

Transformasi gaya kepemimpinan di dinas pariwisata daerah kabupaten pacitan di masa sebelum dan sesudah pandemi covid-19

Malta Anantyasari^{a,1,*}, Agus Endro Suwarno^{a,2}

^a Institut Studi Islam Muhammadiyah Pacitan, Jl. Gajah Mada No. 20, 63512, Indonesia

¹ maltaana@inismupacitan.ac.id*; ² aes202@ums.ac.id

* corresponding author

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel

Diterima: 20 Januari 2023

Direvisi: 15 Februari 2023

Diterbitkan: 30 Maret 2023

Kata Kunci

Manajemen SDM

Leadership

Pandemi Covid-19

ABSTRAK

Aspek kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena pemimpin memiliki peran terdepan dalam menentukan jalannya sebuah organisasi. Kemutlakan seorang pemimpin bahkan berpengaruh pada tingkat kepatuhan dan loyalitas anggota dalam mencapai target yang diinginkan. Namun seiring perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar bahkan munculnya faktor luar pun mampu mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berlaku di sebuah organisasi. Misalnya saja masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui transformasi gaya kepemimpinan dalam sistem management sumber daya manusia di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan di masa sebelum a pandemi dan di masa pandemi. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan komparatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara yang dilakukan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ditemukannya model kepemimpinan gaya Birokrasi yang diterapkan di masa sebelum pandemi yang kemudian bertransformasi menjadi gaya Transformasional karena harus menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi pada masa pandemi Covid-19.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



1. Pendahuluan

Adanya Pandemi covid-19 yang terjadi di seluruh dunia yang juga melanda Indonesia telah membawa dampak besar di berbagai aspek kehidupan. Banyak pola-pola yang terpaksa harus berubah baik secara sengaja maupun tidak sengaja demi keberlangsungan (Yuwono et al., 2020). Diterapkannya Lock Down, PSBB, PPKM bahkan Social Distancing telah tanpa sengaja menyebabkan banyak perubahan di kehidupan sosial dan kemasyarakatan. Adanya pembatasan interaksi sosial secara langsung bahkan dihentikan di beberapa aspek, khususnya di sektor pelayanan dan pendidikan telah menciptakan produk-produk a la pandemi yang sebelumnya tidak begitu dikenal bahkan sama sekali tidak ada menjadi hal yang lazim. Istilah-istilah seperti Online Learning dan Work From Home hanyalah beberapa contoh dari banyaknya produk-produk yang dihasilkan dari fenomena pandemi Covid-19 ini.

Berbicara tentang Work From Home, hal tersebut berkaitan dengan keputusan sebuah organisasi. Untuk melakukan Work From Home (WFH) atau bekerja dari rumah (Purwanto, 2020)

tentu tidak lepas dari kebijakan seorang pemimpin dari organisasi tersebut yang merupakan pemangku jabatan tertinggi. Perubahan gaya dan tempat bekerja dari Work From Office (WFO) menjadi Work From Home (WFH) juga memberikan warna baru terhadap gaya dan pola kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin organisasi setempat. Adanya pembatasan interaksi langsung antar-individu menjadi tantangan tersendiri dalam bekerja, di mana para pemimpin dan pekerja dituntut untuk mencapai target yang sama dengan ketika Work From Office.

Bentuk kerja WFO adalah bentuk sistem kerja yang dikategorikan konvensional yang terikat oleh ruang dan waktu, dengan melibatkan interaksi langsung antar individu, baik antar pegawai, maupun antara pegawai dan masyarakat umum. Sedangkan pada masa pandemi Covid-19 ini, WFH dilakukan melalui ruang-ruang kerja yang diciptakan pada dunia *cyber* dengan memanfaatkan aplikasi-aplikasi yang berbasis komputer dan terhubung dengan jaringan internet. Bentuk interaksi langsung yang terjadi dalam ruang yang sama yang melibatkan kehadiran masing-masing individu secara fisik mampu memberikan penekanan tersendiri bagi terciptanya suasana kerja yang kondusif dan efisien. Hal itu tentu tidak terjadi di era pandemi Covid-19 sekarang ini. Oleh karena itu, jelas ada perubahan dalam hal cara memimpin dari seorang pemimpin terhadap bawahannya dalam menjalankan sistem pelayanan di sebuah organisasi agar kualitas pelayanan dan kinerja tetap terjaga dengan baik.

