

## ARTIKEL

## Inovasi Kolaboratif pada Kepemimpinan Bapa Raja dalam Masa Krisis COVID-19 di Bumi Raja-Raja

*Collaborative Innovation in Village Head Leadership in Bumi Raja-Raja During The COVID-19 Crisis*

## OPEN ACCESS

Citation: Alita Marsanty, D. & Fitriati, R. (2023). Inovasi Kolaboratif pada Kepemimpinan Bapa Raja dalam Masa Krisis COVID-19 di Bumi Raja-Raja. Matra Pembaruan. 7(2), 137-150

Received: November 14, 2023

Accepted: December 7, 2023

Published: December 11, 2023

© The Author(s)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Dea Alita Marsanty <sup>1,2</sup>, Rachma Fitriati <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Administrative Science, Universitas Indonesia.

<sup>2</sup> Indostrategic Research Institute.

✉ [rachma.fitriati@ui.ac.id](mailto:rachma.fitriati@ui.ac.id)

**Abstrak:** Penyebaran virus COVID-19 yang begitu masif dan cepat telah menjadi teror yang mengerikan bagi masyarakat dunia. Berbagai literatur membuktikan, pentingnya peran pemimpin di level pemerintahan yang paling rendah (: kepala desa) sebagai garda terdepan untuk memutus mata rantai penyebaran COVID-19. Di Provinsi Maluku, Bapa Raja, bukan hanya sekedar tokoh adat dan tokoh masyarakat yang sehingga sangat dihormati dan disegani oleh masyarakat desa karena berhasil dipilih melalui mekanisme Pemilihan Kepala Desa (Pilkades), namun juga, Bapa Raja harus memiliki garis keturunan bangsawan kerajaan atau kesultanan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pendekatan inovasi kolaboratif pada kepemimpinan Bapa Raja dalam masa krisis COVID-19 di Provinsi Maluku yang terkenal dengan istilah Bumi Raja-Raja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, studi literatur, FGD, dan wawancara mendalam pada tahun 2020-2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapa Raja telah berhasil menjadi tokoh pendorong utama di desa dalam menghadirkan inovasi yang relevan dan efektif dalam penanganan COVID-19 di Provinsi Maluku melalui pendekatan pengintegrasian, pencari, pembela, dan pemicu inovasi. Inovasi kolaborasi yang kuat antara pemerintah dan berbagai pemangku kepentingan, serta partisipasi aktif masyarakat dengan berbasis kearifan lokal, merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19. Rekomendasikan studi ini agar Pemerintah Pusat cq Kementerian Dalam Negeri dapat menjadikan Bapa Raja sebagai *role model* bagi daerah lain, karena keberhasilan pelayanan publik melalui pendekatan inovasi kolaboratif dalam penanganan bencana COVID-19.

**Abstract:** *The massive and rapid spread of the COVID-19 virus has become a terrible terror for the world community. Various literatures prove the importance of leaders at the lowest level of government (: village heads) as the front guard to break the chain of COVID-19 spread. In Maluku Province, Bapa Raja is not only a traditional leader and community leader who is highly respected by the village community because he was successfully elected through the Village Head Election (Pilkades) mechanism, but also, Bapa Raja must have a royal or sultanate lineage. This study analyzes the collaborative innovation approach to Bapa Raja leadership during the COVID-19 crisis in Maluku Province, known as Bumi Raja-Raja. The research method used a qualitative approach with data collection techniques of observation, literature study, FGDs, and in-depth interviews in 2020-2023. The results showed that Bapa Raja has succeeded in becoming the prominent driving figure in the village in presenting relevant and practical innovations in handling COVID-19 in Maluku Province through integrating, finding, defending, and triggering innovations. Collaborative solid innovation between the government and various stakeholders and active community participation based on local wisdom is the key to success in facing the challenges of the COVID-19 pandemic. This study recommends that the Central Government cq, the Ministry of Home Affairs, make Bapa Raja a role model for other regions due to the success of public services through a collaborative innovation approach in handling the COVID-19 disaster.*

