFO) DI MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung)

Oleh :

Rosiana Desmayanti

Pandemi Covid-19 pertama kali melanda Indonesia pada perkiraan bulan Maret tahun 2020 yang kemudian banyak negara yang mengambil kebijakan sesuai dengan situasi dan kondisi di negara masing-masing. Salah satu dampak yang ditimbulkan selain dari dunia kesehatan yaitu dunia pemerintahan. Kinerja birokrasi dimasa pandemi Covid-19 disesuaikan dengan kondisi pandemi, Pemerintah mengeluarkan berbagai peraturan dan regulasi agar tata kelola pemerintahan tetap berjalan efektif. Ada dua dimensi tata kelola birokrasi yang berubah sebagai dampak Pandemi Covid-19. Yakni, dimensi organisasi dan sistem kerja. Dari sisi organisasi, telah terjadi perubahan dari semula dilakukan dengan cara normal menuju adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi. Dari sisi sistem kerja, terdapat dua pilihan yaitu bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH) dan tetap bekerja di kantor atau *work from office* (WFO). Kinerja Birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis, sehingga sebagaimana dijelaskan bahwa sebagai organisasi modern, birokrasi pada dasarnya memiliki lima elemen yang mana salah satunya yaitu *the strategic-apex* atau pemimpin puncak yang bertanggung jawab penuh atas berjalannya roda organisasi. Sehingga dalam hal ini sangat diperlukannya seorang pemimpin yang mampu mengatasi perubahan kinerja ini, pemimpin yang memiliki jabatan tertinggi dan wewenang atas segala kegiatan dalam instansi tersebut.

Dalam hal ini pemimpin memiliki tugas sebagai seorang pimpinan atau atasan yang mampu membawahi anggotanya untuk menghasilkan efektivitas tujuan-tujuan organisasi sebagai pemimpin. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi dan juga kondisi, baik kondisi bawahan maupun kondisi lingkungan yang terjadi dapat meningkatkan kinerja birokrasi. Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang tepat atau cocok diterapkan dimasa pandemi Covid-19 yaitu gaya kepemimpinan *Selling* atau mengikutsertakan,

Rosiana Desmayanti

karena dalam kondisi ini kesiapan bawahan berada pada tahap tidak mampu tetapi mau, yaitu bawahan tidak memiliki kemampuan, tetapi memiliki motivasi dan sedang berusaha. Dalam hal ini para bawahan belum mampu mengadaptasi adanya perubahan yang terjadi yang diakibatkan adanya Pandemi Covid-19, Sehingga dalam hal ini perlunya kehadiran pimpinan untuk memberikan tuntutan dan motivasi kepada para bawahan tersebut.

Kata Kunci: *Covid-19, Birokrasi Publik, Kepemimpinan Situasional*

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERSHIP IN OPTIMIZING BUREAUCRACY PERFORMANCE THROUGH COMBINATION WORK PATTERNS POLICY (WFH and WFO) During the COVID-19 PANDEMIC

By:

Rosiana Desmayanti

The Covid-19 pandemic first hit Indonesia in March 2020, when many countries took policies according to the situation and conditions in their respective countries. One of the impacts, apart from the world of health, is the world of government. The performance of the bureaucracy during the Covid-19 pandemic was adjusted to the conditions of the pandemic, the Government issued various rules and regulations so that governance remained effective. There are two dimensions of bureaucratic governance that have changed as a result of the Covid-19 pandemic, namely, organizational dimensions and work systems. In terms of the work system, there are two choices, namely working from home or work from home (WFH) and continuing to work in the office or work from office (WFO). The performance of the public bureaucracy is very important or in other words has a very strategic value, so as explained that as a modern organization, the bureaucracy basically has five elements, one of which is the strategic-apex or the top leader who is fully responsible for the running of the organization's wheels, so that in this case it is very necessary for a leader who is able to overcome this performance change, a leader who has a position highest authority and authority over all activities within the agency.

In this case the leader has a duty as a leader or superior who is able to supervise his members to produce the effectiveness of organizational goals as a leader. The use of the right leadership style with the situation and conditions, both the conditions of subordinates and environmental conditions that occur can improve bureaucratic performance. Based on the analysis of the data in this study, the right leadership style or suitable to be applied during the Covid-19 pandemic is the selling or involving leadership style, because in this condition the readiness of subordinates is at the stage of being unable but willing, that is, subordinates do

Rosiana Desmayanti

not have the ability, but have motivation and are moderate. attempted. In this case, the subordinates have not been able to adapt to the changes that have occurred due to the Covid-19 Pandemic, so in this case it is necessary for the presence of the leadership to provide demands and motivation to the subordinates.

Keywords: Covid-19, Public Bureaucracy, Situational Leadership

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA
BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA KOMBINASI
(WFH dan WFO) DI MASA PANDEMI COVID-19
(Studi Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah
Provinsi Lampung)**

Oleh

Rosiana Desmayanti

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

Judul Skripsi : **PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA KOMBINASI (WFH dan WFO) DI MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Rosiana Desmayanti**

No. Pokok Mahasiswa : **1816041007**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

Simon Sumanjoyoo H, S.A.N., M.PA.

NIP 19810628 200501 1 003

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Meiliyana, S.I.P., M.A.

NIP 19740520 200112 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Simon Sumanjoyoo H, S.A.N., M.PA.**

Penguji

Bukan Pembimbing : **Prof. Dr Yulianto, M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Ida Nurhaida, M.Si.

NIP. 19610807 198703 2 001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 04 Juli 2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung

Bandar Lampung, 21 Juli 2022
Yang Membuat Pernyataan



Rosiana Desmayanti
NPM.1816041007

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Desa Sukaraja tepatnya di Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus pada tanggal 01 Desember 1999, merupakan putri dari Bapak Marjuki dan Ibu Partini, anak kedua dari dua bersaudara. Penulis memulai jenjang pendidikan di SD Negeri 3 Sukaraja Kabupaten Tanggamus. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Semaka Kabupaten Tanggamus yang selesai pada tahun 2015, dan melanjutkan ke jenjang pendidikan SMA Negeri 1 Gadingrejo yang telah selesai pada tahun 2018. Pada tahun yang sama kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Melalui Jalur SNMPTN dan terdaftar sebagai salah satu mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Negara. Selama menjalani perkuliahan penulis aktif mengikuti beberapa organisasi kampus seperti diantaranya BEM U KBM unila sebagai staff ahli aksi dan propaganda pada periode tahun 2018-2019, serta aktif menjadi sekretaris bidang dana usaha pada Himagara (Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara) periode tahun 2020/2021.

Pada tahun 2021 penulis melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat pada bulan Januari dan Februari melalui kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata) selama 40 hari di Desa Sukaraja Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus. Kemudian pada bulan Agustus tahun 2021 penulis melaksanakan kegiatan PKL (Praktik Kerja Lapangan) melalui program MBKM (Magang Bersertifikat Kampus Merdeka) selama 6 Bulan pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tau mana yang terbaik dengan ukuran yang pas untuk setiap insan manusia,selalu berbaik sangka adalah kunci untuk dapat hidup lebih tenang dan bahagia dengan hal-hal sederhana”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur kehadirat tuhan yang maha esa yang telah memberikan nikmat sehat, nikmat akal dan kesempatan, menjadi seorang pelindung, penolong dan juga pemberi kemudahan serta kenikmatan dalam setiap urusan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Teriring ucap serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad Saw, sehingga semiga skripsi ini dapat memebrikan ilmu yang bermanfaat.

Segala ketulusan hati, saya persembahkan karya sederhana saya ini kepada:

“Bapak dan Ibuku Tercinta”

Terima kasih yang tak terhingga karena telah ikhlas membesarkan, mendidik, mendoakan dan memberikan kasih sayang yang tiada hentinya. Terima kasih atas segala pengorbanan, motivasi yang menguatkanku di perantauan, selalu memberikan semangat disegala sesuatu yang telah menjadi pilihan hidupku dan mendukung serta mendokan setiap langkahku menuju kesuksesan.

Terimakasih untuk seluruh Dosen, Staff dan juga teman-teman seperjuangan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara. semoga amal kebaikan yang telah dilakukan mendapatkan balasan dari yang maha kuasa.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah *rabbil'alamin*, Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas terselesainya skripsi yang berjudul **'PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA WFH DAN WFO DIMASA PANDEMI COVID-19'** yang penyajiannya tersusun secara sistematis. Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari skripsi ini tidak akan tersusun secara baik melainkan adanya dukungan, bantuan dan juga bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dra. Ida Nurhaida M.Si, Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
2. Ibu Meiliyana S.IP., MA., Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
3. Ibu Ita Prihantika S.Sos., M.A Selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
4. Ibu Dra. Dian Kagungan, M.H Selaku Dosen pembimbing akademik penulis dalam menyelesaikan perkuliahan
5. Bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA Selaku Dosen pembimbing utama penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, nasehat, dan juga bimbingannya yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik
6. Ibu Selvi Diana Meidina, S.A.N., M.PA Selaku dosen pembantu penulis yang pernah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Meskipun tidak sampai akhir, penulis mengucapkan terima kasih atas segala ilmu, waktu dan juga dukungan serta nasehat yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.

7. Prof.Dr.Yulianto,M.Si Selaku dosen penguji skripsi penulis. Terima kasih atas segala kritik,dan saran yang membangun yang telah diberikan untuk membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi agar menjadi lebih baik
8. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara,Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politiik Universitas Lampung atas segala ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama melaksanakan kegiatan perkuliahan
9. Mba Wulan dan Pak Johari selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah dan selalu memberikan pelayanan kepada penulis berkaitan dengan administrasi dalam perkuliahan maupun penyusunan skripsi
10. Bapak Ir.Hamartoni,Ahadis selaku Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung,Bapak Rusi Syofuan S.Sos.,MM Selaku PLT Sekertaris,Ibu Dwi Irianingsih S.T Selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian,Ibu Eliyati S.Kom,MM Selaku Kasubag Perencanaan,Bapak Nazdan S.Pi,MP yang telah memberikan izin dan membantu penulis melakukan penelitian di BALITBANGDA Provinsi Lampung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
11. Team Peneliti BALITBANGDA Bapak Adi,Ibu Nova dan Ibu Miftah terimakasih atas Bimbingan serta arahan kepada penulis ketika melaksanakan kegiatan PKL Di BALITBANGDA
12. Teristimewa dan Orang yang kubanggakan kedua orang tuaku Ibunda Partini dan Ayahanda Marjuki. Terima kasih atas segala doa,kerja keras,restu dan kasih sayang yang telah diberikan serta segala bentuk dukungan dan motivasi,semangat yang sangat luar biasa tiada putusnya yang telah kalian berikan
13. Kakak ku Rischa Zuliana dan Sukendar terimakasih telah memberikan perlindungan kepada penulis,selalu memberikan semangat dan motivasi sehingga penulis bisa sampai dititik ini. Keluarga besarku Bardan Family dan juga paman serta bibiku,persepupuanaku Mba Tia,Dek Cikal,Dek Adi,Dek Bunga,Dek eka,Mas Andri,Mas Dimas,Eksan Serta seluruh saudaraku yang telah memberikan dukungan,doa dan juga kasih sayang
14. Untuk Partnerku Satria Henky Miranda,terimakasih atas dukungan dan juga semangatnya sampai penulis berada dititik ini. Terimakasih atas segala

bantuan dan juga motivasi yang telah diberikan kepada penulis,serta terimakasih telah menemani penulis berjuang menyelesaikan skripsi ini

15. Untuk teman-teman seperjuanganku dari penulis MABA hingga penulis sudah berada di titik ini KBG BBC; Asri, Dela, Rahma, Vita, Chiesa, Meylin, Heri, Riki, Aldi, Susanti, Viska, Zanu. Terimakasih telah menemani dan memberikan kebahagiaan penulis dalam menikmati hari-hari dimasa perkuliahan dan juga selama menyelesaikan skripsi ini.
16. Teman-temanku Mita, Anisa,Cinde ,Mba Freza, dan sahabat kecilku Wahyu Dewi dan juga teman-temanku yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih telah menemani dan memberikan kebahagiaan penulis dalam menikmati hari-hari dimasa perkuliahan dan juga selama menyelesaikan skripsi ini.
17. Teman-teman kabinet CATRA BYAKTA, Anggara, Dimas, Vita, Rahma, Susanti, Riki, Fiola, Khozin, Ghandi, Agoeng, Klarisa, Ridho, Iqbal, Dela, Zanu, Krisdi
18. Teman-teman Andalusia serta abang mba jurusan Administrasi Negara Mba Savira yang telah banyak memberikan dukungan,pengalaman dan juga motivasi selama masa perkuliahan
19. Seluruh pihak yang terkait yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan serta semangat kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini

Semoga skripsi ini dapat berguna dan memberi manfaat bagi kita semua. Penulis meminta maaf sebesar-besarnya atas segala kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan skripsi ini. Semoga segala kebaikan yang telah kalian berikan mendapatkan balasan dari Allah SWT Amin Allahuma Aamiin.