Hal itulah yang menjadi alasan peneliti untuk mengetahui transformasi gaya kepemimpinan yang terjadi di Dinas Pariwisata Daerah Kabupaten Pacitan, dari masa sebelum pandemi dengan masa pandemi Covid-19 sekarang ini. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui efektifitas dari gaya kepemimpinan yang dijalankan di masa pandemi ini dalam menjaga kinerja pegawai dan menjaga kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pariwisata daerah Kabupaten Pacitan.

Sebagai acuan dalam penelitian ini, maka peneliti mencantumkan penelitian pembandingan dari (Guntoro, 2020) yang mengulas tentang transformasi gaya kepemimpinan adaptif di tengah pandemi Covid-19. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa dalam kondisi Pandemi seperti sekarang ini, gaya kepemimpinan Transformasional sangat tepat untuk diterapkan, karena gaya kepemimpinan tersebut dipandang mampu beradaptasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh (Nurkhairina & Istiningsih, 2021) tentang kepemimpinan pendidikan di masa pandemi yang membahas tentang gaya kepemimpinan yang digunakan pada saat pandemi. Kesimpulan dari penelitian ini menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbasis pada kepercayaan seorang pemimpin organisasi kepada bawahannya merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk digunakan dalam masa pandemi seperti sekarang, mengingat semua sistem berjalan tidak melalui satu tempat dan mampu untuk disaksikan secara langsung, melainkan berjalan dari berbagai tempat yang berbeda mengingat banyak hal yang dilakukan atau dikerjakan melalui sistem jaringan komputer karena adanya pembatasan interaksi antar-individu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola transformasi dari gaya kepemimpinan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan, dari masa sebelum Pandemi hingga di masa pandemi Covid-19 dalam menggerakkan organisasi untuk tetap mampu menjalankan sistem semaksimal mungkin dalam kondisi yang penuh dengan keterbatasan, serta membandingkan bentuk-bentuk gaya kepemimpinan yang diadopsi dalam konteks relevansinya di masa pandemi Covid-19.

2. Metode

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *kualitatif*. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau hitungan. Meskipun datanya dapat dihitung dan disampaikan dalam bentuk angka, namun metode analisisnya bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif merujuk pada pengolahan data secara non-matematis. Proses ini menghasilkan temuan yang diperoleh melalui data-data yang dikumpulkan dengan beberapa metode, seperti wawancara, pengamatan, dokumen, arsip ataupun tes (Sugiyono, 2016). Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan *studi komparatif*, yaitu penggambaran kultur dari organisasi yang diteliti, yaitu Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan dengan membandingkan relevansi dari gaya kepemimpinan yang digunakan sebelum terjadinya Pandemi

dengan gaya kepemimpinan yang digunakan di masa pandemi. Sedangkan tehnik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam menulis artikel ini adalah metode wawancara yang dilakukan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan, dengan responden Kepala Dinas dan staff Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Kepemimpinan dalam Sebuah Organisasi

Dalam istilah dunia Human Resources Management atau manajemen SDM, pemimpin disebut dengan sebutan *Leader*. Aspek kepemimpinan atau *leadership* merupakan hal yang sangat crucial dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi yang bersifat komersial, dalam bidang pemerintahan, pendidikan bahkan dalam sebuah rumah tangga. Organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya pemimpin yang menggerakkan.