**Kata Kunci:** COVID-19, inovasi kolaboratif, kepemimpinan, kepala desa, pelayanan publik.

**Keywords:** COVID-19, collaborative innovation, leadership, village head, public service.

I. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah membuktikan betapa pentingnya peran pemimpin selama masa krisis. Sebagai aktor utama dalam pelayanan publik, pemerintah memiliki tanggung jawab besar untuk mengambil keputusan yang tepat demi kesejahteraan dan keamanan masyarakat. Pemerintah harus mampu meredam kepanikan publik terhadap situasi pandemi dan pada saat bersamaan juga dituntut untuk menghadirkan pelayanan publik yang tepat sasaran (Brinkerhoff et al., 2019; Rahim et al., 2020; Sparrow et al., 2020). Kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan jangka pendek dan jangka panjang juga menjadi penting bagi pemerintah. Selama masa krisis, mereka harus membuat keputusan yang mungkin tidak populer, tetapi bermanfaat dalam jangka panjang bagi masyarakat (Dubicka & Carlson, 2020; Peters & Filgueiras, 2022). Pandemi dan krisis yang hadir dengan tiba-tiba, menghadirkan tantangan yang cukup besar bagi negara yang belum “biasa” mengelola situasi tersebut seperti Indonesia.

Ketidaksiapan masyarakat untuk melakukan pembatasan sosial secara tiba-tiba, menuntut semua tingkatan pemerintah, baik nasional, provinsi, maupun lokal untuk menyesuaikan mekanisme kerja dengan kondisi pandemi agar pelayanan publik tetap dilakukan dengan optimal dan berintegritas (Morris et al., 2021; Roziqin et al., 2021). Merujuk pada UU No.23/2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan perlindungan masyarakat merupakan tugas seluruh level pemerintahan, mulai dari pusat sampai bentuk pemerintahan terendah seperti kelurahan dan desa. Desa yang dimaksudkan pada aturan ini termasuk desa adat, seperti *huta* dan *Negeri*.

Merujuk pada penjabaran (Ben Bommert, 2010; Satish Nambisan, 2009) upaya pemimpin dalam menghadirkan inovasi dan pemecahan masalah perlu dibarengi dengan pemahaman mengenai situasi dan karakteristik dari sebuah wilayah sehingga pemimpin dapat mengetahui kapasitas dan sumber daya yang dimiliki dalam menghadirkan solusi. Konsep ini dikenal dengan istilah inovasi kolaboratif dimana tujuannya adalah untuk memperkuat dan meningkatkan kecepatan, serta kualitas hasil inovasi atau solusi yang dihasilkan (Satish Nambisan, 2009). Dalam konteks pemerintahan, terdapat dua dimensi penting yang membentuk pola inovasi kolaboratif dan penyelesaian masalah. Dimensi pertama berfokus pada sifat dari inovasi, yaitu sejauh mana masalah tersebut didefinisikan dengan baik dan bagaimana ide-ide inovatif berkembang seiring berjalannya waktu. Dimensi kedua berhubungan dengan sifat dari pengaturan kolaborasi atau kepemimpinan dalam jaringan. Dimensi ini mencakup koordinasi kegiatan inovatif serta bagaimana para *stakeholders* berpartisipasi dan berbagi tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan. Dua dimensi ini mengartikulasikan empat peran berbeda yang dapat diemban oleh instansi pemerintah dalam inovasi kolaboratif berbasis jaringan dan penyelesaian masalah, yakni: (1) Pengintegrasian Inovasi (*Innovation Integrator*); (2) Pencari Inovasi (*Innovation Seeker*); (3) Pembela Inovasi (*Innovation Champion*); (4) Pemicu Inovasi (*Innovation Catalyst*).

Tabel 1 menunjukkan setiap peran dari keempatnya menekankan pada kerjasama dengan entitas eksternal yang berbeda, beragam jenis pengaturan kolaborasi, dan hasil inovasi yang berbeda pula. Peran-peran ini merefleksikan fleksibilitas dan adaptabilitas pemerintah dalam menghadapi tantangan dalam penanganan pandemi COVID-19. Dengan mengemban peran sebagai pengintegrasian inovasi (Imawan & Prasongko, 2022), pencari inovasi (Putri Vidiastuti et al., 2023), pembela inovasi (Perdana et al., 2023), atau pemicu inovasi (Wattimena et al., 2021), lembaga pemerintah dapat memanfaatkan kekuatan kolaborasi dan kreativitas dari berbagai entitas eksternal untuk mencapai solusi inovatif yang lebih optimal dan berdampak positif (Ben Bommert, 2010).