Bandar Lampung, Juli 2022
Penulis

Rosiana Desmayanti

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Tinjauan Tentang <i>Work From Home</i> dan <i>Work From Office</i>	10
2.1.1 Definisi <i>Work From Home</i>	10
2.1.2 Definisi <i>Work From Office</i>	11
2.2 Tinjauan Tentang Kinerja Birokrasi	11
2.2.1 Definisi Kinerja.....	11
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	12
2.2.3 Definisi Birokrasi.....	14
2.2.4 Fungsi Birokrasi.....	17
2.3 Tinjauan Tentang Kepemimpinan.....	19
2.3.1 Definisi Kepemimpinan	19
2.3.2 Kekuasaan dan Kepemimpinan.....	21
2.3.3 Teori Kepemimpinan	22
2.3.4 Teori kompetensi dalam kepemimpinan	27
2.4 Kerangka Pikir	29
2.5 Tinjauan tentang penelitian terdahulu.....	31
III. METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis penelitian.....	33
3.2 Fokus Penelitian.....	34
3.3 Tipe Penelitian	35
3.4 Lokasi Penelitian.....	35

3.5	Sumber Data.....	36
3.5.1	Data primer,.....	36
3.5.2	Data sekunder	36
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.6.1	Metode Observasi atau pengamatan	37
3.6.2	Metode Wawancara (<i>Interview</i>)	38
3.6.3	Dokumentasi	39
3.7	Analisis Data.....	40
3.7.1	Reduksi Data	40
3.7.2	Penyajian Data.....	41
3.7.3	Kesimpulan.....	41
3.8	Teknik Keabsahan Data	41
3.8.1	Triangulasi.....	41
3.8.2	Kecukupan Referensial.....	42
3.8.3	Kebergantungan (<i>Dependability</i>)	42
3.8.4	Kepastian (<i>Confirmability</i>).....	42
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	44
4.1.1	Sejarah Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung	44
4.1.2	Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.....	45
4.1.3	Struktur Organisasi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.....	47
4.1.4	Visi dan Misi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung	47
4.1.5	SDM Balitbangda Provinsi Lampung	49
4.2	Hasil Penelitian	54
4.2.1	Bagaimana Peran kepemimpinan dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi (WFH dan WFO)di masa pandemi covid-19.....	55
4.2.2	Apasaja Hambatan dan Tantangan pemimpin dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi dimasa pandemi Covid-19?	79
4.3	Pembahasan.....	82
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1	Kesimpulan	97
5.2	Saran	100
	DAFTAR PUSTAKA	103
	LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halamn
1. Data Persebaran Virus Covid-19.....	1
2. Daftar Observasi yang berkaitan dengan penelitian.....	37
3. Informan Penelitian.....	39
4. Daftar Dokumen yang berkaitan dengan penelitian.....	40
5. SDM Balitbangda Provinsi Lampung	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halamn
1. Gaya Kepemimpinan Situasional	26
2. Kerangka pemikiran	30
3. Struktur Organisasi Balitbangda Provinsi Lampung	47
4. Kegiatan <i>Forum Group Discussion</i> Tanggal 6 Juli 2021	59
5. Rapat Rancangan Pergub	67
6. Rapat Kepala Badan Bersama Dengan Para Karyawan.....	67
7. Proses Bimbingan/Pengajaran kepada karyawan/bawahan	69
8. Kegiatan Rabuan Dalam Rangka Koordinasi dan Evaluasi.....	71
9. Perilaku Kepemimpinan Situasional Menurut Harsey-Blanchard	86
10. Gambar Kuadran Letak Hasil Penelian.....	95

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pandemi Covid-19 dan persebaran virus Corona atau dikenal dengan nama *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2(SARS-CoV-2)* merupakan sebuah jenis virus baru yang menyerang sistem pernapasan, virus ini dapat menyebabkan hal yang fatal bagi orang yang terdampaknya yaitu terjadinya gangguan pernapasan yang selanjutnya akan mengalami sindrom gangguan pada pernapasan tingkat akut meskipun sudah dinyatakan sembuh dari virus ini. Virus Covid-19 menyebar dengan sangat masif sehingga hampir semua negara melaporkan penemuan kasus Covid-19 tak terkecuali di negara indonesia yang kasus pertamanya terjadi bulan awal maret 2020. Sehingga dengan adanya pandemi ini banyak negara yang mengambil kebijakan sesuai dengan situasi dan kondisi di negara masing-masing dan membuat hubungan beberapa negara menjadi tidak berjalan menjadi berjalan tidak baik dan salah satunya australia dengan negara-negara pasifik (Laila,2020). Berikut data persebaran Virus Covid-19 dijelaskan dalam gambar berikut ini:

Tabel 1 Data Persebaran Virus Covid-19

Global	Indonesia
Negara	Positif
226	4.245.373
Terkonfirmasi	Sembuh
246.952.274	4.090.287
Meninggal	Meninggal
5.004.855	143.457
Update terakhir 02-11-2021(Sumber WHO)	Update terakhir 02-11-2021

Dimasa pandemi Covid-19 kinerja birokrasi disesuaikan dengan kondisi pandemi agar pelayanan publik tetap dilakukan dengan optimal dan berintegritas. Pemerintah mengeluarkan berbagai peraturan dan regulasi agar tata kelola pemerintahan tetap berjalan efektif melayani publik di tengah upaya menanggulangi dampak kesehatan masyarakat karena pandemi dan upaya pemulihan ekonomi nasional. Ada dua dimensi tata kelola birokrasi yang berubah sebagai dampak Pandemi Covid-19. Yakni, dimensi organisasi dan sistem kerja. Dari sisi organisasi, telah terjadi perubahan dari semula dilakukan dengan cara normal menuju adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi atau dikenal juga dikenal dengan istilah *new normal*. Dari sisi sistem kerja, terdapat dua pilihan yaitu bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH) dan tetap bekerja di kantor atau *work from office* (WFO) dengan menjalankan ketentuan protokol kesehatan (Soekarwo, 2021).

Birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, profesional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan. Menurut Mintzberg (1983:11) (Canaldhy, 2016) dijelaskan bahwa sebagai organisasi modern, birokrasi pada dasarnya memiliki lima elemen dasar yaitu pertama *the strategic-apex* atau pemimpin puncak yang bertanggung jawab penuh atas berjalannya roda organisasi. Kedua, *the middle-line*, yaitu pimpinan pelaksana bertugas menjembatani pimpinan puncak dengan bawahan, ketiga *the operating-core* yaitu bawahan yang bertugas melaksanakan pekerjaan pokok yang berkaitan dengan pelayanan dan produk organisasi, keempat *the technostructure*, atau para ahli yang bertanggung jawab bagi efektifnya organisasi, Kelima *The support-staff*, yaitu para pendukung tiap unit yang bertugas membantu menyediakan layanan tidak langsung bagi organisasi.

Adanya keteraturan cara kerja yang terikat pada peraturan yang ada seperti pada pandangan Weber, bertujuan untuk menjamin tercapainya kesinambungan tugas dan peran organisasi. Namun, jika aturan main tersebut diterapkan secara kaku, maka akan melahirkan birokrasi yang tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi, serta menjadikan birokrasi menjadi tidak responsif dan inovatif, utamanya dalam berkomunikasi yang akhirnya akan mempengaruhi hasil

kinerjanya. Menurut (Tjokrowinoto, 1996) (Canaldhy, 2016) Apabila birokrasi tidak terikat kepada petunjuk pelaksana dan aturan kaku pelaksanaan tapi digerakkan oleh misi yang ingin dicapai oleh organisasi, maka akan terwujud birokrasi profesional yang menjalankan tugas serta fungsinya secara efektif, efisien, inovatif, dan mempunyai etos kerja tinggi. Maka untuk mewujudkan suatu birokrasi yang profesional sangat diperlukan seorang pengendali untuk memimpin jalannya kinerja birokrasi. Dalam organisasi manapun termasuk organisasi publik pemimpin memegang peranan penting dan sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas pemimpinnya. Oleh karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Kondisi pandemi mendorong percepatan kegiatan *flexible working arrangement (FWA)* atau pengaturan kerja secara fleksibel. Kementerian, lembaga negara, dan pemerintah daerah sudah bersama-sama melakukan semua kegiatan menggunakan *netmeeting* atau *teleconference*, seperti kegiatan pengadaan rapat-rapat koordinasi yang menggunakan teknologi digital tanpa harus dibatasi ruang dan waktu sehingga lebih efektif, efisien dari sisi waktu maupun biaya. Perubahan dimensi organisasi dan sistem kerja birokrasi ini didukung sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) (Soekarwo, 2021).

Pandemi Covid-19 membawa perubahan yang signifikan di berbagai aspek kehidupan termasuk dalam tatanan sistem kerja. Perubahan sistem kerja sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan Covid-19 adalah bekerja dari rumah atau yang dikenal dengan istilah *Work From Home (WFH)*. Kebijakan yang diberlakukan secara mendadak ini tentu saja menjadi tantangan bagi ASN dalam pelaksanaannya. Budaya kerja baru bagi ASN ini dipastikan memberikan dampak positif dan negatif baik untuk instansi maupun bagi pegawai yang kemudian berdampak pula pada produktivitas. Dengan melihat pada dampak positif, negatif dan produktivitas tersebut, maka akan memberikan gambaran mengenai perlu atau tidaknya sistem kerja WFH ini dilanjutkan setelah pandemi berakhir.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung merupakan pemerintahan yang berada di lingkup daerah yang mempunyai tugas pokok sesuai Peraturan Gubernur Lampung Nomor 56 tahun 2019 yaitu membantu Gubernur dalam melaksanakan Penyelenggaraan di bidang Penelitian dan Pengembangan Daerah berdasarkan tugas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diberikan pemerintah kepada Gubernur serta tugas lain yang diberikan oleh Gubernur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan Surat Edaran (SE) Nomor 045.2103/VII/POSKO/2021 tentang Pelaksanaan Tugas di Lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung Dalam Masa PPKM Darurat balitbangda menerapkan kegiatan bekerja 100% WFH, hal ini dikarenakan balitbangda bukan merupakan sektor esensial dan kritikal.

Dimasa pandemi Covid-19 ini Pemerintahan balitbangda mematuhi kebijakan yang diberikan oleh pemerintah untuk melakukan kegiatan bekerja dari rumah (WFH). Seiring dengan berjalannya waktu masa darurat PPKM di Lampung diturunkan, hal ini dikarenakan keadaan Lampung memang sudah mengalami penurunan pada tahap level 3. Dengan demikian sesuai dengan Instruksi Gubernur Lampung Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Pada Kriteria Level 3 dan Level 3 Beserta Mengoptimalkan Posko penanganan *Coronavirus Disease 2019* Di Tingkat Desa Dan Kelurahan Untuk Pengendalian Penyebaran *Coronavirus Disease 2019* Di Provinsi Lampung bahwasanya pelaksanaan kegiatan di tempat kerja/Perkantoran diberlakukan 75% WFH dan 25% WFO dengan penerapan protokol kesehatan secara ketat.