Ada beberapa definisi yang harus diketahui tentang pemimpin atau leader (Suyanto, 2018), di antaranya adalah:

- a) *Getting things done*, yaitu seorang pemimpin adalah orang yang berkuasa dan memiliki hal untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan dari pemimpin tersebut
- b) Menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini hampir sama dengan sebelumnya, namun dalam konteks ini pemimpin mengajak orang lain untuk bergerak melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- c) Kepemimpinan adalah sebuah pengaruh. Artinya, kepemimpinan tergantung pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau melakukan apa yang menjadi tujuan dari pemimpin tersebut.
- d) Kepemimpinan adalah satu kata yaitu *influence*, yang berarti memotivasi, memengaruhi, dan mengarahkan orang lain untuk melakukan segala sesuatu untuk mencapai tujuannya.

Definisi kepemimpinan menurut para ahli (Usman, 2019), di antaranya adalah:

- a) Stodgill tahun 1974, mendefinisikan kepemimpinan sebagai titik fokus proses kelompok; kepribadian serta pengaruhnya; sebuah seni agar perintahnya dituruti; sebuah tindakan; bentuk bujukan atau rayuan; kekuatan hubungan atau relasi; instrumen untuk mencapai tujuan; pengaruh interaksi; dan sebuah perbedaan peran.
- b) Bush tahun 2008 mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah tindakan mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan akhir sesuai dengan yang diharapkan.
- c) Sharma tahun 2009. Kepemimpinan adalah: tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan; tindakan untuk mempengaruhi masyarakat atau pengikut; tindakan untuk membimbing demi tercapainya visi; tindakan membujuk pengikut untuk menyampaikan keinginannya.

Dari definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuannya.

Keberadaan pemimpin sangat penting karena pemimpin menjalankan peranan penting dalam sebuah organisasi sebagaimana yang dijabarkan sebagai berikut (Suaedi, 2021):

- a) *Executive* atau pelaksana, bahwa pemimpin tidak hanya bertugas memberikan perintah akan tetapi pemimpin juga harus ikut terlibat dan melaksanakan peranannya sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi.
- b) *Planner* atau perencana. Pemimpin ibarat otak dalam tubuh manusia, di mana dia berperan sebagai pusat perintah dan komando, serta ide atas bagaimana seharusnya sebuah organisasi dijalankan. Segala keputusan dan kebijakan bersumber pada pemimpin. Maka maju mundurnya sebuah organisasi terletak di tangan pemimpin.
- c) *Expert* atau ahli. Sebaiknya seorang pemimpin mempunyai keahlian dan pengetahuan yang lebih dibanding anggota atau bawahannya. Seorang pemimpin harus dipilih dari orang-orang yang memiliki kemampuan di atas rata-rata para anggotanya.
- d) *External group representative*, yaitu pemimpin merupakan sosok perwakilan atas organisasi yang dipimpinya, sehingga sikap, tingkah laku dan kemampuannya harus mampu menunjukkan keistimewaan karena sosok pemimpin merefleksikan keadaan dalam organisasi yang dibawahinya.

