

# KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PENANGGULANGAN PANDEMI COVID-19 DI PROVINSI BALI

Nany Widiastuti<sup>1\*</sup>, Retnowati Wahyuning Dyas Tuti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

\*e-mail: [widiastutinany@gmail.com](mailto:widiastutinany@gmail.com)

## Abstrak

Terjadinya pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) memerlukan kebijakan dari kepemimpinan strategis untuk dapat mengatasi berbagai dampak dari pandemi ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan I Wayan Koster sebagai Gubernur Provinsi Bali di dalam menanggulangi pandemi COVID-19 di daerahnya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data didapatkan melalui teknik pengumpulan data sekunder dengan pembatasan topik terkait kondisi pandemi COVID-19 dan penanganannya yang berasal dari data sekunder berupa jurnal penelitian terdahulu, media massa *online* bereputasi yang memberitakan kondisi Bali selama masa pandemi dan juga situs resmi pemerintah. Hasil yang didapatkan adalah Gubernur Bali mampu menerapkan kepemimpinan strategis melalui penerapan kebijakan penanggulangan berbasis adat dan konsep *Tri Hita Kirana* yang merupakan pedoman hidup masyarakat Bali sehingga diharapkan mampu dijadikan sebagai pilar utama untuk mendisiplinkan masyarakat Bali yang masih memegang teguh aturan adat dan norma sosial melalui hukum adat, agar masyarakat tertib dalam menjalankan protokol kesehatan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Strategis; Kepemimpinan Daerah; Pandemi COVID-19; Provinsi Bali

## Abstract

The occurrence of the Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) pandemic requires strategic leadership policies to overcome the various impacts of this pandemic. This study aimed to analyze the leadership of I Wayan Koster as the Governor of Bali Province in tackling the COVID-19 pandemic in his area. This study uses a qualitative research method with a descriptive approach. The data was obtained through secondary data collection techniques with topic restrictions related to the COVID-19 pandemic condition and its handling, which came from secondary data in the form of previous research journals reputable online mass media that reported on the condition of Bali during the pandemic and also the official government website. The results obtained are that the Governor of Bali is able to apply strategic leadership through the application of customary-based coping policies and the concept of *Tri Hita Kirana*, which is a way of life for the Balinese people so that it is expected to be used as the central pillar to discipline the Balinese people who still adhere to customary rules and social norms through customary law so that the community is orderly in carrying out health protocols.

**Keywords:** Strategic Leadership; Regional Leadership; COVID-19 Pandemic; Bali Province

---

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2022 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.



## PENDAHULUAN

Pandemi *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) yang terjadi secara global di hampir seluruh negara di dunia, saat ini telah memasuki tahun kedua. Pada saat awal kemunculannya, seluruh negara yang dilanda pandemi ini tidak siap dalam menghadapinya. Pandemi COVID-19 tidak hanya berimbas terhadap terjadinya krisis pada bidang kesehatan, namun juga berimbas pada berbagai bidang. Terjadinya kekacauan di bidang kesehatan juga berimbas pada bidang ekonomi, sosial serta politik. Berdasarkan data pada halaman [covid19.who.int](https://covid19.who.int), sampai dengan tanggal 25 Mei 2021, telah terjadi sebanyak 188.128.952 kasus infeksi COVID-19 di seluruh dunia dengan angka kematian sebanyak 4.059.339 (*Data Sebaran COVID-19 Dunia*, 2021). Di Indonesia sendiri, berdasarkan pada situs [covid19.go.id](https://covid19.go.id), sampai dengan tanggal 15 Juli 2021, terkonfirmasi kasus positif sebanyak 2.726.803 dengan angka kematian sebanyak 70.192 (*Data Sebaran COVID-19 Nasional*, 2021).

Krisis ini merupakan tantangan baru sekaligus ancaman yang menguji kemampuan kepemimpinan dan komunikasi bagi para Pemimpin negara (Susanto et al., 2021) (Wahyu et al., 2020). Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan dalam rangka Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease* 2019 melalui Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19). Sebagai bentuk kegiatan penanggulangan kedaruratan akibat pandemi COVID-19 di antaranya adalah dengan penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), penerapan 3M yaitu memakai masker, menjaga jarak dan mencuci tangan

Provinsi Bali sebagai salah satu destinasi wisata dunia dimana mobilitas wisatawan dari mancanegara sangat tinggi. Hal ini akan meningkatkan resiko penularan virus. Melalui Instruksi Gubernur Bali Nomor 8551 Tahun 2020 tentang Penguatan dan Pencegahan COVID-19, Gubernur Bali memberlakukan memberlakukan pembatasan sosial. Kebijakan yang ditetapkan oleh Pemimpin lokal memiliki arti yang penting karena dampaknya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat di daerah tersebut (Hanafi Imawan Ridho, Syafii Imam, Ramadhan Surya M, 2020). Oleh karena itu, Pemimpin Daerah Bali

mengambil kebijakan berupa membatasi mobilitas masyarakat dengan bekerja dan belajar dari rumah, beribadah di rumah, serta dengan ketat mengawasi mobilitas penduduk Pulau Bali serta masyarakat yang masuk maupun keluar dengan membuat pos-pos pemantauan yang akan melakukan pengecekan surat-surat serta menanyakan maksud dan tujuannya (Pujaningsih & Sucitawathi, 2020)