Tabel 1. Empat Peran Pemimpin dalam Inovasi Kolaboratif.

Innovation Space		Network Leadership	
Emergency ( <i>new services/programs: unstructured problem space</i> )	Defined ( <i>existing services/programs: unstructured problem space</i> )	Government-Led ( <i>centralized; formal structure/linkages</i> )	Government-Led ( <i>centralized; formal structure/linkages</i> )

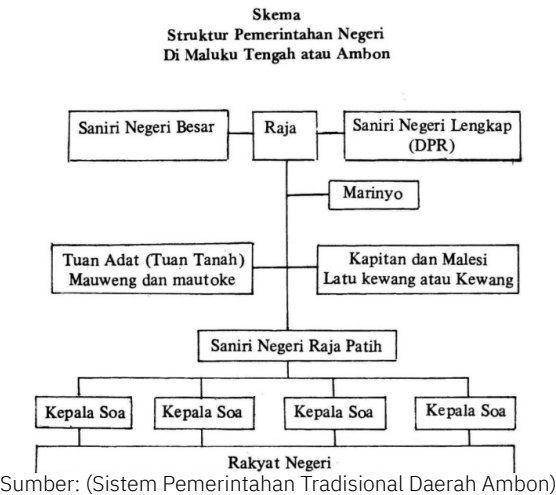
Innovation Space	Network Leadership	
	Government as Innovation Seeker	Government as Innovation Champion
	Government as Innovation Integrator	Government as Innovation Catalyst

Sumber: (Satish Nambisan, 2009)

Untuk menciptakan inovasi, pemerintah perlu mengadakan pelayanan publik yang memberikan kesempatan bagi pihak luar untuk menyampaikan gagasan dan ide-ide mereka. Dalam kerangka normatif, partisipasi aktif masyarakat bahkan diwajibkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Bekkers & Tummers, 2018; Ben Bommert, 2010). Sebagai tambahan, penyelenggara pelayanan publik juga diwajibkan untuk melibatkan masyarakat dalam berbagai aspek, termasuk proses penyusunan kebijakan, pembentukan Standar Pelayanan, pelaksanaan pengawasan dan evaluasi pelayanan publik, serta memberikan penghargaan (Durmusoglu, 2004).

Artikel ini kemudian akan menganalisis upaya pemimpin lokal dalam memanfaatkan sumber daya dan meningkatkan partisipasi masyarakat untuk turut memutus mata rantai COVID-19. Objek dari penelitian ini adalah Kepala Desa (Bapa Raja) di Provinsi Maluku. Dalam masyarakat Maluku, istilah “Bapa Raja” merujuk pada gelar atau sebutan untuk kepala suku atau pemimpin tradisional dalam sistem pemerintahan adat di wilayah Maluku. Sebutan Raja pada masyarakat Maluku merujuk pada gelar kepala pemerintahan Negeri yang berfungsi mengurus hukum adat serta tugas-tugas pemerintahan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Peraturan Daerah Kota Ambon Nomor 13 Tahun 2008). Jumlah keseluruhan Raja-Raja Negeri Adat di Provinsi Maluku sebanyak 437 orang yang terdiri dari 406 Raja Laki-laki dan 31 Raja Perempuan. Oleh karena itu, Provinsi Maluku juga kerap dijuluki sebagai “Negeri Para Raja” (Ajawaila, 2005).

Gambar 1. Struktur Pemerintahan Negeri di Maluku (Sistem Pemerintahan Tradisional Daerah Ambon).