- e) Controller of Internal Relationship. Seorang pemimpin berperan sebagai pengendali mutu atas organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin memiliki wewenang untuk mengontrol kualitas sumber daya anggota dan menetapkan target keberhasilan sebuah organisasi.
- f) Purveyor or Rewards and Punishment. Pemimpin berhak memberikan sanksi atas kesalahan yang dilakukan oleh anggotanya dan berkewajiban memberikan penghargaan, pujian dan hadiah atas capaian yang diberikan oleh anggotanya karena hal tersebut berpengaruh pada loyalitas anggota dan efektifitas kerja anggota dalam organisasi.
- g) Arbitrator and Mediator. Pemimpin merupakan wasit dan penengah atas permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya. Pemimpin juga merupakan pusat keputusan dan kebijakan, di mana keputusannya merupakan keputusan tertinggi yang harus dipatuhi oleh semua anggotanya.
- h) Symbol of The Group. Pemimpin adalah simbol atau *icon* dari organisasi yang dipimpinnya. Kewibawaan, kecakapan dan kemampuan seorang pemimpin yang mampu ditunjukkan di hadapan masyarakat dan relasi berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan relasi dan masyarakat terhadap organisasi tersebut.
- i) Exemplar atau bagian dari kelompok. Bahwasanya pemimpin dan anggota merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan karena pemimpin adalah bagian dari organisasi dan anggota yang dibawahinya. Kebaikan yang didapatkan oleh anggotanya juga merupakan kebaikan bagi dirinya dan organisasinya. Sebaliknya keburukan yang menimpa anggotanya juga menjadi tanggungjawab dari pemimpinnya karena hal tersebut juga merupakan keburukan bagi dirinya.
- j) Ideologist, yaitu sosok yang mampu menciptakan pemikiran dan ide-ide, serta pegangan bagi para anggotanya. Pemikirannya harus mampu menjadi pengayom, menjadi inspirasi dan motivasi bagi anggotanya.
- k) Surrogate for Individual responsibility, yaitu pemegang tanggung jawab atas para anggotanya, terutama dalam hal yang menyangkut kesejahteraan serta hak dan tanggung jawab para anggotanya.
- l) Father figure. Seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti layaknya seorang ayah yang mampu melindungi, mensejahterakan, memotivasi, memberikan nasihat, inspirasi, bijaksana, bertanggung jawab dan disegani oleh para anggotanya bahkan relasi yang berasal dari luar organisasi.
- m) Scape Goat atau kambing hitam. Seringkali pemimpin merupakan sosok yang harus menanggung malu atas apa yang terjadi di dalam organisasinya karena peran pemimpin yang harus bertanggung jawab atas keburukan atau masalah yang terjadi di organisasi yang dipimpinnya.

3.2. Model Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, setiap orang memiliki karakter berbeda. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor yang datang dari dalam atau dari luar diri pemimpin tersebut, dan hal itu menjadi sebuah model atau gaya tersendiri di dalam kepemimpinan atau leadership. Dalam keorganisasian dikenal sembilan gaya kepemimpinan menurut (Ambarwati & Raharjo, 2018), di antaranya adalah:

- a) Kepemimpinan Otokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang dominan, di mana keputusan, ide, peraturan, kebijakan terpusat pada diri pemimpin. Pemimpin sangat membatasi kebebasan dari anggotanya dalam hal menyampaikan aspirasi, ide, pembagian kerja, dan sebagainya. Pemimpin gaya ini cenderung otoriter dan tidak memperhatikan kebutuhan anggotanya, dan menggunakan gaya komunikasi satu arah.
- b) Kepemimpinan Birokrasi, yaitu sebuah gaya kepemimpinan yang tidak memberikan ruang terhadap para anggota untuk mengeluarkan aspirasi karena segala sesuatu sudah diatur dalam peraturan yang telah dibuat sebelumnya dan anggota atau bawahan hanya harus mematuhi dan menjalankan rutinitas setiap hari
- c) Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan peran serta dan aspirasi yang mengalir dari bawah karena posisi kontrol dari suatu masalah dan pembuatan

- kebijakan dilakukan secara bergiliran. Tersedia ruang gerak bagi para anggota serta terdapat hubungan yang baik dan kepercayaan antara pemimpin dan anggota.
- d) Kepemimpinan Delegatif atau Laissezfaire, yaitu sebuah model leadership ini memberikan kesempatan mutlak terhadap para anggota untuk bekerja dengan gaya dan cara mereka masing-masing asalkan tujuan yang telah ditargetkan dapat tercapai.
 - e) Kepemimpinan Transaksional, yaitu gaya kepemimpinan di mana terdapat transaksi antara atasan atau pemimpin dengan bawahan, biasanya berupa pemberian reward oleh pemimpin kepada anggota atau bawahan atas prestasi yang dilakukan dalam hal pencapaian target.
 - f) Gaya kepemimpinan Transformasional, yaitu sebuah model kepemimpinan di mana pemimpin terlibat langsung dalam setiap tindakan, dan pemimpin tidak segan untuk membantu anggota dalam mencapai target organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini biasanya terdapat keterlibatan faktor psikologis pemimpin dalam memimpin organisasi, seperti kharisma, kewibawaan, kebijaksanaan, motivasi, inspirasi, dan sebagainya.