Hal ini tentunya akan berdampak pada menurunnya kegiatan pariwisata yang merupakan salah satu sumber penggerak perekonomian terbesar di provinsi ini. Penurunan yang terjadi terbilang sangat signifikan, pada tahun 2019 wisatawan mancanegara yang datang ke Bali adalah sejumlah 5.697.739 jiwa, sedangkan pada tahun 2020 wisatawan yang datang hanya sejumlah 1.050.504 jiwa yang artinya mengalami penurunan sejumlah 81,56% (*Data Statistik Pengunjung Bali*, 2021). Hal ini tentu saja membawa dampak yang besar terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Bali. Bali sebagai provinsi destinasi wisata dunia di mana mobilitas wisatawan baik mancanegara maupun lokalnya sangat tinggi sehingga apabila pemerintah tidak mampu menemukan kebijakan yang tepat di dalam pelaksanaan penanggulangan COVID-19 ini, maka akan berpotensi terjadinya pelanggaran protokol kesehatan yang akan berimbas pada tidak terkendalinya penyebaran COVID-19 di provinsi ini. Tercatat bahwa per tanggal 15 Juli 2021, jumlah warga yang terinfeksi virus COVID-19 mencapai 58.331 orang, dengan jumlah orang yang masih dalam perawatan sebanyak 5.797 orang, sembuh sebanyak 50.829 orang dan meninggal 1.705 orang (*Data Sebaran COVID-19*, 2021). Pemimpin Daerah Bali harus dapat mengambil kebijakan yang tepat dan strategis guna penanggulangannya namun juga harus tetap memperhatikan kesejahteraan perekonomian warga Bali.

Aspek kepemimpinan di dalam menanggulangi pandemi COVID-19 beserta dampaknya sudah dikaji oleh beberapa peneliti terdahulu. Gubernur DKI Jakarta menerapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada awal masa pandemi, namun tanpa adanya hukuman yang tegas bagi para pelanggarnya, tidak menimbulkan efek jera (Pangaribuan & Munandar, 2021). Pemimpin desa Amongena 3 Kecamatan Langwongan Timur Kabupaten Minahasa mampu memotivasi masyarakat dan

berusaha untuk memberikan pengaruh agar menerapkan langkah-langkah di dalam memutus rantai penyebaran COVID-19 dengan melakukan pendekatan dan bersikap terbuka kepada masyarakat (Korua et al., 2021). Penelitian di Kota Tegal menunjukkan Walikota Tegal menerapkan hal yang cukup berani pada awal terjadinya pandemi yaitu dengan menerapkan *local lockdown* namun diiringi dengan upaya untuk memfasilitasi sistem sosial melalui sinergi dan komunikasi yang baik agar masyarakat mampu beradaptasi dengan kondisi pandemi melalui kerja sama yang sinergis antara pemimpin dan para pemangku kepentingan (Wibowo & Puspitasari, 2021). Dengan penerapan yang baik dan benar dari kepemimpinan profetik melalui aspek sidiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), dan fathonah (cerdas) dan tabligh (penyebaran informasi) sangat membantu di dalam keberhasilan penanggulangan pandemi COVID-19 di Kota Yogyakarta (Susanto et al., 2021).

Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (Wahjosumidjo, 1997) adalah kemampuan yang ada pada seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*).

Menurut McShane dan Von Glinow (McShane & Glinow, Von, 2010) kepemimpinan adalah terkait dengan proses mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi tempat di mana mereka menjadi anggotanya.

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan orang lain untuk melakukan perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di masa depan (Wandrial, 2011). Strategi yang dilakukan pemimpin strategis menghubungkan tiga hal, yaitu tujuan, cara dan alat yang digunakan (Wibowo & Puspitasari, 2021). Menurut Hiit (Halim & Tarigan, 2015) gaya kepemimpinan strategis dapat tercermin melalui komponen-komponen (1) Pemimpin harus dapat menentukan tujuan atau visi; (2) Pemimpin harus mempergunakan dan mempertahankan kompetensi utama atau inti dari organisasi; (3) Pemimpin harus

mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki; (4) Pemimpin harus menjaga atau mempertahankan budaya organisasi yang efektif; (5) Pemimpin harus menekankan pada praktek yang sesuai dengan etika; (6) Pemimpin harus menetapkan kontrol organisasi yang seimbang.

Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang dilakukan sendiri sehingga harus mampu meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mau bekerja sama dan mengikuti Pemimpinnya (Hafner & Sun, 2021). Oleh karena itu, Pemimpin harus mampu dalam membimbing perilaku dan emosi warga selama menghadapi pandemi sehingga Pemimpin harus membangun komunikasi yang transparan, akurat, dapat dipercaya dan tepat waktu (Bernard et al., 2021). Pemimpin harus tetap tenang, logis dan rasional serta harus berinovasi terutama pada masa pandemi (Thomas, 2020) sehingga dibutuhkan Pemimpin yang cerdas, berani serta peka terhadap kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya (Hung et al., 2020). Tingkat kepercayaan antara Pemimpin pada bukti ilmiah dan saran para ahli serta tingkat saling mempercayai antara Pemimpin dengan masyarakat akan menentukan tingkat kesuksesan penanganan pandemi COVID-19 (Cairney & Wellstead, 2021). Pemahaman Pemimpin yang lebih baik tentang kepemimpinan publik adalah kunci untuk manajemen krisis yang efektif (Rubin et al., 2021)

Hasil-hasil penelitian tersebut sejalan dengan proses kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Poli, 2016) proses timbal balik antar pemimpin dan yang dipimpin ketika sang pemimpin mampu mempengaruhi hati, pikiran dan perilaku yang dipimpin sehingga muncul kepercayaan, penghargaan dan ketaatan untuk bersama-sama melaksanakan visi dan misi bersama.

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan di atas, maka menjadi menarik bagi Peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan strategis Pemimpin Daerah dalam penanggulangan COVID-19.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana bentuk kepemimpinan Gubernur Bali di dalam penanganan penanggulangan pandemi COVID-19 di Provinsi Bali mengingat Provinsi Bali merupakan destinasi wisata

baik lokal maupun mancanegara terbesar di Indonesia di mana perekonomian masyarakatnya tergantung pada mobilitas wisatawan.

## METODE

Untuk mendapatkan data pada penelitian ini, dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus terhadap sikap kepemimpinan dari Gubernur I Wayan Koster dalam penanganan pandemi COVID-19 di Bali berdasarkan dari kebijakan-kebijakan yang diambil dan apakah tujuan dari kebijakan-kebijakan tersebut berhasil tercapai. Dikarenakan masa pandemi yang mengharuskan untuk mengurangi mobilitas demi keamanan dan kesehatan, maka teknik pengumpulan data dilakukan melalui *desk study* dengan pembatasan topik terkait kondisi pandemi COVID-19 dan penanganannya terutama di Bali. Data terkait kepemimpinan serta penanganan COVID-19 berasal dari jurnal penelitian terdahulu dalam kurun waktu 2020-2021, media massa online yang bereputasi yaitu *kompas.com*, *tribunews.com* dan *bali.bisnis.com* yang memberitakan kondisi Bali selama masa pandemi. Data-data juga diambil dari situs resmi pemerintah seperti *covid19.who.int*, *covid19.go.id*, *kemkes.go.id* dan *vaksin.kemkes.go.id* yang kesemuanya merupakan data dalam kurun waktu bulan Juni 2020 sampai dengan Juli 2021.

Teknik analisis data yang dilakukan adalah dengan teknik analisis data interaktif oleh Miles & Huberman (Nasucha & Rohmadi, 2015) yaitu dengan mengumpulkan data terkait pandemi COVID-19 dan penanggulangannya terutama, kemudian mereduksinya untuk mengambil data yang diperlukan yang kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang fokus terhadap permasalahan dan akhirnya ditarik kesimpulan dari narasi tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Penanggulangan Pandemi COVID-19 di Provinsi Bali

Pemerintah Pusat telah menetapkan berbagai kebijakan sebagai upaya dalam penanggulangan pandemi COVID-19. Berbagai kebijakan tersebut tentunya harus ditindaklanjuti oleh Pemerintah Daerah baik dengan Peraturan Gubernur, pedoman

teknis, Surat Edaran dan lainnya. Upaya penanggulangan tidak hanya sampai pada penetapan kebijakan namun juga bagaimana upaya Pemerintah Daerah di dalam pengimplementasian kebijakan-kebijakan tersebut agar dipatuhi oleh masyarakat, karena pada kenyataannya banyak masyarakat yang tidak memperdulikan dan melaksanakan apa yang telah diatur oleh Pemerintah terutama terkait dengan protokol kesehatan.

