

# Pendekatan Budaya dan Agama dalam Penanganan Pandemi Covid-19 di Bali dan Jawa Tengah

## Cultural and Religious Approaches in Handling the Covid-19 Pandemic in Bali and Central Java

Anta Ibnul Falah<sup>1</sup>, Pande Made Kutaneegara<sup>2</sup>, dan Agus Heruanto Hadna<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta  
ant.falah@gmail.com

<sup>2</sup> Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta  
kutanegara@ugm.ac.id

<sup>3</sup> Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta  
hadna@ugm.ac.id

Artikel Disubmit : 04 Juli 2022

Artikel Direvisi : 31 Oktober 2022

Artikel Disetujui : 11 Desember 2022

### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic causing a multidimensional crisis has become a serious challenge to the quality of leadership, including leadership at the provincial level. This study was intended to compare the leadership of Bali and Central Java in utilizing culture to handle the pandemic and to identify the dominant style the two leaders applied. This study was conducted using the library method by utilizing related secondary data. The data was presented comparatively between Bali and Central Java, to identify differences and/or similarities. The results of the study show that leadership in both regions makes extensive use of local culture as part of a strategy for dealing with a pandemic. Balinese leadership utilizes culture such as Tri Hita Karana according to Hindu teachings, while Central Javanese leadership utilizes a culture of solidarity that is in line with the concept of *Hablumminannas* in Islam. The style similarities by the two leaders are collaborative and transformational, while the difference is shown in serving style that was only identified in Central Java. With these styles, the two leaders emphasized not only rigid regulations but also an equal relationship, so that they have succeeded in including local culture to handle the pandemic. The socio-economic implications of the pandemic in Bali and Central Java are also discussed in this study.

**Keywords:** Covid-19 Pandemic; Local Culture; Leadership; Hindu; Islam

### ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menimbulkan krisis multidimensi dalam masyarakat. Berbagai bidang mengalami perubahan yang memperhatikan seperti ekonomi, sosial-budaya, pendidikan, dan keagamaan. Keadaan ini menjadi tantangan serius bagi kepemimpinan daerah. Studi ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kepemimpinan Bali dan Jawa Tengah dalam memanfaatkan nilai budaya dan agama pada penanganan pandemi, serta mengidentifikasi gaya yang dominan digunakan oleh kedua pemimpin. Studi ini dilakukan dengan metode kepustakaan dengan memanfaatkan data sekunder yang terkait. Data disajikan secara deskriptif untuk mengidentifikasi pemanfaatan nilai budaya dan agama serta tipologi kepeimpinannya. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan pada kedua daerah banyak memanfaatkan nilai budaya dan agama sebagai bagian dari strategi penanganan pandemi. Kepemimpinan Bali memanfaatkan budaya seperti Tri Hita Karana sesuai ajaran Hindu, sedangkan kepemimpinan Jawa Tengah memanfaatkan budaya solidaritas yang seiring dengan konsep *Hablumminannas* dalam Islam. Persamaan gaya yang digunakan kedua pemimpin yakni kolaboratif dan transformasional, sedangkan perbedaannya yakni gaya melayani yang hanya teridentifikasi di Jawa Tengah. Dengan gaya-gaya tersebut, kedua pemimpin tidak hanya menekankan pada regulasi yang kaku, tetapi lebih pada hubungan kesetaraan, sehingga berhasil menginklusi budaya lokal dalam penanganan pandemi. Implikasi pandemi pada sosial ekonomi di Bali dan Jawa Tengah juga didiskusikan dalam studi ini.

**Kata Kunci:** Pandemi Covid-19; Budaya lokal; Kepemimpinan; Hindu; Islam

### PENDAHULUAN

Corona Virus Disease-2019 (Covid-19) merupakan salah satu kejadian luar biasa yang pernah melanda dunia. Meskipun berbagai negara, termasuk Indonesia, saat ini tengah memasuki masa transisi dari pandemi menjadi endemi, Presiden Republik Indonesia (Joko Widodo) tetap menekankan agar langkah transisi tersebut dilakukan dengan penuh hati-hati (Kominfo, 2022). Lebih dari enam juta kasus positif di Indonesia dan lebih dari 156.000 kasus meninggal dunia sampai dengan 14 Juni 2022 (Satgas Covid-19, 2022). Angka tersebut membuktikan betapa berbahayanya Covid-19. Imbasnya mengena pada berbagai bidang, termasuk sosial dan ekonomi (Widharto *et al.*, 2022). Kondisi ini meyakinkan kita bahwa efek pandemi belum bisa dianggap usai.

Pandemi telah menyebabkan krisis dan memunculkan berbagai masalah di berbagai bidang termasuk bidang sosial ekonomi, di mana banyak masyarakat menjadi terpuruk dan kerentanan sosial ekonomi menjadi tinggi (Humaedi *et al.*, 2021). Masyarakat kecil (terutama kelompok marjinal yang bekerja di bidang informal), pada masa pandemi Covid-19 ini diyakini menjadi pihak yang paling rentan terdampak. Dengan adanya pembatasan sosial, usaha informal mikro atau kecil (UMK) seperti pedagang asongan, penjual makanan, dan lainnya banyak yang terpuruk/merugi (Wua, Sambiran and Lopian, 2021). Kebijakan pembatasan sosial harus diterapkan oleh pemerintah dalam rangka memutus penularan Covid-19, namun implikasinya tentu menurunkan pendapatan dan bahkan menghilangkan peluang usaha informal/UMK. Kerugian UMK ini juga diungkapkan dari beberapa studi di Indonesia misalnya hasil penelitian (Rokhim, Alfiah and Wulandari, 2021), (Zerini and Thamrin, 2022), (Seftiyana and Angin, 2021), (Maleha, Saluza and Setiawan, 2021), dan (Purnomo, 2022).

Kebijakan pembatasan sosial (*social distancing*) terkait pandemi Covid-19 berskala nasional, bahkan global, tentu berdampak langsung pada usaha bidang kepariwisataan. Dengan adanya kebijakan ini, maka pergerakan manusia antar wilayah sangat dibatasi. Bali sebagai provinsi yang mengandalkan sektor pariwisata sebagai sumber PAD, sangat merasakan imbas dari pandemi Covid-19. Penurunan jumlah wisatawan nusantara di Bali dari 10,545,039 orang di tahun 2019 menjadi hanya 4,596,157 orang di tahun 2020, turun 5,948,882 orang atau 56,4%. Tahun 2021 pun masih relatif sama, malah sedikit menurun dibanding tahun 2020 (Disparda, 2022). Dari sudut pandang sosial ekonomi, penurunan besar ini tentu sangat memberatkan masyarakat umum, terlebih kelompok marjinal yang mengandalkan pemberian jasa layanan kepada wisatawan, semisal *tour guide*, penyewaan alat renang, transportasi, makanan minuman, dan sebagainya. Meskipun demikian, pada tahun 2022 ini sinyal kebangkitan pariwisata Bali sebenarnya sudah mulai terlihat, dimana dari bulan Januari sampai dengan April 2022, jumlah pengunjung nusantara mencapai 1,965,603 orang, atau meningkat 806,575 orang dari periode serupa di tahun 2021 yang hanya mencapai 1,159,028 orang (Disparda, 2022).

Pandemi Covid-19 terhadap industri pariwisata ini sebenarnya tidak serta-merta membuat seluruh perekonomian Provinsi Bali lumpuh. Beberapa daerah kota/kabupaten di Bali masih dapat mengandalkan sektor non-pariwisata seperti pertanian dan perikanan. Namun daerah-daerah yang sangat mengandalkan pariwisata seperti Kota Denpasar, Kabupaten Badung, dan Kabupaten Gianyar sangat terpengaruh dampak pandemi, mengingat mayoritas aktivitas pariwisata ada di tersebut. Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pariwisata di daerah tersebut sangat menurun tajam (Ulum, 2021). Kondisi kepariwisataan yang menurun tajam ini mengakibatkan banyak karyawan hotel, restoran, toko dan pendukung kepariwisataan terkena Pemotongan Hubungan Kerja (PHK) atau minimal pemotongan gaji. Sedangkan pelaku usaha mikro-kecil di pinggir jalan yang menjajakan pernak-pernik untuk wisatawan pun menghilang (Subekti, 2021).