Sedangkan dalam melakukan peran dan tugasnya sebagai pemimpin, seseorang harus memiliki beberapa faktor seperti yang ditegaskan oleh Joseph Reitz dalam (Suaedi, 2021) sebagai berikut:

- a) Kepribadian atau personality, pengalaman masa lalu, latar belakang, serta harapan.
- b) Harapan dan perilaku atasan
- c) Karakteristik bawahan, misalnya: bawahan yang malas akan melumpuhkan semangat pemimpinnya, sebaliknya apabila bawahan rajin maka pemimpin akan bersemangat.
- d) Tuntutan tugas
- e) Iklim, lingkungan dan kebijakan organisasi
- f) Perilaku dari rekan atau relasi

Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam mempengaruhi pola kerja dan gaya kepemimpinan seseorang dan hal tersebut tentu juga berpengaruh pada tingkat keberhasilan pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dan dalam kesuksesannya mencapai target.

3.3. Transformasi Model Kepemimpinan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan

Di setiap organisasi, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal tersebut tergantung dari karakter individu pemimpin tersebut, dari lingkungan yang membentuknya, latar belakang kehidupannya, serta dari kebijakan yang ada di atasnya. Tak terkecuali dengan apa yang terjadi di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan.

Melalui proses pengumpulan data yang dilakukan dengan metode wawancara oleh peneliti terhadap Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan dan beberapa staff dan karyawan dinas tersebut, maka diperoleh data sebagaimana yang diuraikan pada Tabel 1 yang berisi pertanyaan dan kesimpulan hasil wawancara sebagai berikut:

Tabel 1 Kesimpulan dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan

| No | Pertanyaan | Kesimpulan Jawaban |
|----|---|---|
| 1 | Bagaimana rutinitas kegiatan di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan sebelum terjadinya pandemi dan ketika terjadi pandemi Covid-19? | Sebelum terjadi pandemi staff dan karyawan datang ke kantor pukul 7.30-15.30 WIB, dari hari Senin-Jumat, melakukan apel setiap hari Senin, melakukan pemantuan dan kunjungan ke lapangan secara rutin. Sedangkan di masa pandemi jumlah jam kerja di batasi dengan jumlah orang yang terbatas pula dalam satu ruangan karena sebagian harus melakukan WFH, serta kunjungan rutin tidak bisa dilakukan, pendampingan dilaksanakan secara online. |
| 2 | Apakah perubahan yang terjadi di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan dari sebelum masa pandemi ke masa ketika terjadi pandemi? | Ada beberapa program yang terpaksa tidak bisa dilaksanakan karena adanya pembatasan seperti PPKM, serta pimpinan tidak bisa melakukan monitoring secara langsung terhadap proses kerja bawahan karena dilakukan secara online. |