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung menerapkan Pengaturan kerja yang dilakukan secara fleksibel dengan mengkombinasikan pola kerja WFH dan WFO. Dengan diberlakukannya pola kerja kombinasi seperti ini menimbulkan beberapa permasalahan yang tentunya menghambat keefektifan sistem kerja. Beberapa permasalahan yang terjadi yaitu ketidakefektifan sistem kerja. Ketidakefektifan ini dapat diklasifikasikan seperti ketepatan dalam pengumpulan tugas kerja yang menjadi terhambat. Hal ini dikarenakan dengan diberlakukannya sistem pola kerja ini masih banyaknya karyawan yang

menjadikan alasan pola kerja WFH ini untuk melakukan keterlambatan pengumpulan tugas, Sehingga pekerjaan dan keefektifan sistem kerja menjadi terhambat. Ketika keefektifan sistem kerja terhambat maka kinerja birokrasi pun menjadi terhambat karena adanya keterlambatan dalam pelaksanaan suatu sistem kerja dalam suatu birokrasi. Motivasi untuk melakukan pelayanan terbaik terhadap publik juga masih kurang disadari dan menjadi acuan untuk para ASN. Mereka hanya melakukan tindakan-tindakan yang sebatas memenuhi formalitas dalam bekerja saja dalam kondisi darurat seperti ini, dimana integritas yang tinggi dibutuhkan pada kondisi ini. Selain itu faktor kebosanan dari rutinitas, kondisi dan lingkungan bekerja di rumah juga berpengaruh pada kreativitas dan semangat kerja para ASN tersebut.

Selain dari faktor internal, faktor eksternal juga disinyalir menjadi penghambat kinerja para ASN. Ketidakadaan atau ketidaklengkapan sarana dan prasarana di rumah untuk menunjang pekerjaan mereka menjadi penghambat kinerja mereka. Ketidakefektifan ini disebabkan karena pemberlakuan sistem kerja kombinasi WFH dan WFO sehingga terjadi kesalahan informasi baik dalam bentuk data maupun prosedur pelaksanaan kerja. Hal ini terjadi dikarenakan keterbatasan bertemu secara fisik sebagai makhluk sosial sehingga terjadilah miskomunikasi antar pegawai, karena pegawai yang sedang bekerja secara WFO tidak menyampaikan informasi mengenai hal-hal penting yang ada pada saat dirinya sedang bekerja di kantor. Maka hal ini sangatlah mengganggu jalannya kegiatan birokrasi karena terhentinya informasi ini sehingga pelaksanaan kerja menjadi terhambat karena kesalahan yang dibuat oleh para pegawainya ini sendiri. Tetapi hal ini memang tidak bisa dipungkiri untuk beberapa usia di kalangan lanjut usia yang kurang memahami koordinasi melalui telepon sehingga harus dilakukan secara langsung agar dapat dimengerti, sehingga hal ini menyebabkan terjadinya kesalahan prosedur pelaksanaan kerja karena koordinasi yang kurang dan salah artian. Hal ini dapat terjadi karena ketika pandemi ini terjadi kegiatan pengawasan memang sangat minim dilakukan, selain dari kesulitan pengawasan pada saat para pegawai sedang WFH terjadinya perubahan sistem kerja juga menjadi sebuah alasan karena terjadinya kekegetan situasi maka seluruh kegiatan birokrasi

menjadi berubah sehingga sistem pengawasan ini menjadi menurun bahkan terkadang tidak adanya sistem pengawasan.

Sebelum adanya pandemi Covid-19 sistem pengawasan kedisiplinan pegawai balitbangdamenerapkan sistem absensi dengan menggunakan sistem *Finger Print* sehingga para pegawai menjadi terkontrol dalam hal kedisiplinannya.Salah Satu contoh tidak adanya pengawasan di Balitbangda yaitu, dengan tidak adanya sistem absensi yang tetap untuk setiap harinya.Absensi dilakukan pada saat para pegawai melakukan melakukan kegiatan WFOdan jika memang pada kolom absensi ternyata kosong maka itu dianggap memang sedang WFH. Hal Ini dirasa sangat tidak efektif karena tidak ada yang bisa menjamin apakah pegawai tersebut memang benar-benar sedang WFHatau memang dengan adanya kebebasan absensi dijadikan sebuah alasan untuk tidak masuk kantor.Hal ini dapat mengakibatkan ketidaktertanggungjawaban pegawai di masa pandemi Covid-19.

Permasalahan lain yang terjadi dengan adanya pola kerja kombinasi ini yaitu keterbatasannya teknologi dan masih menspesialisasikan terhadap 1 orang sehingga menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam melakukan aktivitas. Keterlambatan melakukan aktivitas ini dapat diartikan yaitu jika pihak yang bersangkutan sedang melakukan kegiatan bekerja dari rumah maka ketika ada kepentingan dengan yang bersangkutan harus menunggu yang bersangkutan bekerja di kantor lagi. Dengan adanya fenomena ini maka mengakibatkan sebuah permasalahan salah satunya yaitu tersumbatnya mengenai surat masuk dan surat keluar sehingga mengharuskan menunggu lama karena pihak yang bersangkutan sedang WFH sedangkan data tersebut sudah ada di kantor. Padahal hal ini bisa saja dilakukan dengan cara menata koordinasi antar karyawan agar permasalahan ini tidak terjadi, selanjutnya dengan teknologi yang semakin canggih ini maka seharusnya memanfaatkan teknologi yang ada sehingga memudahkan dalam hal pelayanan dan juga pelaksanaan kinerja birokrasi menjadi tidak terhambat.

Selain dari dalam birokrasi ini permasalahan lain yang terjadi yaitu,balitbangda ini merupakan sebuah badan penelitian dimana sering dilakukannya kegiatan turun lapang dalam hal pengambilan data lalu dengan adanya kebijakan ini menjadi

sebuah penghambat dilakukannya turun lapang ini sehingga banyak pekerjaan yang menjadi terbengkalai. Permasalahan yang terjadi ini dapat diatasi dengan beberapa upaya yaitu penguatan kapasitas birokrasi dengan peningkatan sistem kinerja pegawai, kedua meningkatkan edukasi publik khususnya terkait transformasi pola sistem kerja dari *offline* menuju daring (*online*) dan menghadirkan kepemimpinan visioner dan transformatif untuk mengawal transformasi menuju digitalisasi pemerintahan di era disrupsi teknologi informasi yang begitu cepat.

Kinerja Birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui. Selain itu kinerja birokrasi merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Kinerja birokrasi akan merujuk pada efektivitas organisasi dimana hal itu kan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Sehingga kegiatan birokrasi publik ini perlu mendapat perhatian lebih karena hal ini sangat penting dilakukan, bahkan ketika pandemi Covid-19 ini berlangsung.

Melihat berbagai permasalahan yang terjadi, seperti yang telah diungkapkan oleh Mintzberg (1983:11) (Canaldhy, 2016) yang mana dijelaskan bahwa sebagai organisasi modern, birokrasi pada dasarnya memiliki lima elemen yang mana salahsatunya yaitu *the strategic-apex* atau pemimpin puncak yang bertanggung jawab penuh atas berjalannya roda organisasi. Sehingga dala hal ini sangat diperlukannya seorang pemimpin yang mampu mengatasi perubahan kinerja ini, pemimpin yang memiliki jabatan tertinggi dan wewenang atas segala kegiatan dalam instansi tersebut harus mengadaptasi keadaan seperti sekarang ini yang harus memastikan anggotanya siap dengan keadaan ini agar birokrasi pemerintahan tetap berjalan selaras sebagaimana mestinya. Dalam hal ini pemimpin memiliki tugas sebagai seorang pimpinan atau atasan yang mampu membawahi anggotanya untuk menghasilkan efektivitas tujuan–tujuan organisasi sebagai pemimpin. Tata kelola pemerintahan yang baik mencerminkan

bahwasanya birokrasinya baik juga, karena pada dasarnya suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengolah berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*human being*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinyakerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti jabarkan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang dampak kebijakan pola kerja terhadap pola kepemimpinan di masa pandemi Covid-19” Dengan demikian peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PERAN KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA OPTIMALISASI KINERJA BIROKRASI MELALUI KEBIJAKAN POLA KERJA KOMBINASI (WFH dan WFO) DIMASA PANDEMI COVID-19”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah penulis sampaikan, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi (WFH dan WFO) di masa pandem Covid-19?
2. Apasaja Hambatan dan Tantangan pemimpin dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi dimasa pandemi Covid-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Untuk mendeskripsikan bagaimana peran kepemimpinan dalam rangka mengoptimalkan kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi (WFH dan WFO) dimasa pandemi Covid-19 pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.
- 1.3.2 Untuk mendeskripsikan apa saja hambatan dan tantangan pemimpin dalam mengoptimalkan kinerja birokrasi agar tujuan-tujuan organisasi tetap terlaksana secara optimal dimasa pandemi Covid-19.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam sebuah penelitian hasil akhir dari penelitian tersebut diharapkan dapat membantu dan bermanfaat bagi pihak-pihak terkait. Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang terkait dengan peran kepemimpinan dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi (WFH dan WFO) di masa pandemi Covid-19.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan serta pengetahuan baru bagi penulis dan pihak-pihak lain pada umumnya yang tentunya berkaitan langsung dengan peran kepemimpinan dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi (WFH dan WFO) di masa pandemi Covid-19 dan apa saja hambatan serta tantangan pemimpin dalam mengoptimalkan kinerja birokrasi agar tujuan tetap terlaksana secara optimal di masa pandemi Covid-19 khususnya di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Tentang *Work From Home* dan *Work From Office*

2.1.2 Definisi *Work From Home*

Work from home dapat diartikan sebagai suatu istilah bekerja dari jarak jauh, atau lebih tepatnya bekerja dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya. *Work from home* ini sudah tidak asing bagi para pekerja *freelancer*, namun mereka lebih sering menyebutnya dengan kerja remote atau *remote working*. *Work from home* dan *remote working* sebenarnya tidak ada bedanya hanya istilah saja, yang membedakan hanyalah peraturan perusahaan bekerja. *Work From Home* (WFH) adalah bekerja dari rumah. Berdasarkan Wikipedia, *Work From Home* (WFH) atau Kerja jarak jauh merupakan istilah padanan kata dari kerja dari rumah yang merupakan model atau perjanjian kerja dimana karyawan memperoleh fleksibilitas bekerja dalam hal tempat dan waktu kerja dengan bantuan teknologi telekomunikasi. Menurut Crosbie & Moore (2004) dalam (Khoiri, 2021), WFH merupakan pekerjaan berbayar yang dilakukan dari jarak jauh, biasanya lebih banyak dilakukan dari rumah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa WFH adalah suatu sistem kerja dimana pegawai bekerja dari rumah sesuai dengan perjanjian kerja dan target pekerjaan yang telah ditetapkan. Atasan berhak mengawasi atau memantau aktivitas pekerjaan pegawai dan pegawai wajib melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan.

2.1.2 Definisi *Work From Office*

WFO adalah singkatan dari *Work From Office* atau bekerja dari kantor. Berdasarkan peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Indonesia, meski tengah pandemi ada beberapa sektor usaha yang mengizinkan perusahaan untuk tetap beroperasi seperti sektor kesehatan, pangan, makanan dan minuman, energi, komunikasi, jasa, media komunikasi, keuangan perbankan termasuk pasar modal, logistik dan distribusi barang, retail dan industri strategis lainnya. WFO memungkinkan seluruh kegiatan operasional bahkan pengelolaan administrasi dan HR kantor menjadi lebih mudah dibandingkan saat WFH. Hal tersebut jelas didukung oleh interaksi antar karyawan yang mumpuni.

2.2 Tinjauan Tentang Kinerja Birokrasi

2.2.1 Definisi Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai sebuah hasil atas suatu kerja keras dan suatu proses yang diukur melalui suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pendapat lain menurut ahli mengenai arti dari kinerja yaitu Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya Menurut Mangkunegara Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut Fahmi Menurut (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Torang (2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Levinson dalam Marwansyah (2012:229) “Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.Sedangkan menurut Sudarmanto (2011:9) “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakandan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Edison (2016:176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya,yang mencerminkan energi yang dikeluarkan,kinerja diukur dari segi hasil.