Pandemi Covid-19 tidak hanya menyebabkan keterpurukan bisnis pariwisata di Bali, Jawa Tengah juga mengalami dampak negatif. Kondisi di Jawa Tengah sedikit berbeda dengan Bali, karena Jawa Tengah tidak terlalu bergantung pada sektor pariwisata meskipun industri pariwisata di Jawa Tengah cukup besar. Jawa Tengah dipilih utamanya karena cara bersosial masyarakatnya juga masih menjunjung tinggi budaya lokal yang telah berpadu dengan nilai-nilai agama (Islam), meskipun tidak sekuat budaya keagamaan di Bali. Sedangkan industri unggulan di Jawa Tengah yang dominan antara lain industri minuman, pengolahan tembakau, tekstil, pakaian jadi, kayu, percetakan, dan furniture (Irmawati, 2015).

Indonesia sebagai negara dengan karakter budaya dan agama yang kuat cukup potensial untuk digunakan sebagai pendekatan unik dalam suatu program penanganan pandemi. Provinsi Bali dan Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah yang budaya dan tradisi keagamaannya sampai saat ini cukup terawat dengan baik. Budaya Bali banyak berbasis pada ajaran Hindu (agama yang dianut mayoritas penduduknya) dan Jawa Tengah banyak dipengaruhi ajaran Islam (agama yang dianut mayoritas penduduknya) meskipun memiliki peninggalan budaya berbasis agama Hindu-Budha. Apakah kekuatan budaya dan agama ini dimanfaatkan oleh kepala daerah masing-masing dalam

program penanganan pandemi Covid-19. Sebagaimana kita ketahui bahwa pada era modern ini, kepemimpinan tidak bisa lagi dipisahkan dengan keberadaan pengikut/masyarakat, termasuk konteks kondisi/budaya lokalnya. Hubungan kepemimpinan ini dibentuk oleh adanya pemimpin dan pengikut, jika tidak ada salah satu dari keduanya maka hubungan kepemimpinan juga tidak akan ada (Malakyan, 2014).

Gaya kepemimpinan Bali dan Jawa Tengah beserta pendekatan budaya dan agama yang digunakan keduanya penting untuk dikaji karena kedua daerah mendapatkan apresiasi dari stakeholder terkait. Presiden Joko Widodo dan Kepala Gugus Tugas Covid-19 mengapresiasi Pemprov Bali sebagai daerah terbaik dalam pengendalian Covid-19 (Fatmah, 2021). Sedangkan kebijakan *Jogo Tonggo* juga menjadi salah satu juara Top Inovasi Pelayanan Publik kategori Pelayanan Publik Penanganan Covid-19, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atau Kemen-PANRB (Pemprov-Jateng, 2020). Argumen ini menjadi dasar dalam merumuskan pertanyaan studi, yakni untuk: 1) mengetahui nilai-nilai budaya dan agama apa yang diterapkan oleh kepemimpinan Provinsi Bali dan Jawa Tengah dalam penanganan pandemi Covid-19; serta 2) mengidentifikasi gaya kepemimpinan apa yang dominan digunakan oleh kedua kepala daerah dalam penanganan pandemi Covid-19.

Hasil penelusuran penulis, hasil studi Hanafi menyebutkan para pemimpin provinsi tidak hanya berperan dalam pengendalian penyebaran virus, tetapi juga menjaga keberlangsungan berbagai aspek, seperti kesehatan, sosial, dan ekonomi (Hanafi *et al.*, 2020). Selain itu, para pemimpin provinsi ini juga aktif melakukan koordinasi dengan pemimpin pusat, mengeluarkan kebijakan-kebijakan publik di daerah, serta mendorong partisipasi aktif warga dalam penanganan pandemi (Hanafi *et al.*, 2020). Walaupun demikian studi tersebut tidak berfokus pada gaya kepemimpinan gubernur, dengan memanfaatkan aspek agama-budaya lokal. Adapun studi komparasi kepemimpinan pada level Indonesia dengan negara lain juga pernah dilakukan oleh (Khoerunisa and Noorikhshan, 2021) dan (Yusuf, Muzwardi and Syukri, 2021), dimana secara umum menunjukkan perlunya keseriusan kepemimpinan dalam situasi krisis, untuk memberikan arah penanganan yang jelas dan menumbuhkan kepercayaan publik terhadap langkah-langkah penanganannya. Kajian ini dimaksudkan untuk melengkapi penelitian tersebut, yakni dengan mengidentifikasi pemanfaatan budaya Bali dan Jawa Tengah oleh kepala daerah masing-masing dalam penanganan pandemi Covid-19, serta mengidentifikasi gaya yang digunakan oleh kedua pemimpin dalam pandemi. Hasil kajian ini diharapkan bermanfaat pada praktik kepemimpinan daerah, utamanya gaya kepemimpinan yang relevan diimplementasikan dalam menginklusi aspek budaya dan agama dalam keadaan krisis.

## KERANGKA TEORI Kepemimpinan

Istilah pemimpin/*leader* telah ada sejak abad ke-14, dan istilah kepemimpinan/*leadership* sejak abad ke-18 (King, 1990). Namun, tidak ada keseragaman definisi kepemimpinan yang umum dan universal pada seluruh konteks (Hunt and Fedynich, 2018). Dalam definisi-definisi kepemimpinan, ada satu kesamaan dalam konsep kepemimpinan yakni bahwa pemimpin tidak ada tanpa keberadaan pengikut/*follower*. Banyak teori-teori kepemimpinan yang kini berkembang menyertakan peran pengikut dalam hubungan kepemimpinan, dengan struktur yang lebih *luwes/fleksibel* (Hunt and Fedynich, 2018).

Beberapa teori kepemimpinan yang populer saat ini antara lain *transactional leadership*, *transformational leadership*, *collaborative leadership*, dan *servant leadership*. Gaya transaksional ditandai dengan pemimpin yang menggunakan mekanisme “transaksi” dengan pengikutnya, yang identik dengan imbalan dan hukuman (Wolor, Nurkhin and Citriadin, 2021). Gaya transformasional, pemimpin memiliki kejelasan visi yang disertai kemampuan mentransformasi, memotivasi dan mengedukasi (Giambatista, McKeage and Brees, 2020; Wolor, Nurkhin and Citriadin, 2021). Ia juga berperan sebagai *role model* suatu perubahan (Stauffer and Maxwell, 2020). Gaya kolaboratif, pemimpin menekankan kolaborasi antaranggota, dimana pemimpin dan pengikut memiliki derajat yang sama, dan pemimpin bukan menjadi seorang atasan,

tetapi lebih menjadi pihak pengkoordinasi (Shu and Wang, 2021). Terakhir adalah gaya *servant*. Gaya ini, pemimpin memiliki sikap melayani sebagai dorongan batin atau nalurinya, dimana dia berorientasi pada pengembangan anggota sebagai bagian dari “manusia seutuhnya”, bukan sekedar profesional atau instrumen saja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Giambatista, McKeage and Brees, 2020). Tipologi gaya kepemimpinan dapat disimak pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.** Perbandingan antar-gaya kepemimpinan

	<i>Transactional</i>	<i>Transformational</i>	<i>Servant</i>	<i>Collaborative</i>
<b>Cara bertindak</b>	Responsif/reaktif	Proaktif	Proaktif	Bisa reaktif bisa proaktif
<b>Dasar kerja</b>	Berdasar standar/kebiasaan organisasi	Mencoba mentransformasi standar/kebiasaan	Dapat berupa standar atau transformasinya	Dapat berupa standar atau transformasinya
<b>Tujuan</b>	Mencapai tujuan organisasi	Mencapai tujuan organisasi	Lebih condong pada kebahagiaan pengikut	Mencapai tujuan organisasi
<b>Dasar tujuan</b>	Kepentingan/ sesuatu yang dianggap paling penting oleh pemimpin	Kepentingan/ kebaikan bersama	Lebih condong kepentingan pengikut	Kepentingan/ kebaikan bersama
<b>Mekanisme kerja</b>	Mempertahankan status quo, dan menekankan mekanisme koreksi terhadap kinerja	Memberikan keluasaan pengikut mengekspresikan kinerjanya, dan menstimulasi ide-ide kreatif	Melayani pengikut untuk menciptakan budaya melayani dan institusi melayani	Pembagian peran dan tanggung jawab anggota untuk membangun solidaritas
<b>Cara memotivasi</b>	Mekanisme transaksi kesepakatan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Mekanisme pemberdayaan pengikut	Mekanisme pemberdayaan pengikut dan melibatkan nilai dasar moral	Mekanisme pemberdayaan sesama anggota yang setara (pemimpin seperti koordinator saja)
<b>Alat untuk mempengaruhi</b>	Terutama posisi, jabatan, power/kekuasaan	Terutama charisma	Terutama layanannya	Terutama kesetaraan peran dalam kolaborasi