| | | |
|---|---|--|
| | | Bahkan kadang target yang diharapkan tidak sesuai dengan hasil. |
| 3 | Tantangan apa yang dihadapi secara pribadi sebagai seorang pemimpin di masa pandemi serta jalan keluar yang ditempuh? | Sangat sulit mengkondisikan bawahan karena pembatasan pertemuan, banyak hal yang sulit untuk dikomunikasikan secara daring tanpa tatap muka secara langsung, harus berperang dengan pola disiplin anggota karena WFH membuat anggota beranggapan bahwa bekerja tidak lagi seserius ketika di kantor. |
| 4 | Adakah perbedaan dari gaya kepemimpinan yang diberlakukan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan ini antara sebelum pandemi dan di masa pandemi? | Sebelum pandemi, pimpinan dengan tegas menuntut anggota untuk disiplin bahkan memberikan sedikit sanksi atas keterlambatan namun pada saat pandemi, pemimpin dituntut untuk fleksibel dalam menggerakkan anggota menyesuaikan dengan kondisi masing-masing anggota serta menyesuaikan dengan aturan pemerintah dalam hal jam kerja, jam pelayanan dan pembatasan sosial. |
| 5 | Bagaimana tingkat efisiensi kerja pada masa pandemi dibanding sebelum pandemi? | Sebagai pemimpin, tidak ada tindakan menuntut dalam segi proses namun ada target yang harus dipenuhi sehingga sebisa mungkin kualitas pelayanan tetap terjaga serta target hasil tetap terpenuhi. Sehingga tidak ada perbedaan signifikan antara sebelum pandemi dan di masa pandemi. |

Wawancara juga dilakukan dengan staff atau karyawan Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan dengan jumlah responden 8 orang. Berikut hasil wawancara tersebut:

Tabel 2. Kesimpulan dari hasil wawancara dengan Staff dan Karyawan Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan

| No | Pertanyaan | Kesimpulan Jawaban |
|----|---|--|
| 1 | Bagaimana rutinitas kegiatan di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan sebelum terjadinya pandemi dan ketika terjadi pandemi Covid-19? | Sebelum pandemi kegiatan berjalan normal, hari kerja mulai hari Senin-Jum'at, mulai pukul 7.30 sampai 15.30 WIB. Ada sanksi keterlambatan dan seragam yang tidak sesuai. Dan ketika pandemi terjadi jam kerja tidak berlaku karena semua staff bekerja secara online. |
| 2 | Bagaimana sistem kerja saat sebelum pandemi dan di saat pandemi? | Sebelum pandemi ada kewajiban untuk datang ke kantor setiap hari kerja kecuali dalam keadaan sakit atau kepentingan mendesak, namun di saat pandemi semua staff WFH atau bekerja dari rumah hanya sesekali datang ke kantor secara bergiliran. Pelayanan tetap dilaksanakan secara online. |
| 3 | Bagaimana dengan target hasil kerja? | Target pekerjaan tetap diterapkan namun tetap menyesuaikan dengan kondisi pandemi. |

Dari hasil wawancara di atas didapatkan beberapa pembahasan. Dari kedua sesi wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan diketahui bahwa pada masa sebelum pandemi, gaya kepemimpinan yang berlaku dipengaruhi oleh kebijakan institusi di atasnya, hal tersebut terlihat dari keharusan memakai seragam serta jam dan hari kerja yang harus dipatuhi dan dilaksanakan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh institusi di atasnya. Terkait dengan target dan hasil kerja, pemimpin menetapkan standard capaian yang harus

diraih. Dalam kasus tersebut terlihat bahwa pemimpin menerapkan model kepemimpinan Birokrasi karena peraturan yang ditetapkan terhadap bawahan bersifat mutlak namun hal tersebut dibuat berdasarkan kebijakan yang datang dari institusi yang berada di atasnya. Tidak ada ruang bagi anggota atau bawahan untuk melakukan tawar menawar soal jam dan hari kerja, seragam atau pakaian, kode etik atau larangan dalam pekerjaan, dan sebagainya. Semua harus dijalankan baik oleh pemimpin atau bawahan dalam rutinitas yang harus dikerjakan setiap hari.