Dalam upaya untuk mencegah penyebaran virus COVID-19 yang masif, maka dibutuhkan strategi penanganan yang efektif dan bersinergi antara Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat dengan melibatkan aparat keamanan. Di bawah kepemimpinan Gubernur I Wayan Koster, Provinsi Bali mengambil langkah antisipasi cepat terhadap pandemi COVID-19. Hal ini tidak terlepas dari pengalaman menangani bencana terdahulu seperti penyebaran virus SARS (Genik, 2020). Pemerintah Bali menerapkan strategi penanggulangan COVID-19 berbasis adat yang merapkan langkah bersama antara pemerintah dengan unsur desa adat (Suharyanti & Sutrisni, 2020). Gubernur Bali menetapkan Keputusan Gubernur Nomor 270/04-G/HK/2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Wabah Penyakit Akibat Virus Corona di Bali serta Keputusan Bersama Gubernur dan Majelis Adat Provinsi Bali menetapkan Keputusan Bersama Nomor 472/1571/PPDA/DPMA dan Nomor 05/SK/MDA-Prov bali/III/2020 tentang Pembentukan Satuan Tugas Gotong Royong Pencegahan COVID-19 berbasis Desa Adat di Bali (bantenharini.id., 2020). Rapat koordinasi Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Gotong Royongpun diadakan untuk penyampaian kepada seluruh Bendesa Adat se-Bali oleh Dinas Pemajuan Masyarakat Adat Pemerintah Provinsi Bali agar Bendesa Adat se-Bali membentuk Satgas Gotong Royong COVID-19. Hal ini mengawali strategi Pemimpin di Provinsi Bali dalam penanggulangan COVID-19 berbasis adat.

Pelibatan Desa Adat di dalam penanggulangan COVID-19 dianggap memiliki peranan penting dan strategis. Di dalam melaksanakan tugasnya, Satgas akan menggunakan fasilitas Desa Adat sebagai pos koordinasi Satgas dan berkoordinasi serta bersinergi dengan pihak-pihak terkait termasuk aparat keamanan di desa Adat. Konsep penanggulangan COVID-19

berbasis adat yang diterapkan tersebut didasari pada konsep *Tri Hita Karana* yang merupakan pedoman hidup yang digunakan oleh masyarakat Bali khususnya masyarakat yang beragama Hindu yang terdiri dari: (1) *Parahyangan* yaitu hubungan manusia dengan Tuhan yang diwujudkan dengan melakukan permohonan kepada *Ida Bhatara Sasuhunan* agar wabah COVID-19 segera berakhir; (2) *Pawongan* yaitu hubungan manusia dengan sesamanya yang diwujudkan dengan melakukan pengawasan keluar masuknya masyarakat dan pembagian masker melalui *pecalang* (apparat keamanan adat). Upaya lain yaitu dengan penutupan tempat pariwisata dan kegiatan sabung ayam yang merupakan tradisi Bali; (3) *Palemahan* yaitu hubungan manusia dengan alam sekitarnya dengan menyediakan tempat cuci tangan dan penyemprotan disinfektan di lingkungan desa adat.

Konsep ini digunakan karena kehidupan masyarakat Bali khususnya umat Hindu sangat terkait dengan tiga dimensi tersebut sehingga di dalam upaya penanggulangan COVID-19 juga harus melalui ketiga jalan tersebut (Yasa, 2020)

Strategi berbasis adat yang dilakukan oleh Pemimpin Provinsi Bali dirasa efektif membantu menekan penyebaran virus COVID-19. Strategi berbasis adat ini menekankan pada tiga hal yaitu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada yaitu kearifan lokal, menggerakkan desa adat serta gotong royong berbasis adat. Desa adat dijadikan sebagai pilar utama untuk mendisiplinkan masyarakat Bali yang masih memegang teguh aturan adat dan norma sosial melalui hukum adat, agar masyarakat tertib dalam menjalankan protokol kesehatan.

Bentuk strategi lain adalah strategi komunikasi dengan pendekatan religius dalam bentuk penyebaran informasi oleh desa adat kepada masyarakat luas dengan dikeluarkannya Surat Edaran Nomor 472/1571/PPDA/DPMA dan Nomor 05/SK/MDA-ProvBali/III/2020 tanggal 28 Maret 2020 yang salah satunya berisi himbauan agar melakukan doa bersama dalam jumlah terbatas untuk memohon keselamatan kepada Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan adat kebiasaan masing-masing.

Provinsi Bali adalah satu-satunya provinsi yang menetapkan Hari Kesiapsiagaan Nasional menghadapi

bencana yang berlangsung tanggal 26 tiap bulannya yang bertujuan untuk melatih dan mengajak semua komponen, stakeholder terutama masyarakat dan warga Bali untuk terus bersiaga menghadapi bencana yang mungkin saja terjadi. Selain itu, Gugus tugas COVID-19 Bali lebih dulu melakukan langkah-langkah dalam menanggulangi COVID-19 dibanding Gugus Tugas Nasional dengan memulai aktivitas posko sejak 10 Maret 2020 (Genik, 2020)

Pemerintah Pusat memberikan apresiasi terhadap penanganan COVID-19 di Bali karena berhasil menurunkan angka kematian mingguan periode 19-25 Oktober 2020 dan 26 Oktober – 1 November 2020 (Yunanto, 2020).