Sumber: diadopsi dari (Falah, 2022)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kualitatif menggunakan metode kepastakaan/*library research*. Data skunder dimanfaatkan untuk menyusun informasi-informasi yang berkaitan dengan topik penelitian, metode penelitian kepastakaan juga tepat digunakan sebagai alternatif untuk mensiasati keterbatasan penulis untuk terjun langsung ke lapangan (Khoerunisa and Noorikhsan, 2021). Dalam studi ini, pendekatan *narrative review/non-systematic review* digunakan dalam proses pengumpulan bukti-bukti berupa penelitian terdahulu/artikel jurnal, buku, artikel media, laporan pemerintah, halaman *web* resmi, serta sumber-sumber lain yang relevan dengan topik kepemimpinan Provinsi Bali dan Jawa Tengah yang berkaitan dengan pemanfaatan nilai budaya dan agama dalam penanganan pandemi.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dan disajikan secara deskriptif komparatif antara Provinsi Bali dan Jawa Tengah. Analisis data menggunakan pendekatan komparatif ini bermanfaat dalam memperoleh bukti persamaan atau perbedaan di kedua daerah, yang dalam penelitian ini meliputi: implikasi pandemi pada bidang sosial ekonomi; langkah kepemimpinan dalam menginklusi nilai budaya dan aga-

ma pada penanganan pandemi Covid-19; dan gaya kepemimpinan dalam penanganan pandemi Covid-19. Pada bagian awal pembahasan juga disajikan terlebih dahulu mengenai peran agama dalam penanganan pandemi, karena kebudayaan Bali dan Jawa Tengah tidak bisa dipisahkan dari peran ajaran keagamaan.

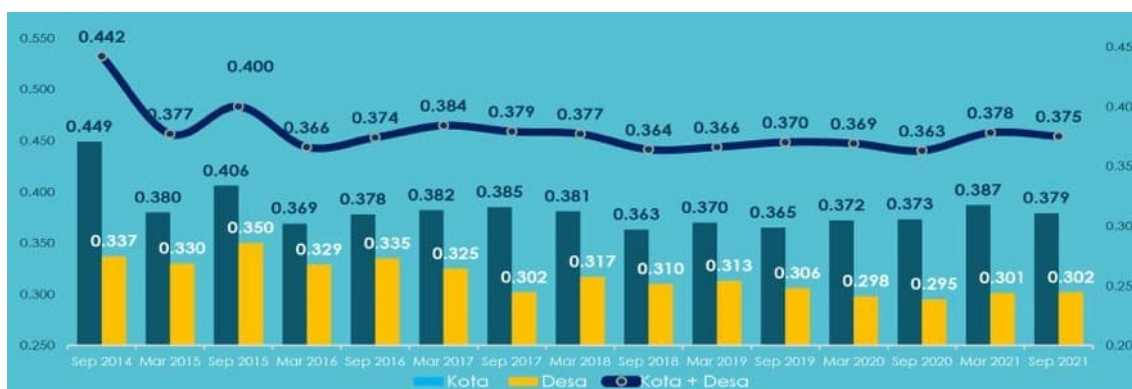
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Masyarakat Bali dan Jawa Tengah

Pandemi Covid-19 berdampak pada keterpurukan ekonomi kelompok marjinal (ekonomi lemah). Salah satu indikator keterpurukan kelompok marjinal adalah kesenjangan pendapatan yang meningkat antara orang kaya dan orang miskin. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan rasio *gini* Indonesia (indikator yang menunjukkan tingkat ketimpangan pengeluaran secara menyeluruh Indonesia). Pada bulan Maret 2020 (sesaat sebelum pandemi), rasio *gini* Indonesia tercatat 0,381, meningkat sebanyak 0,004 poin menjadi 0,385 pada September 2020 ketika pandemi telah melanda, padahal rasio *gini* Indonesia sejak 2015 selalu mengalami penurunan (BPS, 2022). Namun, pada September 2021 rasio *gini* Indonesia tercatat kembali pada level 0,381, yakni sama dengan rasio *gini* bulan Maret 2020. Faktor yang mempengaruhi adalah berbagai strategi pemerintah dalam penanggulangan pandemi dan program bantuan sosial, termasuk strategi pengalokasian dana daerah dan desa untuk bansos (BPS, 2022).

Pergerakan rasio *gini* di Provinsi Bali dan Provinsi Jawa Tengah terlihat unik, karena tidak paralel dibandingkan dengan pergerakan rasio *gini* nasional. Gambar 1 menunjukkan rasio *gini* Provinsi Bali pada bulan September 2020 tercatat sebesar 0,363, yakni justru turun 0,006 poin jika dibandingkan dengan rasio *gini* pada bulan Maret 2020 yang tercatat sebesar 0,369. Kemudian rasio *gini* pada September 2021 pada saat rasio *gini* Nasional kembali turun, rasio *gini* Bali justru tercatat lebih tinggi 0,006 poin daripada bulan Maret 2020. Hal ini sedikit banyak dapat dijawab dengan adanya peningkatan kasus konfirmasi dengan adanya varian baru Covid-19 di tahun 2021 yang lebih menyebabkan penurunan pariwisata, dibandingkan dengan tahun 2020.

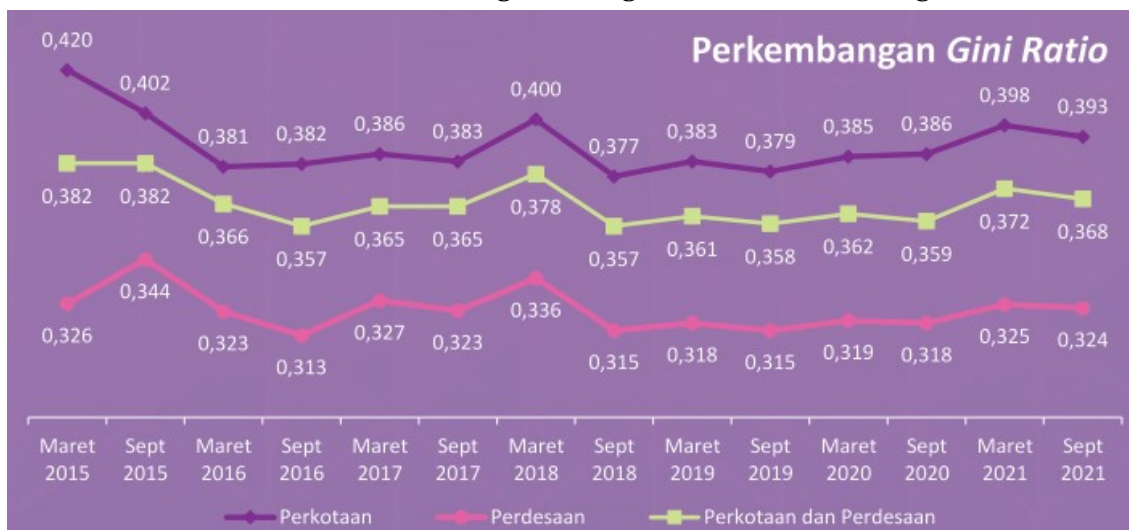
Gambar 1. Perkembangan rasio *gini* Provinsi Bali



Sumber: (BPS Bali, 2022)

Pergerakan rasio *gini* di Jawa Tengah identik dengan yang terjadi di Bali. Pergerakan rasio *gini* di Jawa Tengah juga tidak seiring dengan pergerakan rasio *gini* nasional. Gambar 2 menunjukkan rasio *gini* Provinsi Jawa Tengah pada bulan September 2020 tercatat sebesar 0,359, yakni justru turun 0,004 poin jika dibandingkan dengan rasio *gini* pada bulan Maret 2020 sebesar 0,362. Kemudian rasio *gini* pada September 2021 pada saat rasio *gini* nasional kembali seperti bulan Maret 2020, rasio *gini* Jawa Tengah tercatat masih lebih tinggi 0,006 poin daripada Maret 2020.

**Gambar 2.** Perkembangan rasio gini Provinsi Jawa Tengah



Sumber: (BPS Jawa Tengah, 2022)

Pertumbuhan ekonomi makro di daerah-daerah pada masa pandemi Covid-19 secara umum juga mengalami perlambatan. Tabel 2 menunjukkan bahwa di provinsi Bali pada triwulan III tahun 2020, pertumbuhan ekonomi Bali adalah senilai -12,28% dibandingkan dengan triwulan III tahun 2019 (*y-on-y*), dan triwulan IV 2020 sendiri senilai -12,21% dibanding triwulan III 2019. Namun, jika dibandingkan antar triwulan di 2020 (*q-to-q*), sebenarnya ekonomi Bali pada triwulan III 2020 ini tumbuh 1,66% dibandingkan triwulan II saat dimulainya pandemi (BPS Bali, 2020b), dan triwulan IV 2020 tersebut tumbuh 0,94% dibandingkan triwulan III 2019. Hal ini dapat diartikan sebagai adanya *recovery* dan perbaikan perekonomian secara umum di tahun terjadinya pandemi (Ulum, 2021). Sehingga indikator makro ekonomi ini selaras dengan hasil studi yang mengatakan bahwa Provinsi Bali dipandang berhasil dalam menghadapi pandemi (Fatmah, 2021).