Jadi dari beberapa pengertian diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan mengenai arti kinerja dalam penelitian ini yaitu,hasil kerja seorang pegawai didalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang hasil kerjanya dilihat dari sudut kualitas,kuantitas,dan waktu kerja. Kinerja akan membawa dampak yang signifikan bagi suatu perusahaan/instansi dalam rangka mencapai tujuan dan kelangsungan hidup. Karena kemajuan suatu perusahaan/instansi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.Dimasa pandemi ini kinerja pegawai mengalami penurunan dikarenakan adanya pola kerja kombinasi yang mengakibatkan beberapa hambatan dalam pelaksanaan kegiatan birokrasi.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda setiap perusahaan tergantung dari kebijakan yang dibuat oleh perusahaannya. Kinerja atau performance merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja,pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan (Hasibuan, 2011:56). Menurut Surya Dharma(2012:83) indikatornya adalah:

- a. Konsisten, fokus akan suatu hal yang dikerjakan dan tidak berubah-ubah
- b. Tepat, menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara benar.
- c. Menantang, mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan yang biasa dilakukan.
- d. Dapat diukur, dapat dinilai hasil kerja yang dikerjakan.
- e. Dapat dicapai, pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik.
- f. Disepakati, disetujui pemberi kerja dan penerima pekerjaan.
- g. Dihubungkan dengan waktu, mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan sesuai deadline yang ditentukan.
- h. Berorientasi akan kerja kelompok, mampu bekerjasama secara berkelompok dalam mengerjakan suatu tugas.

Ada pendapat lain yang mengemukakan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Menurut Sugiyono (2009:12) (Indriasari, Yulianti, & Herawati, 2018) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Pengetahuan (*Jon Knowledge*) merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas mereka lakukan.
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

- e. Kreativitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
- f. Inovasi (*Innovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- g. Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Jadi pentingnya kualitas kinerja guna menentukan pentingnya keberhasilan birokrasi di dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan eksistensi organisasi atau perusahaan yang juga termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut. Kinerja dapat membuat suatu birokrasi menjadi maju dan menjadi baik dalam rangka menuju *Good Governance*.

2.2.3 Definisi Birokrasi

Istilah birokrasi diadopsi secara langsung dari bahasa Inggris yaitu *Bureaucracy*. Secara etimologis, kata itu berasal dari akar kata “bureau” yang berarti meja tulis, yaitu tempat pejabat biasanya bekerja, ditambah kata *crazy*, yang bermakna aturan, dengan demikian tidak heran bila dalam kamus bahasa Eropa abad ke-18 dan ke-19, istilah birokrasi diartikan sebagai kekuasaan, pengaruh, atau wewenang yang dimiliki oleh para pejabat pemerintahan Albrow 1 (Sulistio, 2016). Birokrasi merujuk pada 4 pengertian yaitu, pertama menunjuk pada kelompok pranata atau lembaga tertentu. Pengertian ini menyamakan birokrasi dengan biro. Kedua, menunjuk pada metode khusus untuk pengalokasian sumberdaya dalam suatu organisasi besar. Ketiga, menunjuk pada “Kebiruan” atau mutu yang membedakan antara biro-biro dengan jenis-jenis organisasi lainnya. Pengertian ini menunjuk pada sifat-sifat statis organisasi Thoha, (Sulistyo, 2016), Keempat, sebagai kelompok orang yakni, orang-orang yang digaji yang berfungsi

dalam pemerintahan Castle, Suyatno, dan Nurhadiantomo, (Sulistio, 2016). Birokrasi kerap diartikan sebagai lembaga atau institusi yang melaksanakan fungsi-fungsi, dan tanggung jawab negara. Pengertian lain mengatakan, birokrasi merupakan kamar mesin (*the engine-room*) nya negara Wright, ed., (Sulistyo, 2016). Birokrasi juga sering diartikan sebagai organisasi para pejabat yang tersusun secara hirarkis dan diangkat untuk melaksanakan tujuan-tujuan publik tertentu Halevi, (Sulistio, 2016).

Pengertian birokrasi menurut Albrow (Sulistio, 2016) dapat dimaknai sebagai berikut:

- a. Birokrasi sebagai organisasi yang rasional (*Bureaucracy as Rational Organization*), Birokrasi dimaknai sebagai suatu organisasi yang rasional dalam melaksanakan setiap aktivitasnya. Setiap tindakan hendaknya mengacu pada pertimbangan-pertimbangan rasional.
- b. *Bureaucracy as Organizational Inefficiency*, Birokrasi sebagai pemborosan yang dilakukan oleh organisasi. Pemborosan yang dimaksud adalah pemborosan dalam segi waktu, tenaga, finansial maupun sumber daya lainnya.
- c. Birokrasi sebagai kekuasaan yang dijalankan oleh para pejabat (*Bureaucracy as Rule by Official*). Birokrasi sebagai aturan yang dijalankan oleh para pejabat. Birokrasi merupakan seperangkat aturan yang dijalankan oleh para pejabat dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Aturan-aturan itu dibuat guna mempermudah proses pelayanan publik. Namun pada kenyataannya peraturan tersebut sering disalahgunakan demi kepentingan pejabat yang bersangkutan. Akibatnya masyarakat menjadi antipati dengan berbagai peraturan yang dibuat oleh pejabat publik.
- d. Birokrasi sebagai administrasi negara atau publik (*Bureaucracy as Public Administration*). Birokrasi dalam hal ini disama artikan dengan administrasi publik. Administrasi publik adalah proses pengelolaan sumberdaya publik untuk dimanfaatkan bagi kepentingan. Birokrasi adalah unsur pelaksana dari administrasi publik agar tujuan pelayanan kepada masyarakat tercapai secara efektif.

- e. Birokrasi sebagai administrasi yang dijalankan oleh para pejabat, (*Bureaucracy AS Public by Official*). Birokrasi sebagai administrasi yang dilaksanakan oleh para pegawai. Dalam hal ini pemahaman terhadap makna birokrasi hampir sama dengan *bureaucracy as rule by Official dan bureaucracy as public administration*.
- f. Birokrasi sebagai bentuk organisasi yang memiliki ciri-ciri dan kualitas tertentu (*Bureaucracy as the Organization*). Organisasi yang dimaksudkan adalah organisasi yang memiliki struktur serta aturan-aturan yang jelas dan formal. Organisasi merupakan suatu sistem kerjasama yang melibatkan banyak Orang dimana, setiap orang mempunyai peran serta fungsi dan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Organisasi sebagai sistem kerjasama berarti secara efektif.
- g. *Bureaucracy as Modern Society*, Birokrasi merupakan ciri dari masyarakat modern. Bagi masyarakat modern keteraturan merupakan sebuah kemestian. Keteraturan dapat dicapai jika dilaksanakan oleh suatu institusi formal yang dapat mengendalikan perilaku menyimpang masyarakat.

Sedangkan menurut Max Weber seorang sosiolog Jerman dari para pendukungnya yang disebut sebagai Birokrasi Weberian (*Weberian Bureaucracy*). Ia mengemukakan beberapa karakteristik ideal suatu birokrasi yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya derajat spesialisasi atau pembagian tugas yang jelas (*Division Of Labor*)
- b. Adanya struktur kewenangan hirarkis dengan batas-batas tanggungjawab yang juga jelas (*The Principle of Hierarchy*)
- c. Hubungan antar anggota yang bersifat impersonal (*Formalistic Impersonality*)
- d. Cara pengangkatan atau rekrutmen pegawai yang didasarkan pada kecakapan teknis/Sistem karier (*Career System*)
- e. Adanya pemisahan antara urusan dinas dengan urusan pribadi yang akan menjamin pelaksanaan tugas secara efisien.

Sedangkan Birokrasi menurut Evers dalam Zauhar (Sulistio,2016) dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori yaitu:

- a. Birokrasi dipandang sebagai rasionalisme prosedur pemerintahan dan aparat administrasi publik. Maka ini sejalan dengan ide Weber tentang birokrasi dan oleh Evers dinamakan Birokrasi Weber (BW).
- b. Birokrasi dipandang sebagai bentuk organisasi yang membengkak dan jumlah pegawai yang besar. Konsep inilah yang sering disebut Parkinson Law.
- c. Birokrasi dipandang sebagai perluasan kekuasaan pemerintah dengan maksud mengontrol kegiatan masyarakat.

2.2.4 Fungsi Birokrasi

Mengenai fungsi birokrasi, ada tipe kategori birokrasi yang melaksanakan fungsi berbeda.

- a. Fungsi birokrasi

Pertama, birokrasi pemerintah umum, yakni institusi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum, termasuk tugas untuk memulihkan keamanan dan ketertiban dari tingkat pusat sampai ke daerah. Di sini birokrasi melaksanakan fungsi yang bersifat mengatur (*regulative function*). Kedua, birokrasi pembangunan, adalah institusi pemerintahan yang menyelenggarakan salah satu bidang khusus dalam rangka mencapai tujuan pembangunan, misalnya pendidikan, kesehatan, pertanian, industri, dan lain-lain. Dalam hal ini birokrasi menjalankan fungsi pembangunan (*development function*), atau fungsi adaptasi (*adaptation function*). Ketiga, birokrasi pelayanan, yaitu unit-unit institusi yang berhubungan secara langsung dengan masyarakat, dengan memberikan jasa atau pelayanan. Termasuk dalam kategori birokrasi pelayanan, adalah sekolah-sekolah (dari tingkat SD hingga SMU), rumah sakit, kantor koperasi, bank rakyat, jawatan sosial, transmigrasi, dan lain sebagainya.

Fungsi utama birokrasi kategori ketiga ini adalah fungsi pelayanan (*service Action*). Michael G. Roskin, (Mustafa 2014:121) menyebutkan bahwa terdapat

4 fungsi birokrasi dalam suatu pemerintahan modern seperti yang disebutkan dibawah ini:

b. Fungsi Administrasi

- a) Dengan fungsi administrasi yang dimaksudkan bahwa fungsi sebuah birokrasi adalah mengimplementasikan undang-undang yang telah disusun oleh legislatif serta
- b) Penafsiran atas Undang-Undang tersebut oleh eksekutif. Dengan demikian, administrasi berarti pelaksanaan kebijakan umum suatu Negara, dimana kebijakan umum itu sendiri telah dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan Negara
- c) Fungsi Pelayanan, Birokrasi sesungguhnya diarahkan dengan tujuan melayani masyarakat atau kelompok-kelompok khusus.
- d) Fungsi Pengaturan (*Regulation*)
Fungsi pengaturan dari suatu pemerintahan biasanya dirancang demi mengamankan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan fungsi ini, badan birokrasi biasanya dihadapkan antara dua pilihan: kepentingan individu versus kepentingan masyarakat
- e). Fungsi pengumpulan informasi

Dalam hal ini berdasarkan dua tujuan pokok yakni Apakah suatu kebijaksanaan mengalami sejumlah pelanggaran atau keperluan membuat kebijakan-kebijakan baru yang disusun oleh pemerintah berdasarkan situasi faktual.

c. Kewenangan birokrasi :

- a. Melaksanakan pelayanan publik
- b. Pelaksana pembangunan yang profesional (Merit Sistem)
- c. Perencanaan, pelaksanaan dan pengawas kebijakan
- d. Alat pemerintah untuk melayani kepentingan masyarakat dan negara yang netral yang sejalan dengan tujuan pemerintah
- e. Melaksanakan kegiatan dan program demi tercapainya visi dan misi
- f. Melayani masyarakat dan melaksanakan pembangunan dengan netral dan

profesional

- g. Menjalankan manajemen pemerintah mulai dari perencana, pengawas, evaluasi, koordinasi, sinkronisasi, represif, preventif, partisipatif dan resolusi.

2.3 Tinjauan Tentang Kepemimpinan

2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi bawahan dalam menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai, memotivasi perilaku pengikut (bawahan) untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran tersebut, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Pemimpin memiliki peran yang sangat strategis dan krusial dalam kehidupan organisasi publik atau suatu pemerintahan daerah. Agar tercapainya suatu tujuan bersama yang sudah direncanakan sejak awal maka manusia ataupun kelompok organisasi tersebut perlu membina kebersamaan dengan cara mengikuti suatu perintah dan juga pengendalian dari seorang pemimpinnya. Dengan demikian sangat strategis peran pimpinan ini dalam membawahi para pegawainya. Karena dalam suatu birokrasi pemerintahan, setiap pemimpin merupakan pribadi yang sangat berpengaruh terhadap pegawainya ketika melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja birokrasinya dalam pelaksanaan pemerintahan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat tercapai apabila seseorang atau kelompok dalam organisasi tersebut yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut pendapat ahli mengenai Kepemimpinan yaitu Menurut (Kadarisman, 2012) Kepemimpinan (Leadership) dibagi tiga yaitu:

- a. *Self Leadership*, maksudnya adalah pemimpin dalam hal ini memimpin dirinya sendiri agar jangan sampai gagal dalam menjalani hidup.
- b. *Team Leadership*, dapat diartikan sebagai pemimpin yang memimpin orang lain. Maksudnya pemimpinnya dikenal dengan istilah Team Leader yang mana memahami apa yang seharusnya menjadi tanggung jawab serta sesuatu hal yang harus dikerjakan. Pemimpin menyelami kondisi bawahannya bagaimana, kesediaannya dalam meleburkan diri dengan tuntutan serta konsekuensi dengan tanggung jawab yang dipikulnya serta memiliki komitmen yang digunakan untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga agar menghasilkan suatu prestasi yang tinggi.
- c. *Organizational Leadership*, maksudnya pemimpin mampu memahami nafas birokrasi yang dipimpinnya, membangun visi dan misi, ketersediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial serta komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai serta membawa dampak baik yang signifikan bagi pihak-pihak yang lain.