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh University of Maryland dengan kemitraan bersama Facebook pada tanggal 10 Januari hingga 31 Maret 2021, didapatkan hasil bahwa provinsi dengan penggunaan masker tertinggi di depan umum adalah Provinsi Bali yaitu sebanyak 92%. (Kemenkes, 2021). Presiden Joko Widodo mengapresiasi upaya Pemerintah Provinsi Bali dalam penanggulangan COVID-19 dengan memberikan predikat The Best Provinsi dalam penanganan COVID-19 ((BNPB) & (UI), 2020)

Imbas dari pandemi COVID-19 tidak hanya pada sektor kesehatan, namun juga pada sektor ekonomi, terlebih perekonomian Bali sebagian besar berpusat pada industri pariwisata yang mengandalkan pergerakan manusia. Untuk itu, Pemerintah Bali telah melakukan beberapa usaha untuk memperbaiki perekonomian di Bali (Susila, 2020), antara lain:

1. Pemberian stimulus bagi pelaku UMKM, bagi para siswa SMA/ SMK, mahasiswa hingga media baik itu media cetak maupun online.
2. Penerapan Clean, Health, Safety and Environment (CHSE) untuk membangun kepercayaan di kalangan para wisatawan yang akan berkunjung ke Bali
3. Penerapan pembayaran nontunai dengan aplikasi QRIS terus digencarkan sehingga wisatawan akan merasa aman dan nyaman untuk berwisata ke Bali

Pemerintah Pusat dalam hal ini Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif turut mengambil kebijakan untuk mendongkrak kembali sektor pariwisata Bali melalui

program *Work From Bali* dengan target sasaran para ASN, perusahaan-perusahaan BUMN dan perusahaan rintisan atau *start up* yang rencananya akan dimulai secara bertahap (Rammadhian, 2021). Namun dengan adanya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat, maka program ini harus ditunda namun tanpa menghentikan persiapannya (Widyanti, 2021).

Menurut data pada situs milik Kementerian Kesehatan sampai dengan tanggal 22 Juli 2021, Bali merupakan provinsi dengan pemberian dosis terbanyak vaksin COVID-19 untuk dosis pertama yang saat ini telah mencapai 2.973.471 (87,32%)

dari total penduduk Bali, sementara untuk dosis kedua berada pada urutan kedua setelah Jakarta dengan capaian 786.100 (23,19%) (vaksin.kemkes.go.id). Hal ini menunjukkan keseriusan pemerintah Bali dalam mensukseskan pelaksanaan program vaksinasi COVID-19 dalam rangka penanggulangan virus COVID-19.

Gubernur I Wayan Koster telah menerima penghargaan dari Kapolri sebagai Pelaksana PPKM Mikro Terbaik Provinsi dan Kabupaten/Kota karena memiliki strategi dan peran yang paling efektif dalam tata kelola pengendalian COVID-19 dan penerapan PPKM Mikro di daerah Bali (Dhae, 2021).

Tabel 1. Kebijakan Penanggulangan Pandemi COVID-19 dan Hasilnya

KEBIJAKAN PEMERINTAH PROV. BALI	KEBERHASILAN DARI KEBIJAKAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsep penanggulangan COVID-19 berbasis adat dengan Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Gotong Royong yang beranggotakan Bendesa Adat se-Bali serta penerapan penanganan yang didasari pada konsep <i>Tri Hita Karana</i> yang merupakan pedoman hidup yang digunakan oleh masyarakat Bali khususnya masyarakat yang beragama Hindu</li> <li>2. Melakukan usaha perbaikan ekonomi melalui pemberian stimulus bagi UMKM, para siswa SMA/ SMK, mahasiswa hingga media baik itu media cetak maupun online, penerapan CHSE dan pembayaran nontunai pada sektor pariwisata serta meningkatkan upaya vaksinasi masal terhadap pelaku sektor pariwisata di Pulau Bali.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah Provinsi Bali berhasil menurunkan angka kematian mingguan periode 19-25 Oktober 2020 dan 26 Oktober – 1 November 2020</li> <li>2. Presiden Joko Widodo mengapresiasi upaya Pemerintah Provinsi Bali dalam penanggulangan COVID-19 dengan memberikan predikat The Best Provinsi dalam penanganan COVID-19 ((BNPB) &amp; (UI), 2020)(Genik, 2020)</li> <li>3. Provinsi Bali merupakan provinsi dengan penggunaan masker tertinggi di depan umum adalah Provinsi Bali yaitu sebanyak 92% (Kemenkes 2021)</li> <li>4. Bali merupakan provinsi dengan pemberian dosis terbanyak vaksin COVID-19 untuk dosis pertama yang saat ini telah mencapai 2.973.471 (87,32%) dari total penduduk Bali, sementara untuk dosis kedua berada pada urutan kedua setelah Jakarta dengan capaian 786.100 (23,19%) (vaksin.kemkes.goid)</li> <li>5. Gubernur I Wayan Koster telah menerima penghargaan dari Kapolri sebagai Pelaksana PPKM Mikro Terbaik Provinsi dan Kabupaten/Kota karena memiliki strategi dan peran yang paling efektif dalam tata kelola pengendalian COVID-19 dan penerapan PPKM Mikro di daerah Bali (Dhae, 2021)</li> </ol>