Mengacu struktur pemerintahan pada Gambar 1 menunjukkan besarnya pengaruh Bapa Raja pada masyarakat desa di Provinsi Maluku. Sebagai pemimpin tradisional, mereka memiliki peran sentral dalam menjaga kestabilan sosial, mempertahankan warisan budaya, serta memimpin dan mengoordinasikan masyarakat setempat. Di sisi lain, Bapa Raja juga merupakan pemimpin formal yang bertanggung jawab menghadirkan pelayanan publik, menyelesaikan konflik, serta melindungi hak-hak dan kepentingan masyarakat. Kedua “jabatan” ini yang menjadikan Bapa Raja kerap dijadikan mediator yang menjembatani hubungan masyarakat dan pemerintah modern (Alrowwad et al., 2020; Souhoka & Suanda, 2015). Kedudukan Bapa Raja dalam tatanan pemerintahan dan budaya yang cukup intens dengan masyarakat Maluku, menjadikan mereka sebagai tokoh kunci dalam mendorong percepatan penanganan pandemi COVID-19 di Provinsi Maluku.

## II. Metode

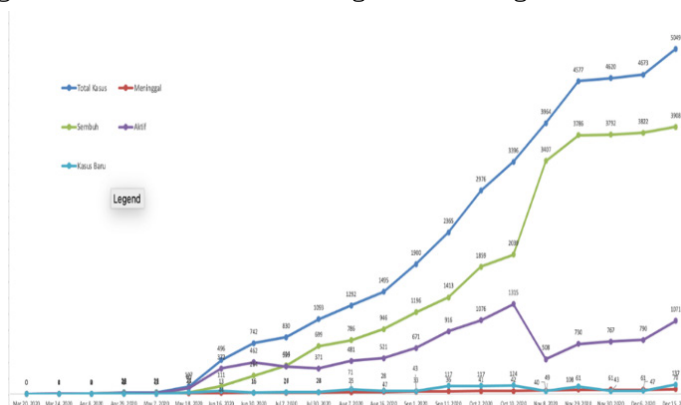
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (Eckstein, 2000; Yin, 2018). Studi kasus merupakan metode yang memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang mendalam terhadap sebuah kasus spesifik. Dalam penelitian ini, kasus yang diteliti adalah kontribusi Bapa Raja dalam penanganan pandemi COVID-19 di Provinsi Maluku. Metode studi kasus memfokuskan pada pemahaman tentang “bagaimana” dan “mengapa” suatu peristiwa terjadi, serta melibatkan pengamatan terhadap proses dari waktu ke waktu (Eckstein, 2000; Yin, 2018). Dalam penelitian ini digunakan wawancara semi terstruktur, dimana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur sebagai panduan, namun juga memberikan fleksibilitas kepada responden untuk memberikan tanggapan secara luas (Fontana & Frey, 2005).

## III. Hasil dan Pembahasan

Kehadiran virus COVID-19 di Indonesia secara resmi diumumkan oleh Presiden Joko Widodo pada 2 Maret 2020 (Humas Kemensetneg, 2020) dan sejak saat itu, pandemi telah menyebar ke seluruh wilayah nusantara di 34 provinsi dan hampir 514 kabupaten/kota. Dua puluh hari pasca kehadiran kasus pertama di Kota Depok, Jawa Barat, Provinsi Maluku mencatat pasien pertama positif korona (Fransiskus Pati Herin, 2020a). Per tanggal 31 Desember 2020, tercatat 5.745 kasus terkonfirmasi positif di Provinsi Maluku dengan rincian 1.168 pasien yang berada dalam perawatan, 4.507 pasien telah sembuh dan 79 meninggal dunia.

Tren kasus harian COVID-19 di Provinsi Maluku sejak tanggal 15 Maret 2020 hingga 15 Desember 2020 dapat terlihat pada grafik 1. Dinamika situasi COVID-19 di Maluku masih mengalami fluktuasi dan cenderung terus meningkat.