Kepemimpinan menekankan pada komunikasi, memotivasi dan mendorong semangat bawahan agar bertindak secara maksimal untuk suatu tujuan. Hollingsworth mengemukakan perbedaan mendasar antara manajemen dengan kepemimpinan (Mullins, 2005) diantaranya yaitu:

- a. Seorang manajer melakukan administrasi, sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi
- b. Seorang manajer memelihara apa yang ada, sedangkan seorang pemimpin membangun apa yang diperlukan
- c. Seorang manajer fokus pada sistem dan struktur, sedangkan seorang pemimpin fokus pada pelakunya
- d. Seorang manajer melakukan pengawasan, sedangkan pemimpin membangun kepercayaan
- e. Seorang manajer melihat hal hal yang detail, sedangkan pemimpin melihat hal-hal yang umum atau menyeluruh
- f. Seorang manajer melakukan segala sesuatunya dengan benar, sedangkan pemimpin memilih apa yang semestinya dilakukan

2.3.2 Kekuasaan dan Kepemimpinan

Dengan adanya kekuasaan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku yang dimiliki bawahannya. Hersey, Blanchard dan Netemeyer (Yudha Atmaja, 2013) mengemukakan bahwasannya seorang pemimpin memang seharusnya tidak hanya menilai akan perilaku dirinya sendiri melainkan untuk mempengaruhi orang lain, tetapi hal ini juga harus dimengerti dengan posisi yang dimiliki dan bagaimana penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain dalam bertindak.

Sedangkan Kekuasaan (*Power*) seringkali diartikan sebagai sebuah pengaruh (*Influence*) atau otoritas (*Authority*). Seseorang yang memiliki kekuasaan dapat dikatakan sebagai seorang yang berpengaruh atau yang memiliki wewenang dalam melakukan sebuah hal yang berpengaruh untuk melakukan sesuatu yang tujuannya untuk menuju perubahan yang lebih baik. Definisi kekuasaan seperti yang dikemukakan oleh Walter Nord (Yudiatmaja, 2013) adalah kemampuan untuk mempengaruhi aliran, energi, dan dana yang tersedia untuk suatu tujuan yang berbeda secara jelas dengan tujuan lainnya.

Sumber-sumber kekuasaan dapat ditelusuri dari pernyataan seorang ahli yaitu Machiavelli pada abad ke-16 yang menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta dari rasa cinta (kekuasaan pribadi) dan rasa takut (kekuasaan jabatan). Dari hal tersebut lah Amitai Etzioni membahas sumber kekuasaan, yaitu kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Dari sekian banyaknya pernyataan yang menyatakan sumber kekuasaan, pandangan French dan Raven (Yudha Atmaja, 2013) mendapat perhatian yang luas. Menurutnya sumber kekuasaan dibagi menjadi 5 bagian yaitu:

- a. Kekuasaan keahlian (*expert power*), Kekuasaan ini ada sebagai akibat dari keahlian atau kepakaran yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kekuasaan ini didasarkan pada pengetahuan, keahlian, kecakapan dan kemampuan seseorang dalam suatu bidang tertentu.
- b. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), Seseorang akan memiliki kekuasaan legitimasi bila orang tersebut memiliki jabatan tertentu. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki, maka semakin besar kekuasaan atau pengaruh yang

dimilikinya. Seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan legitimasi tinggi akan cenderung untuk mempengaruhi orang lain karena dia merasakan memiliki hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam suatu organisasi.

- c. Kekuasaan referensi (*referent power*) Kekuasaan referensi adalah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena pemimpin tersebut memiliki karisma atau kepribadian yang menarik. Dengan demikian pemimpin yang memiliki kepribadian menarik akan mampu mempengaruhi bawahannya.
- d. Kekuasaan penghargaan (*reward power*) Kekuasaan penghargaan adalah kekuasaan yang dimiliki pemimpin bersumber dari kemampuan pemimpin untuk memberikan hadiah, penghargaan atau upah kepada bawahannya sehingga semangat kerja bawahannya bisa meningkat.
- e. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) Kekuasaan paksaan adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin karena pemimpin tersebut memiliki posisi yang sangat kuat. Kekuasaan ini bertentangan dengan kekuasaan penghargaan karena kekuasaan penghargaan memberikan hadiah atau penghargaan sedangkan kekuasaan paksaan memberikan hukuman (*punishment*) atas kinerja yang buruk dari bawahannya. Setiap pemimpin tentu harus berhati-hati dalam menggunakan kekuasaan ini karena pada prinsipnya tidak ada orang yang menginginkan mendapatkan hukuman.

2.3.3 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori penelitian mengungkapkan bahwasanya sebuah gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan jalannya suatu birokrasi. Pilihan yang benar suatu gaya kepemimpinan yang menghubungkan secara tepat dengan motivasi eksternal dapat membimbing kepada pencapaian secara sekaligus, baik tujuan individu maupun organisasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik-teknik motivasi yang tidak tepat, maka tujuan organisasi dapat terganggu serta para pegawai dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.

1. Menurut pendapat (Marpaung, 2014) mengemukakan bahwasanya teori kepemimpinan menurutnya yaitu teori antisipasi-interaksi (Interaction-

Expectation Theories) dimana terdapat 2 model teori yaitu Leader Role Theory dan Two Stage Model. Dalam teori ini telah dijelaskan bahwasanya terdapat variabel utama dari seorang pemimpin yaitu:

A. Leader Role Theory

a) Adanya Action, Action dapat berupa pengambilan keputusan apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat maka organisasi atau administrasi bisa berfungsi secara efektif dan produktif sehingga pemimpin bisa menumbuhkan motivasi, aspirasi, koordinasi dan integrasi pada organisasi yang semuanya penting bagi pencapaian tujuan bersama.

b) *Interaction*, Apabila frekuensi interaksi dan keikutsertaan dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang.

c) Sentiment,

B. Teori "*Two Stage Model*", disebutkan bahwa seseorang yang memimpin mampu meningkatkan keterampilan yang dimiliki para pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin ini sedang mengalami sebuah motivasi kepada pegawainya.

2. Teori Kepemimpinan situasional menurut Hersey-Blanchard, pendekatan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (2002, 169-189) dalam pendekatan ini diuraikan bahwasanya gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung antara kesesuaian dari beberapa faktor-faktor diantaranya sebagai berikut:

1. Perilaku tugas, dimana kadar upaya pemimpin dalam mengorganisasi dan menerapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana dan bagaimana cara penyelesaian masalah. Ciri-ciri lainnya yaitu upaya penetapan struktur organisasi saluran komunikasi dan prosedur dalam menyelesaikan masalah yang dilakukan secara jelas dan rinci. Perilaku tugas dan indikator perilaku meliputi:
 - (a) Penyusunan Tujuan
 - (b) Pengorganisasian
 - (c) Penetapan batas waktu
 - (d) Pengarahan
 - (e) Pengendalian
 - (f) Perilaku hubungan

2. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi beberapa hal diantaranya sebagai berikut:
 - (a) Mengkomunikasikan
 - (b) Memudahkan interaksi
 - (c) Aktif mendengarkan
 - (d) Memberikan umpan balik

3. Kematangan bawahan, dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seseorang yang siap dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut siap untuk pekerjaan lainnya. Kesiapan bawahan terdiri dari 2 dimensi yaitu:
 - a) Siap karena mampu dalam artian memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya.
 - b) Siap karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa keyakinan dan motivasi. Kemampuan menurut Hersey dan Blanchard adalah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas

tertentu tanpa adanya arahan dari orang lain.

- c) Kemauan. Kemampuan adalah suatu kepercayaan, keterikatan dan motivasi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki kemauan tinggi dalam pekerjaan tertentu akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan suatu hal yang penting dan memiliki rasa keyakinan terhadap dirinya sendiri. Orang-orang tersebut memerlukan dorongan orang lain untuk ikut mau melaksanakan hal-hal dalam bidang pekerjaan tersebut.

Menurut teori situasional, seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat gaya kepemimpinan, berdasarkan kombinasi perilaku hubungan dan tugas:

1. *Telling* (memerintah) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan atau organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya.

2. *Selling* (menjual/menawarkan) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai dan kadang-kadang berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti pemimpin harus berperan menawarkan tugas-tugas pada kemampuan atau berkemauan dan harus memberikan pengarahan dalam bekerja.

3. *Participating* (mengikutsertakan/partisipasi) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan akan efektif apabila bawahan memiliki kesiapan dan kematangan yang tinggi, namun mereka (bawahan) masih kurang yakin akan kemampuan yang mereka miliki sehingga membutuhkan sedikit bimbingan dari pimpinan.

4. *Delegating* (pendelegasian/wewenang) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey -Blanchard tersebut digambarkan dalam empat kuadran yang terlihat dibawah ini:

Gambar 1 Gaya Kepemimpinan Situasional



Sumber: Stoner, 1996, hal, 172, diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H.Blanchard. Management of Organizational:Utilizing Human Resources

Teori situasional merupakan suatu teori yang didalamnya berisi suatu kegiatan yang membangkitkan minat karena merupakan suatu tipe kepemimpinan yang dinamis dan terus mengalami sebuah perkembangan.Dalam gaya kepemimpinan situasional,motivasi,kemampuan dan kemampuan dan pengalaman bawahan harus selalu dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat (Stoner dan

Freeman,2015). Selanjutnya menurut Gibson mengatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan suatu arahan (Perilaku Tugas), Kadar hubungan sosio emosional (Perilaku Hubungan),dan level kesiapan (Kematangan)

Ciri Kepemimpinan Situasional menurut Danim,(2012:13) terdapat ciri-ciri kepemimpinan situasional sebagai berikut:

- a. Adaptif terhadap situasi
- b. Waspada terhadap lingkungan sosial
- c. Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- d. Tegas,
- e. Kerjasama atau kooperasi
- f. Menentukan
- g. Diandalkan
- h. Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
- i. Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
- j. Persistent
- k. Percaya diri
- l. Toleran terhadap stres
- m. Bersedia untuk memikul tanggungjawab

2.3.4 Teori kompetensi dalam kepemimpinan

Teori kompetensi dalam kepemimpinan dapat dikategorikan diantaranya sebagai berikut:

- a. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan. Teori kelompok beranggapan bahwa, bagaimana kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya dimana terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu

proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dalam pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan Thoha,(Yahya,2015).

b. Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approaches*)

Teori kontingensi kepemimpinan Pertama yang terkenal dikemukakan oleh Fiedler yang mengambil pendekatan mencocokkan pemimpin dengan situasi di mana ia akan sukses. Model kontingensi yang dihasilkan menyatakan bahwa keefektifan seorang pemimpin tergantung dari tiga variabel yaitu: struktur kebutuhan pemimpin, kendali situasi pemimpin, interaksi antarastruktur kebutuhan pemimpin dan kendali situasi.Selain teori kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler, Yukl juga mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dapat meningkatkan kinerja kelompokkarena dapat mempengaruhi variabel intervening (usaha dan kerja tim)yangdapat mempengaruhi kinerja kelompok. Sedangkan Teori Vroom dan Yetton mengemukakan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku atasan,karakteristik dan faktor lingkungan.Komponen utama dalam efektifitas pemimpin adalah kemampuan mengambil keputusan yang sangat menentukan keberhasilan tujuan organisasi (Ghufron,2020).

c. Pendekatan Perilaku (*Style Approaches*)