**Tabel 2.** Data pertumbuhan/perlambatan ekonomi Bali dan Jawa Tengah tahun 2020

Provinsi	Pertumbuhan (+)/Perlambatan (-) Ekonomi Tahun 2020					
	yoy Q2	qtq Q2	yoy Q3	qtq Q3	yoy Q4	qtq Q4
Bali	-10,98%	-1,14%	-12,28%	+1,66%	-12,21%	+0,94%
Jawa Tengah	-5,92%	-5,17%	-4,79%	+4,66%	-3,34%	-1,89%

Sumber: Diolah dari (BPS Bali, 2020b, 2020a, 2021; BPS Jawa Tengah, 2020b, 2020a, 2021)

Pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah berbeda dengan Bali. Pada tahun 2020 Jawa Tengah tidak mengalami perlambatan yang signifikan. Pada triwulan II tahun 2020 (saat awal-awal terjadi pandemi), pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah mengalami perlambatan -5,92% dibandingkan dengan triwulan II 2019 (*y-on-y*), triwulan III mengalami perlambatan -4,79%, dan triwulan IV mengalami perlambatan -3,34% (BPS Jawa Tengah, 2020b, 2021). Jika diperhatikan, angka perlambatan yang terus mengecil/membaik ini menunjukkan adanya *recovery* perekonomian secara umum yang terjadi di Jawa Tengah. Dibandingkan dengan kuartal II, pada kuartal III 2020 menunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi (*q-to-q*) sebesar 4,66%, meskipun memang di kuartal IV 2020 mengalami sedikit melambat (*q-to-q*) senilai -1,89%.

Data pada Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa perlambatan ekonomi di Jawa Tengah tidak se-signifikan yang terjadi di Bali. Secara kumulatif, pada tahun 2020 pertumbuhan ekonomi Bali mengalami perlambatan -9,31%, sedangkan pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah “hanya” mengalami perlambatan -2,65% (BPS Bali, 2021; BPS

Jawa Tengah, 2021). Hal ini kembali menjadi bukti bahwa pariwisata yang menjadi sektor unggulan di Bali cukup menghasilkan perlambatan ekonomi yang lebih besar dibandingkan dengan Jawa Tengah yang tidak begitu bergantung pada sektor tersebut. Meskipun demikian, pada kuartal akhir di masing-masing provinsi terindikasi telah mengalami *recovery* perekonomian yang cukup baik, yang hal ini mengindikasikan efektifitas peran kepemimpinan pada masing-masing daerah.

### **Pendekatan Budaya dan Agama dalam Kebijakan Pemerintah Provinsi Bali dan Jawa Tengah**

#### **Kebijakan Pemerintah Provinsi Bali**

Masyarakat Bali umumnya sangat kuat memegang erat budaya/kearifan lokal (Fatmah, 2021), serta kuat dalam kepercayaan kepada Tuhannya. Hal ini menjadi salah satu aspek yang tidak dikesampingkan oleh kepemimpinan Pemprov. Bali, bahkan diberdayakan dalam rangka penanggulangan Covid-19. Langkah proaktif Pemprov Bali yang pertama yakni berupa kesiapsiagaan dalam menghadapi “bencana” Covid-19 dengan penyusunan rencana operasional, segera setelah terdeteksi kasus pertama Covid-19 di Indonesia. Dinas Kesehatan Provinsi Bali bersama Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Bali langsung membentuk skenario langkah yang dilakukan jika Covid-19 benar-benar menyebar di Bali (Fatmah, 2021).

Langkah kepemimpinan Pemprov Bali yang menonjol yakni dari sisi inovasi kebijakan dan sinkronisasi regulasi dengan pemerintah pusat. Kepemimpinan Bali mengeluarkan beberapa Peraturan Gubernur dan Surat Edaran yang menggunakan kebijakan pemerintah pusat sebagai landasan hukum dalam penanganan penyebaran virus Covid-19 maupun dampak yang ditimbulkan oleh adanya virus Covid-19 (Suharyanti and Sutrisni, 2020). Misalnya, Peraturan Gubernur (Pergub) Bali Nomor 46 Tahun 2020 mengenai penerapan disiplin dan penegakan hukum protokol kesehatan sebagai upaya pencegahan dan pengendalian Covid-19, Surat Edaran (SE) Gubernur Bali Nomor 3355 Tahun 2020 mengenai penerapan tatanan kehidupan era baru, SE Gubernur Bali Nomor 487/GugusCovid-19/IX/2020 mengenai penguatan pencegahan dan pengendalian Covid-19. Selain itu, Pemprov juga mengeluarkan SE Gubernur Bali Nomor 15243 dan Nomor 10925 Tahun 2020 yang mengatur mengenai persyaratan kunjungan wisatawan nusantara ke Bali dan pengendalian. Perjalanan masuk wilayah Bali dalam rangka percepatan penanganan Covid-19. Semua peraturan ini menjadi salah satu upaya sinkronisasi kebijakan dengan pemerintah pusat dalam rangka memutus rantai penyebaran Covid-19 sekaligus sebagai upaya membangkitkan kembali pariwisata di Bali (Suastika, 2021).

Pemimpin Provinsi Bali merasa jika regulasi yang hanya bersifat *top-down* tidak cukup kuat dalam penanganan pandemi Covid-19. Kepemimpinan Bali cukup *agile* untuk melakukan inovasi kebijakan menggunakan strategi tambahan, yakni strategi berbasis adat-kebudayaan. Strategi berbasis adat ini dilakukan dengan melibatkan desa-desa adat di Bali, yakni dengan menjadikannya sebagai pilar utama untuk mendisiplinkan masyarakat melalui hukum adat, serta untuk mengendalikan pergerakan/mobilitas masyarakat (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Widyaningrum *et al.*, 2020). Desa adat merupakan kesatuan wilayah yang diatur oleh hukum adat pada tingkat paling bawah, yang jumlahnya sampai dengan tahun 2021 mencapai 1.493 desa (Fatmah, 2021). Kepemimpinan Bali memformalkan strategi berbasis adat ini dalam Keputusan Bersama Gubernur Bali dan Majelis Adat Provinsi Bali Nomor 472/1571/PPDA/DPMA dan Nomor 05/SK/MDA-Prov Bali/III/2020 mengenai Pembentukan Satuan Tugas Gotong Royong Pencegahan Covid-19 berbasis Desa Adat di Bali.

Satgas Covid-19 dalam pelaksanaan tugasnya melakukan pendekatan dengan desa adat terkait berbagai upaya sosialisasi, edukasi, pencegahan, pengawasan serta pembinaan mengenai Covid-19, yang dilakukan secara paralel bersama dengan *pacalang* (aparatus keamanan tradisional/adat). *Pecalang* ini sebagai ujung tombak dalam pengawasan serta pembinaan yang dilakukan bersama dengan sejumlah unsur terkait seperti TNI, Polri dan Linmas (Suharyanti and Sutrisni, 2020). Satgas berbasis desa adat ini dibentuk bahkan hingga ke tingkat RT/Banjar, dimana pada setiap desa adat itu terdiri dari 3 sampai 6 Banjar (Fatmah, 2021). Keberhasilan strategi berbasis adat dalam penanggulangan Covid-19 lebih karena ikatan sosial yang terjadi antara desa adat

dengan masyarakat di Bali, dan keberadaan desa adat memiliki peran penting dalam mengatur warganya mematuhi protokol kesehatan (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Wulandari, 2022).

Strategi inklusif lain yang dilakukan kepemimpinan Bali dalam memanfaatkan budaya masyarakat yakni ditunjukkan dengan kehadiran langsung Gubernur Bali pada ritual semisal *hupokara* dan *niskala*, salah satunya didampingi oleh Kepala Dinas Kesehatan dan Kepala BPBD Bali (Fatmah, 2021). Selain itu, kepemimpinan Bali juga menetapkan Surat Edaran Nomor 472/1571/PPDA/DPMA dan Nomor 05/SK/MDA-ProvBali/III/2020 yang mengarahkan agar seluruh desa adat di Bali mensosialisasikan kepada masyarakat luas untuk melakukan doa *niskala* (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Wulandari, 2022).