**Tabel 2.** Tren Kasus Harian COVID-19 di Provinsi Maluku Periode 15 Mar - 15 Des 2020.



Sumber: COVID-19 .go.id, 2023

### III.1. Strategi Penanganan COVID-19 di Provinsi Maluku oleh Pemerintah Daerah

Dalam rangka pencegahan penyebaran COVID-19 dan menindaklanjuti Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 2020 tentang Gugus Tugas Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), Menteri Dalam Negeri (Mendagri) kemudian mengeluarkan Peraturan Mendagri Nomor 20 Tahun 2020 Tentang Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 di Lingkungan Pemerintah Daerah. Regulasi ini kemudian dibuatkan turunannya yang membahas struktur dan tugas dari masing-masing unsur organisasi (Surat Edaran Mendagri Nomor 440/2622/SJ tentang Pembentukan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 Daerah). Pembahasan Surat Edaran Mendagri ini menugaskan Gubernur, Bupati/Walikota untuk sebagai Ketua Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 Daerah dan Sekretaris Daerah sebagai Ketua Pelaksana Harian. Aturan ini juga menegaskan bahwa penugasan tidak dapat didelegasikan kepada pejabat lain di daerah. Selain perangkat pemerintah, keanggotaan Gugus Tugas juga melibatkan Forkopimda dan pimpinan Lembaga/Instansi vertikal di daerah.

Menindaklanjuti surat edaran Mendagri, Gubernur Maluku Murad Ismail mengeluarkan Keputusan Gubernur Maluku Nomor 180 Tahun 2020 tentang Pembentukan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 pada tanggal 29 Maret 2020, dengan Gubernur Maluku sebagai Ketua Gugus Tugas. Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 berkomitmen untuk melaksanakan semua upaya pencegahan dan pengendalian virus korona sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Selain membentuk regulasi yang akan dijadikan pedoman oleh para dinas dan instansi pemerintah terkait, Gubernur Maluku juga menggandeng Bapa Raja dari Negeri-Negeri untuk mensosialisasikan program-program percepatan penanganan virus korona.

*“sejak adanya COVID-19 di Maluku ini, kami intensif menjalin komunikasi dengan semua tokoh masyarakat, pemuka agama, terutama para raja-raja yang memang sangat berpengaruh pada kepentingan pemberantasan virus”* (Ketua Pelaksana Harian COVID-19 Prov. Maluku)

Komunikasi ini dilaksanakan sebagai salah satu bentuk kesadaran Gubernur Maluku bahwa kapasitas sistem kesehatan yang dimiliki, tidak akan mampu menangani laju penyebaran COVID-19 yang sangat cepat (Rini Kustiasih, 2020). Untuk itu, dibutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat sipil dalam keputusan mata rantai COVID-19 bencana sangat perlu dilakukan, mengingat adanya keterbatasan waktu, tenaga dan anggaran dari pemerintah (Yücel, 2021). Komunikasi oleh pemerintah daerah Provinsi Maluku kepada para Bapa Raja juga merupakan strategi dalam menjalankan budaya kolektivitas; memberikan imbauan untuk menghindari kerumunan kepada masyarakat dengan kebiasaan hidup secara berkelompok.

### III.1.1. Innovation Integrator

Keterlibatan aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik memberikan keuntungan yang penting bagi pemerintah dalam proses pembuatan kebijakan publik dan pengambilan keputusan. Inovasi yang melibatkan partisipasi masyarakat akan lebih relevan dan sesuai dengan preferensi masyarakat, sehingga mereka akan merasakan manfaatnya secara langsung dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Gaventa & Barrett, 2012).

Untuk dapat memiliki sumber daya yang memadai (keterlibatan masyarakat), penting bagi pemimpin untuk memiliki pemahaman tentang budaya masyarakat (Alus, 2014). Ini menjadi salah satu kelebihan pemerintah tingkat lokal, mereka memiliki pemahaman yang lebih mendetail mengenai karakteristik masyarakat (McLaggan et al., 2013; Senjaya & Anindita, 2020) sebagaimana yang tercermin dalam perilaku Bapa Raja mengubah pandangan masyarakat yang menanggapi virus COVID-19 sebagai aib. Stigma ini berawal dari pola penyebaran virus pertama di Provinsi Maluku yang ditularkan oleh penduduk lokal yang baru kembali dari perjalanannya di Bekasi, Jawa Barat. Berkembangnya stigma ini berdampak pada pembentukan hukum sewenang-wenang oleh masyarakat seperti penutupan akses jalur darat dan laut oleh masyarakat di sejumlah wilayah. Aksi ini bertolak belakang dengan regulasi pemerintah pusat yang melarang adanya karantina wilayah demi menjaga alur distribusi alat-alat kesehatan dan bantuan sosial antar provinsi (Chandra Gian Asmara, 2020).