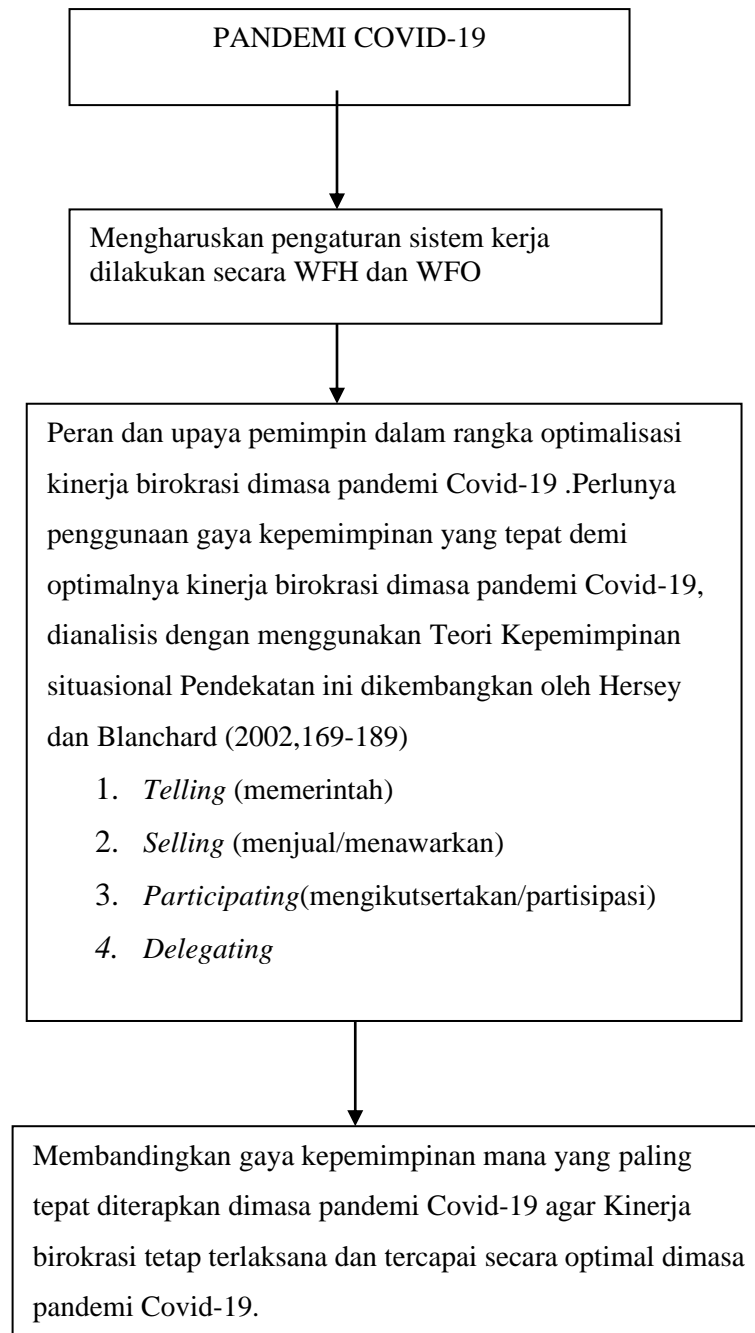
Pendekatan Perilaku (*Style Approaches*) menekankan analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. Pada umumnya kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses, melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mencapai tujuan organisasi. Para peneliti di Ohio State University mengidentifikasi dua perilaku utama yang dimiliki oleh pemimpinnya itu pertimbangan (*consideration*) dan struktur permulaan (*Initiating Structure*).(Ghufron,2020).

2.4 Kerangka Pikir

Kondisi pandemi Covid-19 mengharuskan pengaturan kerja dilakukan secara *fleksibel*. Kementerian, lembaga negara, dan pemerintah daerah sudah bersama-sama melakukan semua kegiatan menggunakan *netmeeting* atau *teleconference*, seperti kegiatan pengadaan rapat-rapat koordinasi yang menggunakan teknologi digital tanpa harus dibatasi ruang dan waktu sehingga lebih efektif, efisien dari sisi waktu maupun biaya. Perubahan dimensi organisasi dan sistem kerja birokrasi ini didukung sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE). (Soekarwo, 2021).

Kinerja birokrasi disesuaikan dengan kondisi pandemi agar pelayanan publik tetap dilakukan dengan optimal dan berintegritas. Pemerintah mengeluarkan berbagai peraturan dan regulasi agar tata kelola pemerintahan tetap berjalan efektif melayani publik di tengah upaya menanggulangi dampak kesehatan masyarakat karena pandemi dan upaya pemulihan ekonomi nasional. Ada dua dimensi tata kelola birokrasi yang berubah sebagai dampak Pandemi Covid-19. Yakni, dimensi organisasi dan sistem kerja. Dari sisi organisasi, telah terjadi perubahan dari semula dilakukan dengan cara normal menuju adaptasi kebiasaan baik di masa pandemi atau dikenal juga dengan istilah *new normal*. Dari sisi sistem kerja, terdapat dua pilihannya itu bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH) dan tetap bekerja di kantor atau *work from office* (WFO) dengan menjalankan ketentuan protokol kesehatan.

Dengan demikian, melihat situasi dan kondisi ini membuat seorang pemimpin yang mana konotasinya memiliki jabatan tertinggi yang mempunyai wewenang atas segala kegiatan dalam instansi tersebut harus mengadaptasi keadaan seperti sekarang ini yang harus memastikan anggotanya siap dengan keadaan ini agar birokrasi pemerintahan tetap berjalan selaras sebagaimana mestinya. Dalam hal ini pemimpin memiliki tupoksi sebagai seorang pimpinan atau atasan yang mampu membawahi anggotanya untuk menghasilkan efektivitas tujuan-tujuan organisasi sebagai pemimpin



Gambar 2 Kerangka pemikiran

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2022

2.5 Tinjauan tentang penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu bahan acuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Penelitian ini akan mengangkat tema tentang transformasi kinerja birokrasi di masa pandemi covid-19. Berdasarkan penelitian terdahulu penulis tidak menemukan akan adanya kesamaan dengan latar belakang masalah dan kajian teori dengan penelitian penulis. Melalui penelitian terdahulu penulis mampu mengangkat beberapa penelitian sebagai sumber referensi dalam memperkaya kajian pada penelitian penulis. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu dalam bentuk tulisan artikel dan jurnal terkait dengan penelitian yang penulis lakukan.

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi seperti terdapat pada penelitian (Asbari, Novitasari, Gazali, Silitonga, & Pebrina, 2020) Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwasanya bahwa di era pandemic Covid-19 ini, di dalam praktek kepemimpinan, terdapat dimensi keteladan dan mempengaruhi yang sangat dominan. *Briefing* dan sesi rapat yang kerap diadakan oleh pemimpin mampu memunculkan kesadaran dan keyakinan kuat kepada karyawan bahwa pandemic covid-19 ini akan bisa berakhir dan normal kembali. Di samping itu, motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional memberikan keyakinan bahwa pasca pandemic, perusahaan akan memiliki kinerja lebih lagi karena mampu melihat peluang-peluang baru di masa depan.

Penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini yaitu penelitian dengan judul (Fuqhoha & Raflis, 2021) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Proyek Konstruksi di Masa Pandemi didalam penelitian ini ditunjukkan bahwasanya Faktor gaya kepemimpinan yang memiliki tingkat keragamanyaitu Perubahan Sosial lalu Komunikasi dengan keragaman jawaban setelah itu Perilaku & Hubungan Emosional. Setelah itu dapat disimpulkan juga bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan dimasa pandemi.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang sudah diuraikan diatas tentunya memiliki persamaan dan perbedaan. Untuk persamaan yaitu adanya kesamaan dalam hal tema penelitian yaitu peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi melalui kebijakan WFH dan WFO dimasa pandemi Covid-19, sedangkan untuk perbedaan dengan penelitian ini yaitu dimana penelitian ini mengambil aspek atau sudut pandang kepemimpinan dalam menghadapi perubahan kinerja birokrasi dengan penerapan kebijakan WFH dan WFO karena pemimpin memiliki kendali penuh atas keberlangsungan kinerja birokrasi,selanjutnya lokus penelitian yang berbeda yakni di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berusaha untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya dan sifatnya aktual pada saat dilakukannya penelitian dengan cara mengklasifikasikan data, menganalisis data, dan kemudian menyimpulkan, sehingga diperoleh jawaban terhadap masalah yang dihadapi. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengukur yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta untuk membuat deskripsi, atau gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena yang diselidiki tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

Menurut (Sugiyono,2013) Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi*. Mendasari pengertian tersebut, maka dalam penelitian ini bertujuan terapan, yaitu dalam rangka Memahami transformasi kinerja birokrasi pemerintahan akibat adanya pandemi covid-19 Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung.

3.2 Fokus Penelitian

Kajian penelitian ini difokuskan pada hal mengenai peran kepemimpinan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi WFH dan WFO dimasa pandemi Covid-19. Pola kerja kombinasi WFH dan WFO menyebabkan terjadinya perubahan pada tata kelola birokrasi. Dalam hal ini kepemimpinan yang dimaksud yaitu bagaimana peran serta pemimpin dalam membawahi bawahannya baik dalam hal pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Fokus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan masalah yang dihadapi dalam penelitian ini. Fokus penelitian ini yaitu menggambarkan mengenai peran kepemimpinan dalam rangka mengoptimalkan kinerja birokrasi melalui kebijakan pola kerja kombinasi WFH dan WFO dengan dianalisis menggunakan teori kepemimpinan menurut Hersey-Blanchard yang kemudian dibandingkan gaya apakah yang cocok diterapkan oleh seorang pemimpin dalam membawahi para staff/bawahan dimasa pandemi ini agar kinerja birokrasi tetap berjalan secara optimal, kemudian menjelaskan apasaja yang menjadi tantangan dan hambatan pemimpin dalam rangka mengoptimalkan kinerja birokrasi dimasa pandemi Covid-19. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai fokus pada penelitian ini yaitu:

- a. *Telling* (Memerintah), Bagaimana tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan cara melakukan sebuah tindakan seperti motivasi, bimbingan atau pembelajaran khusus dan pengawasan yang dilakukan secara ketat.
- b. *Selling* (Menjual/Menawarkan), Bagaimana tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka menawarkan sebuah tugas-tugas terhadap karyawan dibawahnya yang selanjutnya memberikan sebuah kebebasan kepada karyawannya untuk terbuka dalam memberikan sebuah saran dan masukan dan mendorongnya untuk melakukan sebuah ide dan saran.
- c. *Participating* (Mengikutsertakan), Bagaimana peran pimpinan dalam mengajak para bawahannya untuk berperan serta aktif dalam proses pengambilan keputusan atau dalam artian pemimpin hanya memaikan

peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

- d. *Delegating* (Pendelegasian), Bagaimana intruksi atau perintah yang jelas kepada bawahannya dalam pemberian sebuah pekerjaan serta mengawasi pekerjaannya langsung dari para karyawan atau staffnya.

Jadi membandingkan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat diterapkan dari ke4 indikator gaya kepemimpinan situasional menurut Harsey-Blanchard dimasa pandemi Covid-19.

3.3 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yaitu dimana peneliti menjelaskan secara rinci mengenai objek yang akan diteliti yaitu pemimpin dalam mengoptimalkan kinerja birokrasi agar tujuan tetap terlaksana secara optimal dimasa pandemi Covid-19, serta apasaja hambatan dan tantangan pemimpin dalam mengoptimalkan kinerja birokrasi dimasa pandemi covid-19.

3.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mendapat sebuah gambaran dan juga informasi yang lebih jelas, lengkap, dan memungkinkan serta mudah bagi peneliti untuk melakukan penelitian observasi. Oleh karena itu, dalam hal ini maka penulis menetapkan lokasi penelitian adalah tempat/lokasi di mana penelitian ini akan dilakukan. Dalam hal ini, lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan terletak di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung. Alasan peneliti mengambil lokasi penelitian ini Balitbangda merupakan sebuah organisasi publik non pelayanan publik sehingga dimasa pandemi Covid-19 ini Balitbangda juga mengalami dampak dengan adanya kebijakan pola kerja WFH dan WFO. Kemudian, Balitbangda juga merupakan sebuah organisasi yang banyak melakukan sebuah riset atau turun lapang dalam rangka pengambilan data, sehingga dengan adanya pandemi ini mengalami keterhambatan dalam hal tersebut yang juga dapat menghambat kinerja birokrasi..Dengan melihat permasalahan-permasalahan yang terjadi terkait kondisi birokrasi akibat adanya

pandemi Covid-19 maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.