Kebijakan pemimpin Provinsi Bali tersebut terindikasi didasari pada nilai-nilai ajaran agama. Agama Hindu, sebagaimana yang dianut mayoritas masyarakat Bali, mengajarkan umat untuk mempercayai lima prinsip yang disebut Panca Srada (Subekti, 2021). Hal ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan akhir *moksa*/kembali kepada Tuhan, serta tujuan saat ini *jagadhita*/kesejahteraan individu dan masyarakat (Subekti, 2021). Pencapaian *jagatdrita* mengandaikan keseimbangan antara dunia kasat mata (*sekala*) dengan dunia maya (*niskala*), antara alam semesta (*bhuana agung*) dengan alam mikro manusia (*bhuana alit*) dan keharmonisan antar-elemen kehidupan yaitu: Tuhan, Manusia dan Alam (lingkungan) yang populer dengan sebutan *Tri Hita Karana* (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Fatmah, 2021; Subekti, 2021). *Tri Hita Karana* sendiri berasal dari bahasa sanskerta yaitu *Tri* artinya “tiga”, *Hita* artinya “bahagia”, dan *Karana* artinya “penyebab”, sehingga *Tri Hita Karana* merupakan “tiga penyebab kebahagiaan” (Suharyanti and Sutrisni, 2020), yang dalam konsep ini memberikan panduan manusia dalam bersikap terhadap tiga hal yakni: 1) hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), 2) hubungan manusia dengan manusia (*pawongan*), dan 3). hubungan manusia dengan alam (*palemahan*), agar manusia dapat mencapai kesejahteraan berkelanjutan (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Fatmah, 2021; Subekti, 2021).

Panduan *parahyangan* mendorong masyarakat Hindu untuk tidak terlalu takut berlebihan terhadap keberadaan Covid-19 beserta imbasnya terhadap kondisi sosial ekonomi. Lebih lanjut mengenai *parahyangan*, pada agama Hindu Bali juga ada konsep *hupokara* yang menekankan hubungan dengan Sang Pencipta. Hal ini berkaitan dengan salah satu keyakinan dasar Hindu dimana bencana adalah kekuatan yang luar biasa, sehingga dapat dihalau dengan mendekatkan hubungan dengan Sang Pencipta, dan keberadaan pura-pura di Bali digunakan sebagai tempat ritual keagamaan dengan tujuan mendekatkan dan menyerahkan diri kepada Tuhan/Sang Pencipta tersebut (Fatmah, 2021). Hal ini berkaitan juga dengan konsep *niskala* (yakni mengacu pada lapisan realitas dalam/batiniah) yang dilakukan dengan ritual atau bentuk doa yang disertai dengan pemberian sesajen untuk keselamatan (Fatmah, 2021; Subekti, 2021).

Panduan *pawongan* dan *palemahan* diyakini akan membuat masyarakat menjadi saling menjaga sesama manusia baik dalam hal kesehatan maupun kebutuhan dasar. Berkaitan dengan ini pada agama Hindu ada *sekala*, yakni perspektif yang bercorak fisik, yang dalam menghadapi pandemi Covid-19 dapat digunakan untuk mengarahkan masyarakat untuk melakukan tindakan rasional konkret, yakni dengan menaati protokol kesehatan 5M, gerakan 3T (*Testing, Tracing, dan Treatment*), hingga melakukan vaksinasi dan pengobatan maupun perawatan bagi yang terpapar untuk menekan penyebaran Covid-19 (Subekti, 2021). Pada akhirnya, Konsep *Tri Hita Karana* dapat menjadi instrumen penting dalam membangun kekuatan fisik dan mental masyarakat Hindu seperti masyarakat Bali dalam menghadapi pandemi.

Berbagai strategi yang dilakukan kepemimpinan Bali terindikasi cukup banyak menerapkan nilai-nilai budaya lokal, kearifan lokal, dan nilai-nilai agama (Suharyanti and Sutrisni, 2020; Fatmah, 2021). Hal ini juga didukung dengan strategi komunikasi yang tepat oleh Pemprov Bali di bawah arahan langsung Gubernur Bali (Pratyaksa and Putri, 2021). Selain itu, keberhasilan Bali dalam penanganan pandemi Covid-19 juga didukung oleh pembelajaran dari pengalaman krisis sebelumnya (Ulum, 2021).

## **Kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah**

Langkah proaktif Pemprov Jawa Tengah di awal munculnya kasus Covid-19 mengeluarkan Surat Edaran (SE) Gubernur Nomor 440/0005942 Tahun 2020 Tentang Peningkatan Kewaspadaan Terhadap Resiko Penularan Infeksi Corona Virus Disease (Covid-19) di Jawa Tengah ditetapkan satu hari setelah kasus Covid-19 pertama kali ditemukan di Surakarta pada tanggal 13 Maret 2020. Regulasi ini mengatur strategi sosialisasi, edukasi, dan upaya koordinasi pencegahan di masyarakat; ketentuan penyediaan *hand sanitizer*, alat pengukur suhu tubuh, dan peningkatan kebersihan tempat umum; serta menunda dan membatasi kegiatan yang mencakup orang banyak semisal *car free day*. Regulasi tersebut diikuti dengan regulasi-regulasi lain yang mengatur kewaspadaan/pencegahan terhadap Covid-19, misalnya pada satuan pendidikan melalui SE Gubernur Nomor 420/0005956 yang ditetapkan tanggal 15 Maret 2020; serta pada area tempat kerja, fasilitas umum dan transportasi publik melalui SE Gubernur Nomor 440/0006405 yang ditetapkan tanggal 19 Maret 2020. Langkah proaktif kepemimpinan Pemprov Jateng juga ditunjukkan ketika tanggal 15 Maret 2020, atau 2 hari setelah kasus pertama Covid-19, dibentuk Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 Provinsi Jawa Tengah melalui Keputusan Gubernur Nomor 360/3 Tahun 2020.

Kepemimpinan Pemprov Jawa Tengah nampaknya bahwa regulasi yang bersifat *top-down* saja kurang kuat dalam pencegahan pandemic Covid-19. pendekatan budaya lokal dan agama perlu dilakukan dalam penanganan pandemi Covid-19. Kebijakan yang dilakukan oleh pemimpin Pemprov Jawa Tengah ditunjukkan dengan mengeluarkan Instruksi Gubernur Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pemberdayaan Masyarakat dalam Percepatan Penanganan Covid-19 di Tingkat RW melalui Pembentukan Satgas *Jogo Tonggo*. Produk kebijakan yang lebih populer dengan *Jogo Tonggo* ini implementasinya juga diturunkan dalam bentuk *Jogo Kerja*, *Jogo Santri*, *Jogo Plesiran*, dan *Jogo Pasar* (Pemprov-Jateng, 2020; Dewi, Sriatmi and Nandini, 2021). Kata *jogo*, bahasa Jawa, berarti “menjaga”, “merawat”. *Jogo Tonggo* ini merupakan program yang memanfaatkan kearifan lokal, yang berarti “saling menjaga tetangga” (Arditama, 2020; Sulistiani and Kaslam, 2020; Tyesta, 2020). Kepemimpinan Pemprov Jawa Tengah mengangkat kata *Jogo* ini karena memahami adanya modal sosial dari masyarakat Jawa berupa budaya solidaritas dan kemauan saling menjaga keselamatan bersama. Dengan demikian, hal tersebut diangkat dan dijadikan strategi dalam usaha penanganan pandemi.

Program *Jogo Tonggo* didukung dengan pemahaman mendasar bahwa pada konteks Covid-19 ini merupakan masalah bersama. Oleh karena itu, diperlukan strategi tambahan untuk menciptakan kesadaran serta memberdayakan masyarakat untuk saling mendukung dan saling membantu yang muncul dari hati anggota masyarakat (Arditama, 2020). Mengingat bahwa di awal-awal pandemi, Jawa Tengah menjadi 5 besar provinsi dengan kasus tertinggi (Dewi, Sriatmi and Nandini, 2021), maka program *Jogo Tonggo* yang dikeluarkan pada 22 April 2020 ini menjadi strategi jitu untuk mewadahi modal sosial masyarakat berbasis kearifan lokal. *Jogo Tonggo* mendorong keikutsertaan masyarakat sampai level RW dalam kebersamaan dan saling gotong-royong membantu sesama tetangga, bukan hanya terkait kesehatan saja, tetapi juga terkait kebutuhan ekonomi dasar yang dimasa pandemi ini sangat berdampak (Arditama, 2020; Tyesta, 2020).