### Kepemimpinan Strategis Gubernur Bali dalam Penanganan Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 merupakan ujian bagi para Pemimpin di penjuru dunia termasuk Pemimpin Provinsi Bali. Bagaiman upaya penanggulangannya menjadi batu uji kepemimpinan suatu wilayah. I Wayan Koster sebagai Gubernur Provinsi Bali berupaya melakukan penanggulangan pandemi COVID-19 berbasis Desa Adat dengan memanfaatkan jajaran pemangku

adat serta komitmen masyarakat Bali yang masih sangat menghormati tata karma serta adat yang berlaku di daerahnya.

Strategi yang dilakukan I Wayan Koster yang menghubungkan tiga hal, yaitu tujuan, cara dan alat yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Tujuan adalah untuk menekan penyebaran COVID-19 di Provinsi Bali sebagai provinsi dengan mobilitas wisatawan yang tinggi.

2. Cara yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan kearifan lokal dan menggerakkan desa adat serta gotong royong berbasis adat dalam pembentukan Satgas COVID-19 dengan konsep *Tri Hita Kirana*. Cara berikutnya adalah dengan Penetapan hari Kesiagaan Nasional dengan tujuan untuk melatih dan mengajak semua komponen, stakeholder terutama masyarakat dan warga Bali untuk terus bersiaga menghadapi bencana yang mungkin saja terjadi. Cara selanjutnya adalah dengan pendekatan religius dengan menyebarkan informasi melalui desa adat kepada masyarakat luas agar melakukan doa bersama dalam jumlah terbatas untuk memohon keselamatan kepada Tuhan Yang Maha Esa sesuai dengan adat kebiasaan masing-masing.

3. Alat yang digunakan yaitu regulasi Keputusan Gubernur Nomor 270/04-G/HK/2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Wabah Penyakit Akibat Virus Corona di Bali serta Keputusan Bersama Gubernur dan Majelis Adat Provinsi Bali menetapkan Keputusan Bersama Nomor 472/1571/PPDA/DPMA dan Nomor 05/SK/MDA-Prov bali/III/2020 tentang Pembentukan Satuan Tugas Gotong Royong Pencegahan COVID-19 berbasis Desa Adat di Bali.

Analisa terhadap apakah Gubernur Bali memiliki komponen seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan strategis, dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pemimpin tersebut harus dapat menentukan tujuan atau visi. Gubernur Bali telah menentukan visi Pemerintah Bali yang sejalan dengan Pemerintah Pusat yaitu menekan penyebaran COVID-19 yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 270/04-G/HK/2020 tentang Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Wabah Penyakit Akibat Virus Corona-19 di Provinsi Bali .
2. Pemimpin harus mempergunakan dan mempertahankan kompetensi utama atau inti dari organisasi. Dalam upaya mewujudkan visinya, Gubernur Bali menggunakan kompetensi Bali yang masih kental dengan sistem adatnya yaitu dengan menggunakan desa adat dan gotong

royong berbasis adat dan juga memanfaatkan Bendesa Adat serta konsep *Tri Hita Kirana* sebagai pedoman.

3. Pemimpin harus mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Gubernur Bali mengembangkan sumber daya manusia Bali dengan membentuk Satgas COVID-19 yang melibatkan para pemangku adat dan juga masyarakat. Dengan melibatkan pemangku adat, maka pengawasan terhadap masyarakat menjadi lebih dekat.
4. Pemimpin harus menjaga atau mempertahankan budaya organisasi yang efektif. Bali dikenal dengan adat istiadat dan budaya religinya yang kental. Gubernur Bali mampu menggunakan hal tersebut untuk melakukan pendekatan kepada masyarakat melalui konsep *Tri Hirata Kirana*.
5. Pemimpin harus menekankan pada praktek yang sesuai dengan etika. Gubernur Bali menerapkan kejujuran di dalam memberikan informasi-informasi kepada masyarakat terkait pandemic COVID-19 sehingga mampu mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sehingga tumbuh rasa tanggung jawab pada masyarakat untuk bersama-sama melakukan upaya penanggulangan COVID-19. Upaya-upaya lain yang dilakukan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat adalah dengan memanfaatkan nilai-nilai budaya yang berlaku dalam masyarakat Bali.
6. Pemimpin harus menetapkan kontrol organisasi yang seimbang. Penetapan kebijakan oleh gubernur yang bersinergi dengan Majelis Adat Provinsi Bali memudahkan Pemerintah dalam melakukan koordinasi, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan kebijakan.

Strategi yang digunakan Gubernur Bali I Wayan Koster sebagai pemimpin tertinggi di Bali menunjukkan hasil yang baik terbukti dengan jumlah masyarakat Bali yang menggunakan masker, jumlah masyarakat yang terpapar yang lebih sedikit ketimbang beberapa provinsi besar lainnya, serta diterimanya beberapa penghargaan terkait dengan penanganan COVID-19 di Bali.