3.5 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana yang telah dikutip oleh Lexy. J. Moleong dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian Kualitatif*, mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada penelitian ini sumber datanya dibagi ke dalam bentuk kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistic. Selanjutnya yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya.:

3.5.1 Data primer,

Data Primer adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh ini harus diolah lagi. Dalam penelitian ini sumber data primer yang diperoleh berupa kata kata yang penulis dapatkan dari wawancara dengan para informan yang telah ditentukan yang meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan kinerja birokrasi publik di masa pandemi Covid-19. Data yang didapatkan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

3.5.2 Data sekunder

Data Sekunder merupakan data tambahan yang berasal dari sumber tertulis dan digunakan peneliti sebagai informan pendukung dalam melakukan analisis primer. Data –data yang didapat dijadikan informasi berupa profil instansi, kegiatan pelaksanaan kerja organisasi, dan hal lainnya yang berkaitan dengan kinerja birokrasi pemerintahan Balitbangda.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Metode Observasi atau pengamatan

Nawawi dan Martini menjelaskan bahwa observasi merupakan kegiatan mengamati, yang diikuti pencatatan secara urut. Hal ini terdiri atas beberapa unsur yang muncul dalam fenomena di dalam objek yang diteliti. Hasil dari proses tersebut dilaporkan dengan laporan yang sistematis dan sesuai kaidah yang berlaku. Dalam penelitian observasi ini menggunakan observasi non partisipasi yaitu apabila observer tidak ikut ambil bagian kehidupan observee sebagai sumber data penelitian.

Dalam teknik observasi ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipasi, karena peneliti tidak terlibat secara langsung dengan objek yang menjadi kajian peneliti. Sifat peneliti adalah sebagai pengamat independen.

Data yang dicari peneliti dari teknik observasi non partisipasi ini adalah menyesuaikan atau membuktikan secara langsung mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi dan ingin mengetahui transformasi kinerja birokrasi yang terjadi dengan adanya pola kerja kombinasi WFH dan WFO serta implikasinya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi. Penelitian ini melakukan observasi dalam kegiatan pelaksanaan kinerja birokrasi pada Balitbangda Provinsi Lampung, baik dalam hal pelaksanaan tugas organisasi maupun pelaksanaan rapat dsb.

Tabel 2 Daftar Observasi yang berkaitan dengan penelitian

No	Objek yang diamati	Informasi yang dicari
1	Kegiatan rapat rancangan Pergub	Diadakannya rapat yang dilakukan oleh pimpinan dengan melibatkan karyawan dibawahnya dan juga dilakukannya swa kelola dengan pihak yang terkait pelaksanaan rancangan pergub mengenai pelaksanaan riset dan inovasi daerah

No	Objek yang diamati	Informasi yang dicari
2	Kegiatan Rabuan (Kegiatan Bidang)	Dilakukannya sebuah disuksi kecil dalam rangka pendekatan internal antara pimpinan dengan bawahan dalam rangka koordinasi dan evaluasi mengenai kegiatan yang akan dilakukan dan yang telah dilakukan.

3.6.2 Metode Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, dimana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban. Dalam melaksanakan teknik wawancara (*interview*), pewawancara harus mampu menciptakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerja sama, dan merasa bebas berbicara dan dapat memberikan informasi yang sebenarnya. Metode Wawancara adalah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden terwawancara Mundry (2013:185).

Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara berlangsung. Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali informasi terkait bagaimana pemimpin Balitbangda dalam membawahi pegawai dibawahnya untuk tetap melaksanakan kegiatan organisasi meskipun pola kerja dilakukan secara WFH dan WFO agar tujuan-tujuan organisasi dapat terlaksana dan tercapai dimasa pandemi Covid-19. Alasan Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan tersebut dikarenakan informan tersebut merupakan pimpinan-pimpinan

Balitbangda Provinsi Lampung yangmana hal tersebut sesuai dengan judul penelitian ini dan penggalian data diperoleh dari informan tersebut.

Tabel 3 Informan Penelitian

No	Nama	Substansi Wawancara	Tanggal Wawancara
1	Ir. Hamartoni Ahadis.M.Si	Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung/Sebagai Kepala Pimpinan Litbang	17 Maret 2022
2	Rusli Syofuan S.Sos.,M.M	PLT Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung	1 Maret 2022
3	Dwi Irianingsih S.T	Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung	24 Februari 2022
4	Eliyati S.Kom.M.M	Kasubag PerencanaanBadan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung	1 Maret 2022
5	Nazdan,SPI.,MP	Kabid Pemerintahan dan Sosial Budaya	17 Maret 2022

Sumber: diolah Peneliti,2021

3.6.3 Dokumentasi

Pada penelitian ini dokumentasi berupa pengumpulan data dari berbagai catatan peristiwa yang sudah berlalu di Balitbangda Provinsi Lampung. Dokumentasi berupa pengumpulan informasi yang didapatkan melalui dokumen-dokumen

berbentuk arsip maupun gambar yang berkaitan dengan kegiatan birokrasi di Balitbangda Provinsi Lampung.

Tabel 4. Daftar Dokumen yang berkaitan dengan penelitian

No	Nama Dokumen
1	Profil Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung
2	Kegiatan FGD Pada Tanggal 6 Juli 2021
3	Rapat Kepala Badan Bersama Dengan Para Karyawan
4	Proses Bimbingan/Pengajaran kepada karyawan/bawahan

Sumber: Diolah Peneliti tahun 2022

3.7 Analisis Data

Dalam metode analisis data peneliti menggunakan model Miles dan Huberman, dengan menggunakan analisis model ini peneliti dapat melakukan analisis saat penelitian sedang berlangsung. Dalam Sugiyono (2014: 246-252) analisis metode Miles dan Huberman adalah analisis data dalam kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data menjadi jenuh. Aktivitas dalam analisis data tersebut adalah sebagai berikut:

3.7.1 Reduksi Data

Data yang diperoleh dalam lapangan pasti sangat kompleks dan rumit. Untuk itu diperlukan reduksi atau merangkum dan memilih hal-hal atau data yang pokok saja seperti pendapat dari masing-masing informan yang akan cenderung kompleks dan heterogen. Karenanya untuk memudahkan peneliti dalam memilih data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka diperlukan pereduksian data.

3.7.2 Penyajian Data

Setelah data direduksi langkah selanjutnya adalah menyajikan data, bisa berupa tabel, grafik danlainnya. Hal ini untuk mempermudah peneliti dalam menyusun dan mengorganisasikan hasil penelitian agar mudah dipahami. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan dengan beragamnya data yang telah diperoleh, maka perlu untuk diklasifikasikan apa saja macam-macam data yang telah diperoleh. Hal ini membantu peneliti dalam menyajikan data dari hasilpenelitian. Sehingga dalam menyampaikan informasi kepada pembaca tidak didapati data yang rancu atau yang bertentangan dengan realita yang ada.

3.7.3 Kesimpulan

Penarikan kesimpulan awal yang masih bersifat sementara akan mengalami perubahan jika tidak ditemui bukti-bukti yang akan mendukung pada tahap pengumpulan berita selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan 43 mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan akan merupakan kesimpulan yang kredibel. Ketika semua data yang dianggap perlu telah peneliti dapatkan, maka selanjutnya diperlukan verifikasi untuk menghindari adanya kesalahpahaman antara peneliti dan objek peneliti

3.8 Teknik Keabsahan Data

Teknik Keabsahan data menurut (Moleong, 2016), Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang diperoleh. Untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan. Terdapat empat kriteria keabsahan data yaitu:

3.8.1 Triangulasi

Menurut (Moleong,2016), Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.Pada penelitian ini data yang berasal dari beberapa kasumber dijadikan sebagai uji kepercayaan tidak bisa

disama ratakan seperti pada penelitian kuantitatif, namun dideskriptifkan mana yang spesifik dari sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan dengan sumber data data tersebut. Peneliti melakukan triangulasi dengan cara melakukan wawancara dengan beberapa orang dengan topik yang sama, salah satu contohnya yaitu ketika peneliti melakukan wawancara dengan mengenai peran kepemimpinan dalam rangka optimalisasi kinerja birokrasi dengan adanya pandemi covid-19 terkhususnya dengan adanya pola kerja kombinasi *WFH* dan *UFO*.

3.8.2 Kecukupan Referensial

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis yang terjadi akibat adanya pandemi Covid-19 dan penafsiran data. Peneliti mengambil referensi dari dokumen-dokumen milik balitbangda seperti data mengenai absensi dan kemajuan kinerja di masa pandemi Covid-19. Selain itu peneliti juga mengambil data mengenai perubahan kinerja birokrasi.

3.8.3 Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reliabilitas dalam penelitian non-kualitatif. Reliabilitas merupakan syarat bagi validitas. Dalam penelitian kualitatif, uji ketergantungan dilakukan dengan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian kelengkapan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti ini perlu diuji *Dependability*-nya dan untuk mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau tidak, maka peneliti mendiskusikannya dengan pembimbing dan Penguji.

3.8.4 Kepastian (*Confirmability*)

Menguji kepastian data (*Confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi

hasilnya. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya. Hal yang akan dilakukan peneliti untuk menguji kepastian ini adalah dengan seminar tertutup atau terbuka dengan mengundang teman sejawat dosen pembimbing serta dosen pembahas.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian terkait dengan Peran Kepemimpinan Dalam Rangka Optimalisasi Kinerja Birokrasi Melalui Kebijakan Pola Kerja WFH Dan WFO Dimasa Pandemi Covid-19, Dapat diambil kesimpulan:

1. Dapat disimpulkan kesiapan tingkat satu (S1), Tidak mampu dan tidak mau, yaitu bawahan tidak mampu dan tidak memiliki komitmen dan motivasi. Dalam model kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku arahan yang tinggi dan perilaku hubungan rendah, dimana pemimpin memberitahukan keputusan dan mengarahkan bawahan melalui instruksi dan kontrol yang ketat. Dimasa pandemi Covid-19 ini kurang tepat atau cocok bila diterapkannya gaya kepemimpinan ini dikarenakan pimpinan harus lebih terperinci menjelaskan mengenai pekerjaan seperti apa, bagaimana, dan kapan tugas-tugas harus diselesaikan oleh bawahan. Hal ini dirasa akan semakin memperlambat kinerja dimasa pandemi karena pada dasarnya dengan adanya pandemi Covid-19 yang mengharuskan bekerja dilakukan secara kombinasi yaitu WFH dan WFO. Dimasa pandemi Covid-19 ini dirasa kurang cocok jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini dikarenakan pada Balitbangda tingkat kesiapan bawahan masih kurang tetapi memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwasanya dirinya bisa. Hal ini bertolak belakang dengan kondisi pada indikator *Telling* dimana bawahan belum mampu dan tidak memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