Program *Jogo Tonggo* masih memerlukan beberapa perbaikan, semisal dalam peningkatan kualitas anggota *Jogo Tonggo* dan evaluasi pemilihan media (Sulistiani and Kaslam, 2020). Program *Jogo Tonggo* ini secara umum dipandang cukup baik, karena terbukti mampu memberdayakan semua elemen masyarakat; menguatkan jaring sosial, ekonomi, dan keamanan; termasuk berdampak pada semakin tumbuhnya kesadaran dan ketaatan masing-masing individu (Arditama, 2020). Program *Jogo Tonggo* menjadi salah satu juara Top Inovasi Pelayanan Publik kategori Pelayanan Publik Penanganan Covid-19 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) (Pemprov-Jateng, 2020). Strategi yang dilakukan kepemimpinan Jawa Tengah terindikasi cukup menonjol menginklusi budaya lokal, khususnya kearifan lokal solidaritas yang tinggi masyarakat Jawa Tengah yang relevan dengan konsep *hablun mina al-nas* dalam Islam.

Kebijakan pemimpin Provinsi Jawa Tengah tersebut, selain didasari budaya lokal juga terindikasi didasari dengan nilai-nilai ajaran agama. Agama Islam mengajarkan konsep hubungan manusia dengan Tuhan yang disebut (*hablum min Allah*), hubungan sesama manusia (*hablu mina al-naas*), dan hubungan manusia dengan alam (*hablu mina al-'alam*). Dalam pandemi Covid-19 ini, konsep *hablum min Allah* berkontribusi dalam menguatkan mental spiritual masyarakat dalam menghadapi pandemi dengan penghambaan dan kebergantungan kepada Tuhan/Allah, karena bagaimanapun pada akhirnya di haribaan Allah-lah semua manusia akan kembali (Nurhidayati and Rofiq, 2021). *Hablu min Allah* dilakukan di antaranya dengan memperbanyak doa, ibadah yang tampak seperti sholat maupun ibadah yang tidak tampak yakni berdzikir di dalam hati untuk menenangkan diri. Dalam kaitannya *hablumminAllah*, salah satu konsep yang cukup populer yakni konsep *tawakkal*. Konsep ini mengajarkan pribadi umat Islam untuk melakukan ikhtiar semaksimal mungkin dalam menghadapi pandemi Covid-19 dengan cara melaksanakan apa yang telah dianjurkan oleh petugas medis/dokter, kemudian pada akhirnya menyerahkan hasilnya kepada Allah (Nurhidayati and Rofiq, 2021).

*Hablu mina al-naas* berkontribusi besar dalam penanganan pandemi, baik secara kesehatan maupun juga ekonomi. Secara kesehatan, para ulama menyarankan umat Islam untuk saling menjaga, misalnya dengan rajin wudhu dan cuci tangan, menjaga kebersihan diri dan lingkungan, menggunakan masker untuk menjaga diri dan orang lain, tidak mendatangi tempat wabah, dan sebagainya. Kebijakan pemerintah daerah saat terjadinya wabah virus Covid-19, semisal mencuci tangan dan karantina wilayah, relevan dengan pesan Nabi Muhammad saw untuk rajin membersihkan diri, tidak meninggalkan wilayah terjangkit wabah, serta tidak mengunjungi kawasan yang dilanda wabah (Daniel, 2020; Nurhidayati and Rofiq, 2021). Secara sosial ekonomi, *hablum mina al-naas* menjadi landasan yang mapan untuk menguatkan masyarakat terutama kelompok marjinal dan yang secara ekonomi sangat terdampak. Dalam Islam ada zakat dan shodaqoh, yang dapat diarahkan untuk membantu kelompok-kelompok tersebut. Dengan kata lain, filantropi dalam Islam menjadi salah satu solusi menjanjikan yang dapat ditawarkan dalam kondisi pandemi, melalui penyaluran bantuan ekonomi oleh lembaga ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh) maupun secara langsung oleh masyarakat (Al-Faqih, 2020). *Hablumminannaas* ini sangat relevan dengan modal sosial masyarakat Jawa, termasuk Jawa Tengah, yang umumnya saling memperhatikan tetangga, saling bantu-membantu dalam keadaan duka.

Berbagai strategi yang dilakukan kepemimpinan Provinsi Jawa Tengah terindikasi menginklusi nilai-nilai budaya lokal, kearifan lokal, dan nilai-nilai agama. Strategi kebijakan Provinsi Bali dan Jawa Tengah di atas menunjukkan bahwa salah satu “benang merah” dari kedua daerah tersebut tidak hanya menekankan pada regulasi yang kaku/*rigid* dan transaksional dalam penanganan pandemi, tetapi juga berinovasi dengan memanfaatkan nilai-nilai budaya dan agama yang ada di masyarakat. Sedangkan hasil dari strategi pendekatan kebudayaan lokal dalam menghadapi pandemi di kedua provinsi teridentifikasi sama-sama efektif dan/atau mendapat pengakuan. Budaya lokal yang dimanfaatkan di Provinsi Bali memang terlihat lebih menonjol daripada di Jawa Tengah, yang ditandai dengan begitu intensifnya berbagai kegiatan berbasis adat dan upacara keagamaan yang dilakukan.

### **Gaya Kepemimpinan Gubernur dalam Penanggulangan Pandemi COVID-19 Gaya Kepemimpinan Gubernur Bali**

Kualitas kepemimpinan memang kurang begitu terlihat pada kondisi normal, tetapi teruji pada masa krisis atau genting. Kualitas kepemimpinan di Provinsi Bali dan Jawa Tengah teruji dalam keadaan krisis akibat pandemi Covid-19 ini. Ujian tersebut dirasa lebih berat bagi Bali mengingat sektor pariwisata menjadi andalan penerimaan PAD, dimana dalam krisis pandemi nyaris “mati suri”.

Gubernur Bali memberi arahan kepada jajaran Dinas Kesehatan dan BPBD Bali untuk menyiapkan skenario langkah-langkah pencegahan Covid-19 (Fatmah, 2021). Langkah antisipatif inipun mendapat apresiasi Presiden, sebagaimana dibahas di bagian sebelumnya. Dari satu kondisi ini, kepemimpinan yang dibangun di Bali menunjukkan adanya kepemimpinan yang pembelajar dan antisipatif, dengan cara bertindak yang

proaktif. Indikator kepemimpinan yang menonjol selanjutnya di Bali yakni adanya strategi inovatif, misalnya inovasi kebijakan Gubernur Bali yang tidak hanya mengatur tentang penanganan Covid-19 itu sendiri, tetapi juga sedari awal mengeluarkan kebijakan mengenai pariwisata secara menyeluruh. Strategi inovatif dengan memanfaatkan kearifan lokal dalam penanganan pandemi Covid-19. Dengan demikian, kepemimpinan yang dibangun juga menunjukkan kepemimpinan yang inovatif dan inisiatif (Fatmah, 2021). Sikap Gubernur Bali yang merangkul semua pihak, terutama masyarakat adat, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dibangun adalah kepemimpinan kolaboratif (Fatmah, 2021). Sisi kepemimpinan kolaboratif ini terlihat, antara lain dengan semangatnya Gubernur Bali mendatangi upacara/kegiatan budaya dan keagamaan, serta kebijakan kolaboratif berupa keputusan bersama antara Pemprov Bali dengan Majelis Adat sebagaimana telah dibahas di atas.

Kepemimpinan Gubernur Bali dalam situasi pandemi ini adalah kombinasi gaya kolaboratif dan transformasional. Sisi kolaboratif paling jelas terlihat dari indikator semangatnya melibatkan dan menekankan kolaborasi semua pihak pada penanganan pandemi, sedangkan sisi transformasionalnya paling jelas terlihat dari tindakan antisipatifnya, serta keberhasilannya mentransformasi masyarakat Bali untuk tetap *survive* dalam kondisi pandemi, dengan berinovasi memanfaatkan peluang kearifan lokal. Gaya kepemimpinan tersebut mampu menginklusi budaya lokal dengan baik dalam penanganan pandemi.

### **Gaya Kepemimpinan Gubernur Jawa Tengah**

Langkah-langkah proaktif dan preventif dalam pencegahan Covid-19 dalam kepemimpinan dari Gubernur Jawa Tengah yang ditunjukkan dengan memanfaatkan kearifan lokal berupa modal sosial dan kegotongroyongan masyarakat Jawa Tengah adalah kepemimpinan kolaboratif dengan merangkul semua pihak, yang didukung juga kebiasaan Gubernur Jawa Tengah untuk selalu terbuka dan dekat dengan semua masyarakat. Pendekatan dengan masyarakat/pengikutnya baik secara langsung maupun melalui media sosial ini sebenarnya bukan hanya ketika pandemi saja dilakukan, tetapi memang semenjak dahulu Gubernur Jawa Tengah terbiasa dekat atau berusaha sedekat mungkin dengan masyarakat. Gubernur terbiasa mendengarkan secara demokratis usulan, saran, keluhan masyarakatnya, kemudian melakukan aksi nyata dan bahkan melayaninya. Hal ini diperkuat dengan kemampuan komunikasinya yang baik dan dapat menyesuaikan dengan lawan bicaranya. Sehingga Gubernur selalu berusaha memahami dan menganggap masyarakatnya sebagai manusia seutuhnya, siapapun orangnya, baik dari orang tua sampai dengan pemuda, baik dengan latar belakang terpandang sampai dengan kelompok marjinal, sebagaimana terlihat pada perhatiannya bagi masyarakat yang terimbas pandemi. Dari sisi ini, gaya yang muncul identik dengan gaya kepemimpinan *servant*.