## SIMPULAN DAN SARAN

Gubernur Provinsi Bali menerapkan kebijakan penanggulangan berbasis adat yang diharapkan mampu dijadikan sebagai pilar utama untuk mendisiplinkan masyarakat Bali yang masih memegang teguh aturan adat dan norma sosial melalui hukum adat, agar masyarakat tertib dalam menjalankan protokol kesehatan. Hal ini juga menunjukkan bahwa Gubernur Provinsi Bali mampu mempengaruhi dan mengajak masyarakat untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan menggunakan komponen-komponen yang telah ada yaitu para pemangku adat dan adat istiadatnya.

Keberhasilan Gubernur Provinsi Bali tidak terlepas dari penerapan strategi komunikasi yang baik antara Pemerintah daerah dengan para pemangku adat serta masyarakat sehingga anatar Pemerintah Daerah, para stakeholder terkait dan juga masyarakat memiliki persepsi yang sama terhadap visi dan misi pemerintah daerah serta berkomitmen untuk mencapai tujuan.

Gubernur I Wayan Koster mampu menerapkan kepemimpinan strategis dengan menentukan tujuan atau visinya, mempergunakan kompetensi utama dari provinsi Bali, mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki dan menjaga budaya Bali. Gubernur I Wayan Koster di dalam menjaga hubungan baik dengan *stakeholder* dan juga masyarakat menekankan praktek yang sesuai dengan etika serta mampu menetapkan kontrol yang seimbang di antara semua pihak.

Kepemimpinan strategis berbasis adat yang diterapkan oleh pemerintah Bali patut dicontoh oleh pemimpin daerah lain yang juga masih kental adat istiadatnya sehingga implementasi kebijakan mampu dilaksanakan dengan baik dengan melalui hal-hal atau tata cara yang melekat pada masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bantenharini.id. (2020). Patut Ditiru! Gubernur Bali Libatkan Desa Adat dalam Tanggulangi Pandemi Covid-19 - B. *Bantenhariini.id. Diambil Tanggal 19 Juli 2021 Dari*. <https://bantenhariini.id/patut-ditiru-gubernur-bali-libatkan-desa-adat-dalam-tanggulangi-pandemi-covid-19/>
- Bernard, N. R., Basit, A., Sofija, E., Phung, H., Lee, J., Rutherford, S., Sebar, B.,

Harris, N., Phung, D., & Wiseman, N. (2021). International Journal of Disaster Risk Reduction Analysis of crisis communication by the Prime Minister of Australia during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62(May), 102375.

<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102375>

BNPB, & UI. (2020). *Pengalaman Indonesia Dalam Menangani Wabah COVID-19 di 17 Provinsi Periode: Maret-Juli 2020*.

Cairney, P., & Wellstead, A. (2021). COVID-19 : effective policymaking depends on trust in experts , politicians , and the public. *Policy Design and Practice*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1837466>

*Data Sebaran COVID-19*. (2021). <https://infocorona.baliprov.go.id/data/>

*Data Sebaran COVID-19 Dunia*. (2021). <https://covid19.who.int/>

*Data Sebaran COVID-19 Nasional*. (2021). <https://covid19.go.id/>

*Data Statistik Pengunjung Bali*. (2021). <https://disparda.baliprov.go.id/rilis-data-statistik-resmi-bulan-desember-2020/2021/02/>

Dhae, A. (2021). Gubernur Bali Terima Penghargaan PPKM Mikro Terbaik dari Kapolri. *Mediaindonesia.Com .Diambil Tanggal 8 Agustus 2021*. <https://mediaindonesia.com/nusantara/422149/gubernur-bali-terima-penghargaan-ppkm-mikro-terbaik-dari-kapolri>

Genik, L. (2020). Belajar dari Bali, Provinsi Terbaik dalam Penanganan Covid-19. *Tribunnews.Com. Daimbil Tanggal 19 Juli 2021*. <https://www.tribunnews.com/corona/2020/09/05/belajar-dari-bali-provinsi-terbaik-dalam-penanganan-covid-19>

Hafner, C. A., & Sun, T. (2021). Discourse , Context & Media The ' team of 5 million ': The joint construction of leadership discourse during the Covid-19 pandemic in New Zealand. *Discourse, Context & Media*, 43, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2021.10>