2. Kesiapan tingkat dua (S2) Tidak mampu tetapi mau, yaitu bawahan tidak memiliki kemampuan, tetapi memiliki motivasi dan sedang berusaha. Adapun tidak mampu tetapi percaya diri, yaitu bawahan tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki rasa percaya diri selama pemimpin hadir untuk memberikan tuntunan. Hal ini dikarenakan pentingnya pemberian tugas tinggi dan juga hubungan pimpinan dan bawahan yang tinggi, meskipun sejak awal sudah diberikannya tugas yang sesuai dengan tupoksi masing-masing bawahan tetapi dikarenakan dimasa pandemi ini diperlukannya pemberian tugas kepada bawahan dalam rangka tetap optimalnya kinerja birokrasi meskipun proses bekerja dilakukan secara WFH dan WFO. Selain itu hubungan tinggi yang dijalin oleh pimpinan dengan bawahan juga harus tinggi, dengan dilakukannya hubungan yang tinggi maka kegiatan komunikasi tidak akan mengalami kesalahan dikarenakan tidak dilakukan secara langsung, kemudian kegiatan koordinasi seperti penyampaian dan pendelegasian tugas juga harus tinggi dalam rangka pendekatan internal antara pimpinan dan bawahan. Penggunaan gaya kepemimpinan pada situasi ini tepat dilakukan di Balitbangda khususnya dimasa pandemi Covid-19 dikarenakan memang hal ini sesuai dengan kondisi kesiapan bawahan pada Balitbangda dimana bawahan belum mampu tetapi memiliki kepercayaan tinggi bahwasanya dirinya bisa.
3. Kesiapan tingkat tiga (S3), Mampu tetapi tidak mau, yaitu bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak mau menggunakan kemampuan tersebut. Adapun mampu tetapi tidak percaya diri, yaitu bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki rasa percaya diri atau takut untuk melakukannya sendiri. Dalam hal ini yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu dengan meninggalkan perilaku tugas yang tinggi dan melakukan komunikasi dua arah yang dominan. Dalam rangka mengikutsertakan bawahan tersebut dalam sebuah pekerjaan dilakukan dengan tidak sesuai berdasarkan *background*, karena kita tahu bahwasanya semua bisa dipelajari ketika orang tersebut mau belajar sehingga kita bisa menilai bagaimana pencapaian dari staff tersebut. Selain itu hal lain yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan yaitu dengan cara, keikutsertaan dalam sebuah pekerjaan

internal dapat dilakukan sebuah pola yaitu dengan cara mendiskusikan bersama, Karena memang pada dasarnya antara pimpinan dengan bawahan merupakan sebuah pathner/mitra didalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Sehingga, ketika memang ada yang kesulitan maka dapat dibantu bersama mencari solusi dan jalan tengahnya. Dimasa pandemi Covid-19 ini dirasa kurang cocok jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini dikarenakan pada Balitbangda tingkat kesiapan bawahan masih kurang sehingga masih perlunya bimbingan dan juga pengarahan khusus dari seorang pemimpin yang mana hal ini bertolak belakang dengan kondisi pada indikator kepemimpinan ini.

4. Kesiapan tingkat empat (R4). Mampu dan mau, yaitu bawahan memiliki kemampuan dan mempunyai komitmen. Kemudian mampu dan percaya diri, yaitu bawahan memiliki kemampuan dan memiliki rasa percaya diri untuk melakukannya sendiri. Untuk pendelegasian tugas/pekerjaan semua sudah ada bidangnya masing-masing yang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan dari masing-masing bidang di Litbang. Untuk arahan pekerjaan tergantung dari pimpinan atasan yang membawahi bawahan tersebut. Proses pendelegasian dimasa pandemi memang awalnya memiliki sedikit kendala seperti pekerjaan menjadi terhambat dikarenakan sistem kerja yang *fleksibel* ini karena interaksi tidak dilakukan secara langsung atau *intens* sehingga koordinasi kurang maksimal. Karena memang berada di fase mengadaptasi perubahan sistem kerja dimana harus *stand by handphome* ketika sedang WFH dikarenakan kegiatan pekerjaan harus tetap terlaksana meskipun ada karyawan yang WFH dan juga WFO. Dimasa pandemi Covid-19 ini dirasa kurang cocok jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini dikarenakan pada Balitbangda tingkat kesiapan bawahan masih kurang sehingga masih perlunya bimbingan dan juga pengarahan khusus dari seorang pemimpin dalam melaksanakan tujuan-tujuan organisasi agar tujuan tersebut dapat berjalan secara optimal.
5. Kemudian yang menjadi faktor penghambat dan juga tantangan pimpinan dalam

mengoptimalkan kinerja birokrasi yaitu kesiapan bawahan akan adanya pandemi ini yang mengharuskan sebagian kegiatan dilaksanakan secara *online*. Tetapi pada kenyataannya para bawahan ini masih mengalami kesulitan dalam pengoperasian teknologi sehingga mengakibatkan kesalahanpahaman informasi yang menyebabkan terjadinya ketidakefektifan sistem birokrasi.

6. Selanjutnya, keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki setiap karyawan juga merupakan sebuah tantangan dan hambatan dimana sarana dan prasarana yang dimiliki para karyawan dirumah tidak sebanding dengan ketika berada dikantor. Hal ini pun dirasa dapat menghambat ketidakefektifan sistem birokrasi dikarenakan dapat dijadikan sebuah alasan bagi para karyawan tersebut untuk beralaskan bahwasanya terjadinya kekurangan sarana dan prasarana.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah disampaikan. Penulis memberikan saran kepada pimpinan yaitu:

1. Dengan kondisi kesiapan bawahan yang berada pada indikator *Telling* Pimpinan Balitbangda Provinsi Lampung atau sebagai *Leader* didalam organisasi sebaiknya lebih mengoptimalkan kesiapan bawahan dalam segala aspek melaksanakan pekerjaan, lebih sering mengajak diskusi mengenai permasalahan internal. Sebagai seorang pimpinan lebih mendekatkan diri, lebih mengajak untuk belajar dan memberikan motivasi bahwasanya segala sesuatu dapat dijalankan atau dapat dilakukan apabila adanya keinginan untuk belajar Selanjutnya, pimpinan juga lebih mendekatkan secara internal dengan para karyawan agar para karyawan tersebut tidak sungkan ketika ingin menyampaikan pendapat atau agar tidak adanya *Gape* antara pimpinan dengan bawahan. Kemudian juga seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang efektif yaitu artinya bisa menjadi pemimpin yang adaptif dan fleksibel dalam segala situasi.

2. Didalam kondisi kesiapan bawahan pada indikator *Selling* yaitu dimana kondisi bawahan berada pada tahap tidak mampu tetapi memiliki keyakinan bahwasanya ia bisa melakukannya, sehingga dalam hal ini pimpinan Sebagai seorang pimpinan/atasan dan juga yang sudah berpengalaman dan juga mungkin lebih banyak pengalaman tetap memberikan pembelajaran dan juga motivasi agar mau dan tetap belajar. Karena pada dasarnya apabila bawahan terus diberikan sebuah bimbingan dan motivasi maka bawahan tersebut merasa dirangkul untuk dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah didelegasikan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sering melakukan pelatihan-pelatihan internal Litbang,berdiskusi terkait kesulitan dan kendala-kendala yang dialami agar permasalahan tersebut dapat diselesaikan secara bersama-sama.
3. Dalam indikator *Participating* dimana kesiapan bawahan berada pada tahap bawahan mampu tetapi tidak memiliki kepercayaan diri. Sehingga dalam hal ini pimpinan dalam rangka mengikutsertakan bawahan tersebut dalam sebuah pekerjaan dengan tidak sesuai berdasarkan *background*, Selain itu hal lain yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan yaitu dengan cara,mengikutsertakan bawahan dalam sebuah pekerjaan sehingga dengan kemampuan yang telah dimiliki oleh bawahan tersebut timbulah percaya diri internal dapat dilakukan sebuah pola yaitu dengan cara mendiskusikan bersama, Karena memang pada dasarnya antara pimpinan dengan bawahan merupakan sebuah pathner/mitra didalam suatu organsiasi dalam rangka mencapai tujuan bersama.
4. Dalam indikator *Delegating*,sebagai seorang pimpinan lebih belajar mengenai hal iniagar kondisi bawahan seperti pada kondisi indikator *Delegating*. Pada dasarnya kondisi ini belum terjadi pada Balitbangda Provinsi Lampung. Sehingga dalam hal ini pimpinan lebih mengadaptasi mengenai kesiapan bawahan agar memiliki kemamuan dan keinginan atau memiliki kepercayaan diri yang tinggi seperti pada indikator *Delegating*.

5. Pimpinan sebaiknya mengoptimalkan terlebih dahulu kesiapan bawahan akan pelaksanaan birokrasi agar hal ini tidak terjadi lagi. Karena pada dasarnya di era 4.0 para pegawai khususnya pegawai dilingkungan organisasi publik harus mampu mengenal dan bisa mengoperasikan kecanggihan teknologi.
6. Tekait dengan permasalahan sarana dan prasana, hal ini memang tidak dapat dipungkiri dan belum bisa diselesaikan karena permasalahan sarana dan prasarana ini menyangkut kepada masalah internal masing-masing pegawai sehingga tidak bisa disamaratakan. Kemudian hal yang dapat dilakukan yaitu sebaiknya sebagai seorang pemimpin memahami hal tersebut dan memberikan kesempatan untuk pegawai yang tidak memiliki sarana prasarana untuk dapat memakai sarana kantor yang dapat dibawa pulang dan juga sebagai seorang birokrat para bawahan ini berinisiatif melakukan pekerjaan dengan sarana yang seadanya seperti dilakukanya dengan menggunakan HP, memang tidak maksimal tetapi setidaknya dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan daripada tidak dilakukannya sama sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim, & Mappatempo, A. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Makassar. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unismuh Makassar, 97.
- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 1 WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA. *Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah*, 122.
- Artha, r. D., basuki, p., & alamsyah, m. (2015). Pengaruh karakteristik pemerintah daerah dan temuan audit bpk terhadap kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Provinsi NTB). *Jurnal InVestasi*, 216.
- Canaldhy, R.S. (2016). Profesionalisme Aparatur Pemerintah Kota Yogyakarta (Studi Kasus Kantor Catatan Sipil) *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 14
- Fahmi, A. (2019). The Situational Leadership Style In Education. *e-journal.undiksha*, 23.
- Fitriani, I. (2007). Kepemimpinan dan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 398.
- Ghufron. (2020). Teori-Teori Kepemimpinan. *Fenomena*, 75.
- Maryam, S.N. (2016). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 5.

- Samudi. (2014). Profesionalitas Karyawan Stikom Semarang . *Jurnal Unpad* , 94.
- Marayasa,N.,&Faradila,A.(2019). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt. Bank dinar indonesia. *Jurnal Ekonomi Efektif*,114.
- Marianti,M.M.(2009).Teori Kepemimpinan Sifat.*journal unpar*,58-60.
- Maryam,S.N.(2016).Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik.*Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*,5.
- Mattayang,B.(2019).Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *Journal of economic, management and accounting*,49-50.
- Khoiri, F. K. (2021). Analisis Produktivitas Kerja Guru MIN 1 Yogyakarta Selama Work From Home. *Jurnal Pendidikan Tambusai* , 79021
- Syafni dawat.(2020,November 10).Raharja.ac.id.Retrieved September 8,2021, from Raharja:<https://raharja.ac.id/2020/11/10/observasi>
- Sugiyono.(2013).Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.Bandung:Alfabeta.
- Wahjono,s.i.(2010).model kepemimpinan situasional pada perusahaan keluarga kasus ukm di sentra industri wedoro sidoarjo). *Jurnal bisnis dan manajemen*,4-5.
- Yudia atmaja,F. (2013). Kepemimpinan: konsep, teori dan karakternya. *ejournal.undiksha*,32
- Yahya,M.(2015).Kompetisi dan Gaya Kepemimpinan Personaliti Komunitas Olahraga di Provinsi Aceh.*Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*,69.

WEBSITE

Masrel, O. V. (2020, Maret 31). *kemenkeu.go.id*. Retrieved Januari 25, 2022, from [kemenkeu.go.id](https://www.djkn.kemenkeu.go.id):

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html#:~:text=Work%20from%20home%20adalah%20suatu,muka%20dengan%20para%20pekerja%20lainnya.&text=Menurut%20Crosbie%20%26%20Moore>

Utami, F. F. (2020, Desember 14). *wartaekonomi.co.id*. Retrieved Januari 25, 2022, from wartaekonomi.co.id:

<https://wartaekonomi.co.id/read318346/apa-itu-wfo?page=all>

JDIH Marves . (2021, Oktober 22). *Menpan RB terbitkan Surat Edaran Baru Mengenai WFH dan WFO bagi ASN* . Retrieved Maret 26, 2022, from jdih.maritim.go.id: <https://jdih.maritim.go.id/id/menpan-rb-terbitkan-surat-edaran-baru-mengenai-wfh-dan-wfo-bagi-asn>

Tim Administrator BKD. (03, Juni 2020). *DAMPAK SOSIAL PANDEMI COVID 19 PADA PEKERJAAN SEKTOR PUBLIK*. Retrieved Maret 26, 2022, from [jabarprov.go.id](https://bkd.jabarprov.go.id): <https://bkd.jabarprov.go.id/artikel/202-dampak-sosial-pandemi-covid-19-pada-pekerjaan-sektor-publik>