Di masa pandemi ada beberapa program yang tidak mungkin dilakukan secara langsung dengan melibatkan interaksi sosial dan individu karena kondisi pandemi yang melarang masyarakat untuk melakukan interaksi sosial sehingga dalam rangka PPKM maka Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan menerapkan sistem WFH atau bekerja dari rumah. Bahkan pelayanan yang awalnya dilakukan secara langsung bisa dilakukan dengan sistem online. Keharusan untuk datang ke kantor tepat waktu, memakai seragam sebagaimana yang telah ditentukan, memenuhi jumlah hari dan jam kerja, hal tersebut tidak lagi berlaku. Tidak ada syarat yang mengharuskan pemimpin untuk menerapkan peraturan tersebut karena kondisi yang tidak memungkinkan. Maka dalam kasus yang terjadi di masa pandemi ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan adalah model Transformasional.

Namun jika dilihat dari efektifitas dan efisiensi, tentu kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Hanya saja, sebisa mungkin pimpinan berusaha untuk tidak terpengaruh dengan kondisi dalam menetapkan dan mencapai target hasil yang sudah ditetapkan. Sehingga meskipun dalam kondisi pandemi, hasil atau terpenuhinya target tetap menjadi prioritas.

4. Kesimpulan

Dari penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah unsur paling penting dalam menjalankan organisasi karena pemimpin adalah penentu dari maju mundurnya sebuah organisasi. Dari studi kasus yang dilakukan terhadap Dinas Pariwisata Kabupaten Pacitan, maka ditemukan adanya transformasi atau perubahan gaya kepemimpinan dari pemimpin yang sama dalam memimpin organisasi pada dua situasi yang berbeda, yaitu sebelum masa pandemi dan di masa pandemi. Di masa sebelum pandemi, gaya kepemimpinan yang berlaku di Dinas Pariwisata cenderung mengarah pada model Birokrasi, di mana pemimpin berkuasa berdasarkan peraturan yang telah disepakati dan berlaku di dalam organisasi terhadap bawahannya. Ada sanksi yang harus diterima oleh anggota yang melanggar aturan tersebut. Sedangkan di masa pandemi, gaya kepemimpinan yang berlaku cenderung berubah ke arah Transformasional karena harus menyesuaikan dengan keadaan pada saat pandemi. Namun tidak ada pengaruh signifikan terhadap target dan hasil yang dicapai oleh organisasi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan Birokrasi banyak digunakan dalam institusi pemerintah, namun jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan Transformasional, gaya kepemimpinan Birokrasi terkesan sangat menekan dan tidak memberikan ruang bagi anggotanya. Segala peraturan terkesan menekan dan mengikat. Sedangkan gaya Transformasional sangat cocok untuk diterapkan di kondisi pandemi seperti sekarang karena sistem ini dinilai lebih luwes, fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. 2018. Prinsip Kepemimpinan Character of A Leader pada Era Generasi Milenial. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(2), 114. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v2i2.1151>
- Guntoro, M. G. 2020. Transformasi Kepemimpinan Adaptif Di Tengah Pandemi. *Cendekia Jaya*, 2(2), 23. <http://jurnal.untagcirebon.ac.id/index.php/cendekia-jaya/article/view/69>
- Nurkhairina, & Istiningih. 2021. Kepemimpinan Pendidikan Islam. *EDUMASPUL: Jurnal Pendidikan*, 5(2), 406-413. <https://cerdika.publikasiindonesia.id/index.php/cerdika/article/view/126/272>
- Purwanto, A. 2020. Studi Eksplorasi Dampak Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Guru

- Selama Pandemi Covid-19. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 92–100. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/418>
- Suaedi, S. 2021. Pengaruh Pemimpin Terhadap Ketercapaian Tujuan Organisasi. In *Balai Diklat Keagamaan Surabaya*.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (23rd ed.). Alfa Beta.
- Suyanto, E. 2018. *Mengenal Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jateng/baca-artikel/12708/Mengenal-Kepemimpinan-dan-Model-Kepemimpinan.html>
- Usman, H. 2019. *KEPEMIMPINAN EFEKTIF: Teori, Penelitian dan Prkatek* (B. S. Fatmawati (ed.)). PT Bumi Aksara.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. 2020. Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>