- 0523
- Halim, Y. M., & Tarigan, J. (2015). Pengaruh Strategic Leadership Pada Organizational Learning Melalui Accounting Information System Pada Perusahaan Non Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 3(2), 291.
- Hanafi, I. R., Syafii, I., Ramadhan, S. M. P. P. (2020). Kepemimpinan Lokal Di Masa Pandemi Covid-19: Respons, Kebijakan, Dan Pangung Elektoral. *Jurnal Penelitian Politik*, 17(2), 195–218.
- Hung, D., Huan, J. S., & Tan, C. (2020). Leadership in Times of Pandemics: Reflections From Singapore. *International Studies in Educational Administration*, 48(2), 56.
- Kemkes, B. K. dan P. M. (2021). Kementerian Kesehatan Republik Indonesia 2021-07-19 08\_40\_09Z. *Kemkes.Go.Id*. <https://kemkes.go.id>
- Korua, C. T., Rondonuwu, A. R., & Pati, A. B. (2021). Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Menghadapi Pandemi COVID-19. *Jurnal Politico*, 10(4).
- McShane, S., & Glinow, V. M. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nasucha, Y., & Rohmadi, M. (2015). *Dasar-Dasar Penelitiann Bahasa, Sastra, dan Pengajaran*. Pustaka Brilliant.
- Pangaribuan, M. T., & Munandar, A. I. (2021). Kebijakan Pemerintah Dki Jakarta Menangani Pandemi COVID-19. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 14(1), 1.
- Poli, W. I. . (2016). Kepemimpinan Strategis (Pelajaran dari Yunanu Kuno Hingga Tana Toraja). In *Jakarta* (2nd ed.). Libri PT BPK Gunung Mulia.
- Pujaningsih, N. N., & Sucitawathi, I. G. A. A. D. (2020). Penerapan Kebijakan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PKM) dalam Penanggulangan Wabah Covid-19 di Kota Denpasar. *Moderat*, 6(3), 458–470.
- Rammadhian, N. (2021). Apa Itu Work From Bali\_ Ini Penjelasan Lengkapnya. *Travel.Kompas.Com*. Diambil Tanggal 19 Juli 2021. <https://travel.kompas.com/read/2021/06/08/123930227/apa-itu-work-from-bali-ini-penjelasan-lengkapnya?page=all>
- Rubin, O., Baekkeskov, E., & Öberg, P. (2021). A media visibility analysis of public leadership in Scandinavian responses to pandemics. *Policy Design and Practice*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1943830>
- Suharyanti, N. P. N., & Sutrisni, N. K. (2020). Strategi Pencegahan Penyebaran Virus COVID-19 Berbasis Adat di Bali. *Prosiding Seminar Nasional Webinar Nasional Universitas Mahasaraswati Denpasar*.
- Susanto, H., Suyono, H., Bashori, K., & Situmorang, Z. (2021). Kepemimpinan Profetik Satgas Penanganan COVID-19 Di Kota Yogyakarta. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 774–790. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2176>
- Susila, N. P. S. (2020). Strategi Bali Kembali Gairahkan Wisata. *Bali.Bisnis.Com*. Diambil Tanggal 19 Juli 2021. <https://bali.bisnis.com/read/20201018/537/1306520/strategi-bali-kembali-gairahkan-wisata>
- Thomas, M. (2020). Leadership in Pandemics. *Christian Journal for Global Health*, 7(1).
- Wahjosumidjo. (1997). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Wahyu, E. E., Widodo, T. W., Kurniawan, C. N., Malang, P. N., & Brawijaya, U. (2020). Urgensi Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Pada Perusahaan Dalam Merespons Pandemi Covid-19 SARS-CoV-2 titik balik dalam sejarah di mana krisis keterbatasan dan ketakutan yang muncul menyelidiki reaksi apa sajakah yang COVID-19 divisi. *Seminar Nasional Gabungan Bidang Sosial - Polinema*.
- Wandrial, S. (2011). Strategic Management Dan Strategic Leadership: Dua Sisi Mata Uang Kemampuan Untuk Hadapi Tantangan Perubahan Lingkungan

Yang Drastis. *BINUS BUSINESS REVIEW*, 2(1), 415–422.

- Wibowo, J. A., & Puspitasari, M. (2021). Kepemimpinan Strategis dalam Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Belajar dari Pemimpin Daerah Kota Tegal). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(1), 282–288. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1295>
- Widyanti, N. N. W. (2021). PPKM Darurat Tak Hentikan Persiapan Program Work from Bali. *Travel.Kompas.Com*. Diambil Tanggal 29 Juli 2021. <https://travel.kompas.com/read/2021/07/05/161000327/ppkm-darurat-tak-hentikan-persiapan-program-work-from-bali?page=all>
- Yasa, I. W. P. (2020). Tri Hita Karana untuk Pencegahan COVID-19 di Bali. *Jurnal Socius: Journal of Sociology Research and Education*, 7(1), 54. <https://doi.org/10.24036/scs.v7i1.176>
- Yunanto, R. (2020). Penanganan Covid-19 Bali Dapat Apresiasi Pusat, Angka Kematian Menurun. *Bali.Inews.Id*. Diambil Tanggal 19 Juli 2021. <https://bali.inews.id/berita/penanganan-covid-19-bali-dapat-apresiasi-pusat-angka-kematian-menurun>