Inovasi perubahan yang dilakukan baik dalam rangka peningkatan pelayanan publik seperti perbaikan layanan berbasis digital (semisal laman LaporGub terdahulu, atau inovasi *Jogo Tonggo* di masa pandemi ini) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dibangun adalah kepemimpinan yang inovatif dan kreatif. Meskipun memang tidak dipungkiri inovasi *Jogo Tonggo* belum berhasil dengan maksimal di semua daerah, akan tetapi inovasi tersebut secara umum dipandang cukup efektif mentransformasi kebiasaan baru masyarakat Jawa Tengah (Arditama, 2020), dengan memanfaatkan kearifan lokal-modal sosial. Hal ini juga diperkuat dengan seringnya Gubernur Jawa Tengah dalam aksi-aksi langsung turun ke jalan, blusukan kesana kemari, dan safari *door to door* kepada masyarakat yang dilakukan olehnya dalam rangka sosialisasi dan edukasi penanganan dan pencegahan COVID-19 (Pramono and Raharjo, 2020). Selain itu, Gubernur juga melakukan edukasi dan motivasi masyarakat secara *online* melalui media sosial.

### **PENUTUP**

Indonesia merupakan negara yang kuat dalam merawat tradisi kebudayaan dan keagamaan sehingga pemerintah dapat memanfaatkan aspek budaya-agama tersebut untuk meningkatkan keberhasilan berbagai kebijakan/program, termasuk dalam penanganan pandemi Covid-19. Kebudayaan dan tradisi keagamaan antar-daerah di

Indonesia berbeda-beda, seperti kebudayaan Bali yang banyak didasarkan pada ajaran Hindu dan kebudayaan Jawa Tengah yang dominan dipengaruhi oleh ajaran Islam. Uniknya, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa nilai budaya dan agama di kedua provinsi tersebut banyak diinklusi oleh kepala daerah masing-masing dalam rangka penanganan pandemi Covid-19. Aspek budaya lokal yang dimanfaatkan oleh pemimpin Bali antara lain Komunitas Adat dan konsep *Tri Hita Karana*, konsep yang terdiri atas *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan*. Sedangkan pemimpin Jawa Tengah juga memanfaatkan konsep *hablumminannaas* yang selaras dengan kearifan lokal-solidaritas sosial yang tinggi antarmasyarakat Jawa.

Upaya menginklusi nilai-nilai budaya lokal dan nilai-nilai agama dalam penanganan pandemi Covid-19 yang dilakukan oleh kedua pemimpin daerah teridentifikasi sama-sama menggunakan gaya yang berorientasi pada hubungan/*relation-oriented*, terutama gaya kolaboratif dan transformasional. Kedua pemimpin juga cenderung tidak mengimplementasikan gaya transaksional yang berorientasi pada pencapaian target/*task-oriented*. Meskipun menurut (Bass and Bass, 2018) dalam jangka pendek gaya transaksional adakalanya diperlukan untuk “memaksa” kedisiplinan masyarakat dalam keadaan krisis, namun studi ini tidak menemukan kecondongan mekanisme *reward-punishment* (bersifat *top-down*) yang diberlakukan oleh kedua pemimpin. Praktik gaya kolaboratif dan transformasional ini terbukti relevan/efektif untuk menginklusi budaya lokal di Provinsi Bali dan Jawa Tengah.

Hasil studi ini melengkapi studi penanganan pandemi antarprovinsi sebelumnya yang dilakukan khususnya dalam kacamata gaya kepemimpinan. Sebagaimana penelitian lainnya, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Keterbatasan utama penelitian ini yakni dilakukan dengan pendekatan *narrative/non-systematic review*. Oleh karenanya, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *systematic review*, misalnya dengan batasan waktu studi tertentu terhadap literatur tertentu semisal artikel jurnal saja, atau artikel media masa saja, dengan memperhatikan kredibilitas sumber.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Faqih, N. I. H. (2020) ‘Peran Lembaga Filantropi Islam Dalam Menanggulangi Turbulensi Ekonomi Masyarakat Dalam Situasi Pandemi Covid 19’, *Ilmu Ekonomi Islam*, 4(1), pp. 51–67.
- Alfri (2015) *Induk Pura di Bali Ternyata Ada di Karanganyar, Jawa Tengah*, *TravellingyukCom*. Available at: <https://travellingyuk.com/pura-pemancekan/9341> (Accessed: 15 June 2022).
- Arditama, E. (2020) ‘Jogo Tonggo: Membangkitkan Kesadaran Dan Ketaatan Warga Berbasis Kearifan Lokal Pada Masa Pandemi Covid-19 di Jawa Tengah’, *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 8(2).
- Bass, B. M. and Bass, R. (2018) *The Bass Handbook of Leadership: Thepry, Research, & Managerial Application: Fourth Edition*. 4th edn, Free Press. 4th edn. New York: Free Press.
- BPS (2022) *Tingkat Ketimpangan Pengeluaran Penduduk Indonesia September 2021*, *Badan Pusat Statistik*. Available at: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/07/15/1845/gini-ratio-maret-2021-tercatat-sebesar-0-384.html>.
- BPS Bali (2020a) *Perkembangan Triwulanan Ekonomi Bali Triwulan II 2020*, *bps.go.id*. doi: 2477-779X No Publikasi : 51550.2013.
- BPS Bali (2020b) *Pertumbuhan Ekonomi Bali Triwulan III Tahun 2020*, *bps.go.id*. Available at: <https://jakarta.bps.go.id/pressrelease/2019/11/01/375/tingkat-penghunian-kamar--tpk--hotel--berbintang-dki-jakarta-pada-bulan-september-2019-mencapai-58-97-persen.html>.
- BPS Bali (2021) *Pertumbuhan Ekonomi Bali Triwulan IV Tahun 2020*, *bps.go.id*. Available at: <http://www.baliprov.go.id/Pertumbuhan-Ekonomi-Bali>.
- BPS Bali (2022) *Tingkat Ketimpangan Pengeluaran Penduduk Bali, September 2021*, *bps.go.id*.
- BPS Jawa Tengah (2020a) *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah Triwulan II Tahun 2020*, *bps.go.id*. Available at: <http://jateng.bps.go.id/>.

- BPS Jawa Tengah (2020b) *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah Triwulan III Tahun 2020*, [bps.go.id](http://bps.go.id). Available at: <http://jateng.bps.go.id/>.
- BPS Jawa Tengah (2021) *Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah Triwulan IV Tahun 2020*, [bps.go.id](http://bps.go.id). Available at: <https://jateng.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1291/ekonomi-jawa-tengah-triwulan-iv-2020-masih-mengalami-perlambatan-sebesar--3-34-persen.html>.
- BPS Jawa Tengah (2022) *Tingkat Ketimpangan Pengeluaran Penduduk Jawa Tengah September 2021*, [bps.go.id](http://bps.go.id). Available at: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/07/15/1845/gini-ratio-maret-2021-tercatat-sebesar-0-384-.html>.
- Daniel, T. (2020) 'Penguatan Tarbiyah Umat dan Kontribusi Islam Atas Covid-19', *Alasma | Jurnal Media Informasi dan Komunikasi Ilmiah*, 21(1), pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101607>  
<https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.02.034>  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/cjag.12228>  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104773>  
<https://doi.org/10.1016/j.jinf.2020.04.011>
- Dewi, F. T., Sriatmi, A. and Nandini, N. (2021) 'Persepsi Dampak Ekonomi dan Sosial terhadap Kerentanan Fisik pada Status Kesehatan selama Pandemi COVID-19 ( Studi Kasus di Provinsi Jawa Tengah )', *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 20(1), pp. 19–25.
- Disparda, B. (2022) *Rilis Data Statistik Resmi Bulan April 2022, Dinas Pariwisata Daerah (Disparda) Provinsi Bali*. Available at: <https://disparda.baliprov.go.id/rilis-data-statistik-resmi-bulan-april-2022/2022/06/> (Accessed: 14 June 2022).
- Falah, A. I. (2022) 'Gaya Kepemimpinan dalam Situasi Pandemi COVID-19 di Daerah Perdesaan Indonesia', *INOVASI: Jurnal Politik dan Kebijakan*, 19(2), pp. 219–233.
- Fatmah, F. (2021) 'Role of leadership and local culture in COVID-19 control in Bali Province, Indonesia', ... *Sumberdaya Alam dan Lingkungan (Journal of Natural ...)*. Available at: <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jpsl/article/view/34886>.
- Giambatista, R., McKeage, R. and Brees, J. (2020) 'Cultures of Servant Leadership and Their Impact', *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). doi: 10.22543/0733.131.1306.
- Hanafi, R. I. et al. (2020) 'Kepemimpinan Lokal di Masa Pandemi Covid-19: Respon, Kebijakan, dan Panggung Elektoral', *Jurnal Penelitian Politik*, 17(2). doi: <https://doi.org/10.14203/jpp.v17i2.899>.
- Humaedi, M. A. et al. (2021) 'Membangun Kegotongroyongan Dan Mengaktifkan Peran Kepemimpinan Lokal: Strategi Pentahelix Penanganan Dampak Covid-19', *Jurnal Masyarakat dan Budaya*, 23(1), pp. 39–58. doi: 10.14203/jmb.v23i1.1203.
- Hunt, T. and Fedynich, L. (2018) 'Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea', *Journal of arts & humanities*, 08(2), pp. 20–26. doi: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>.
- Irmawati, S. (2015) 'Analisis Industri Unggulan Di Provinsi Jawa Tengah', *Journal of Economics and Policy*, 8(2), pp. 224–237.
- Khoerunisa, N. and Noorikhshan, F. F. (2021) 'Perbandingan Tata Kelola Penanganan Pandemi Covid 19 di Indonesia dan India', *Journal of Political Issues*, 2(2), pp. 89–101. doi: 10.33019/jpi.v2i2.36.
- King, A. S. (1990) 'Evolution of Leadership Theory', *Vikalpa*, 15(2), pp. 43–54.
- Kominfo (2022) *Presiden: Transisi Pandemi ke Endemi Harus Hati-Hati*, Kementerian Komunikasi dan Informasi. Available at: <https://kominfo.go.id/content/detail/41453/presiden-transisi-pandemi-ke-endemi-harus-hati-hati/o/berita> (Accessed: 14 June 2022).
- Malakyan, P. G. (2014) 'Followership in Leadership Studies: A Case of Leader–Follower Trade Approach', *Journal of Leadership Studies*, 7(4), pp. 20–30. doi: 10.1002/jls.
- Maleha, N. Y., Saluza, I. and Setiawan, B. (2021) 'Dampak Covid-19 Terhadap Pendapatan Pedagang Kecil Di Desa Sugih Waras Kec', *Teluk Gelam Kab. OKI*.

- Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(03), pp. 1441–1448. Available at: <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiedoi:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3476>.
- Nurhidayati, T. and Rofiq, M. N. (2021) 'Pandemi Covid-19 dalam Kacamata Islam', *FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman*, 12(September), p. 6.
- Pemprov-Jateng (2020) *Program "Jogo Tonggo" Terima Penghargaan dari Kementerian PANRB, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. Available at: <https://jatengprov.go.id/publik/program-jogo-tonggo-terima-penghargaan-dari-kementerian-panrb/> (Accessed: 15 June 2022).
- Pramono, J. and Raharjo, F. S. (2020) 'Kebijakan Taktis Pemerintah Daerah di Pulau Jawa dalam Penanganan Corona Virus Disease (Covid)-19', *Jurnal Manajemen Publik & Kebijakan Publik*, 2(September), pp. 57–69.
- Pratyaksa, I. G. T. and Putri, N. L. W. E. (2021) 'Strategi Komunikasi Pemerintah Provinsi Bali Communication Strategy of the Bali Provincial Government in Addressing the Covid 19 Pandemic', *Communicare*, 2(2), pp. 172–183.
- Purnomo, N. A. (2022) 'Dampak Social Distancing Terhadap Pedagang Kaki Lima Di Benteng Vastenburg Surakarta (Analisis Teori Fungsionalisme Struktural)', *DIMENSIA: Jurnal Kajian Sosiologi*, 10(2), pp. 107–114. doi: 10.21831/dimensia.v10i2.47296.
- Rokhim, D. A., Alfiah, L. N. and Wulandari, I. A. I. (2021) 'Analisis Dampak Pembatasan Sosial dan Kerja di Rumah terhadap PKL Kelurahan Celep', *ETHOS: Jurnal Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 9(1), pp. 15–22. doi: 10.29313/ethos.v9i1.6015.
- Satgas COVID-19 (2022) *Data Sebaran, Satuan Tugas Penanganan COVID-19*. Available at: <https://covid19.go.id/> (Accessed: 14 June 2022).
- Seftiyana, Y. and Angin, R. (2021) 'Dampak Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Terhadap Ekonomi Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Kasus di Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember)', *Prosiding Ilmu Pemerintahan*, pp. 187–199.
- Shu, Q. and Wang, Y. (2021) 'Collaborative leadership, collective action, and community governance against public health crises under uncertainty: A case study of the quanjingwan community in China', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), pp. 1–12. doi: 10.3390/ijerph18020598.
- Stauffer, D. C. and Maxwell, D. L. (2020) 'Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership', *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(1), pp. 105–116. doi: 10.33423/jlae.v17i1.2793.
- Suastika, I. M. (2021) 'Implementasi Kebijakan Pemerintah Provinsi Bali', *Jurnal Akademisi dan Praktisi Pariwisata, SISTA Vol 1 No. 1 Mei 2021*, 1(1), pp. 41–51.
- Subekti, S. (2021) 'Perspektif sekala - niskala penghidupan masyarakat bali terdampak covid-19', 5(1), pp. 8–18.
- Suharyanti, N. P. N. and Sutrisni, N. K. (2020) 'Strategi Pencegahan Penyebaran Virus COVID-19 Berbasis Adat di Bali', *Prosiding Seminar Nasional Webinar Nasional Universitas Mahasaraswati Denpasar*.
- Sulistiani, K. and Kaslam, K. (2020) 'Kebijakan Jogo Tonggo Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam Penanganan Pandemi Covid-19', *Vox Populi*, 3(1), p. 31. doi: 10.24252/vp.v3i1.14008.
- Tyesta, L. A. (2020) "Jogo Tonggo" Suatu Kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Berbasis Kearifan Lokal Dalam Penangan Penyebaran Covid-19', *Prosiding Webinar Nasional Universitas Mahasaraswati Denpasar 2020*, pp. 5–10.
- Ulum, B. (2021) *Bali Tetap Kuat di Tengah Pandemi, Kementerian Keuangan RI*. Available at: <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel-dan-opini/bali-tetap-kuat-di-tengah-pandemi/> (Accessed: 14 June 2022).
- Widharto *et al.* (2022) 'Exploration of Transformational Leadership in Handling COVID-19', *ITALIENISCH*, 12(1), pp. 348–355. Available at: <http://www.italienisch.nl/index.php/VerlagSauerlander/article/view/205>.
- Widyaningrum, N. *et al.* (2020) 'Bali Governor'S Leadership Style of Tactical Step of I Wayan Koster in Preventing the Spread of Covid-19 in Bali Province', *Jurnal Manajemen Bencana (JMB)*, 6(2), pp. 75–84. doi: 10.33172/jmb.v6i2.625.

- Wolor, C. W., Nurkhin, A. and Citriadin, Y. (2021) 'Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review', *Quality - Access to Success*, 22(184), pp. 105–110. doi: 10.47750/QAS/22.184.13.
- Wua, C. J., Sambiran, S. and Lopian, M. T. (2021) 'Kepemimpinan Hukum Tua dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Masa Pandemi Corona Virus Disease 19 (Suatu Studi di Desa Tokin Kecamatan Motoling Timur)', *Eksekutif*, 1(1), pp. 1–12.
- Wulandari, N. M. L. (2022) 'Efektivitas Kearifan Lokal Desa Adat dalam Penanganan Covid-19 di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung Provinsi Bali (Studi di Desa Adat Sading)', *Manajemen Keamanan dan Keselamatan Publik FPM, IPDN*, 7 (2), pp. 107–15.
- Yusuf, M., Muzwardi, A. and Syukri, M. (2021) 'Government Responsiveness in the Prevention of Spreading Covid-19: Vietnam and Indonesia in Comparison', *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 25(1), pp. 81–93. doi: 10.22146/jsp.56453.
- Zerini, T. A. and Thamrin, H. (2022) 'Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Kesejahteraan Pedagang kaki Lima di Kota Lubuk Pakam, Sumatera Utara', *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial 'Humanitas' Fisip Unpas*, IV(1), pp. 71–81.