Terdapat dua langkah yang diambil oleh Bapa Raja untuk mengubah pandangan warganya tentang virus COVID-19 dan warga yang terjangkit virus tersebut. Pertama, mengajak para pemuka agama untuk memberikan sosialisasi dan mendorong setiap orang untuk mengikuti aturan, baik yang dikeluarkan Pemda Provinsi maupun Pemerintah Setempat secara ketat. Di samping itu, Bapa Raja juga menitipkan pesan perdamaian dan falsafah hidup dalam kebersamaan sebagaimana yang selama ini diterapkan oleh masyarakat Provinsi Maluku. Menindaklanjuti perintah Bapa Raja, Uskup Keuskupan Amboina, sebagai pimpinan tertinggi Gereja Katolik di Maluku dan Maluku Utara mengeluarkan serangkaian aturan yang menganjurkan agar kegiatan peribadatan tetap dilaksanakan oleh umat, tetapi melalui *live streaming* atau disiarkan melalui TV Kabel dan *loudspeaker* (di desa-desa yang semua penduduknya beragama Katolik). Kemudian, untuk wilayah-wilayah yang berstatus zona hijau, dapat tetap melaksanakan ibadah bersama-sama di gereja dengan tetap mengikuti protokol kesehatan secara ketat (Surat Edaran Keuskupan Amboina No.07.001/KA-PCM/



SE/III/2020 tentang Hari-hari Besar Gerejani dan Hari Minggu pada Masa Darurat COVID-19).

Pada aspek sosial, Gereja Protestan Maluku (GPM), sebagai gereja yang melayani di kepulauan-kepulauan wilayah Maluku dan Maluku Utara, berupaya menjaga stabilitas sosial (perdamaian) dengan menghindari potensi gangguan keamanan atau situasi sosial yang berisiko. Salah satu tindakan yang dilakukan adalah mempersiapkan jemaat/warga gereja untuk menyambut dan menerima keberadaan saudara-saudara yang terinfeksi, serta menghindari stigmatisasi yang mungkin dapat ditujukan kepada mereka.

Dalam situasi tersebut, keberadaan individu yang terinfeksi COVID-19 sering kali dihadapkan pada penolakan dan penghindaran dari lingkungan sekitarnya. Salah satu contoh kasusnya terjadi di Pulau Saparua. Sebagai bagian dari Pulau-Pulau Lease, wilayah ini sempat menjadi tempat yang terasingkan dan tidak ada yang ingin berkunjung akibat ada satu keluarga yang terjangkit virus COVID19. Untuk mengatasi hal ini, Pemerintah Negeri bersama Klasik GPM Pulau-pulau Lease mengambil langkah untuk mengatasi stigma ini dengan membangun “Kampung Pemulihan” dari bangunan sekolah sebagai tempat tinggal sementara bagi warga yang terinfeksi COVID-19.

Langkah ini kemudian dilanjutkan oleh para pendeta di semua Jemaat dalam Klasik GPM Pulau-pulau Lease yang melakukan pembinaan kepada warga jemaatnya agar menghilangkan stigma tersebut, sebab COVID-19 bukan aib. Usaha ini dapat dikatakan berhasil karena kerja sama semua elemen sosial di dalam negeri dan jemaat, yaitu Tiga Batu Tungku (Pemerintah Negeri, Majelis Jemaat, Dewan Guru di Sekolah). Gambar 2 menunjukkan Pelayanan ibadah dan pastoralia saudara di BPSDM Provinsi Maluku sebagai salah satu Rumah Sakit Alternatif/Rumah Pemulihan COVID-19.

**Gambar 2.** Pelayanan ibadah dan pastoralia saudara di BPSDM Provinsi Maluku sebagai salah satu Rumah Sakit Alternatif/Rumah Pemulihan COVID-19.



Sumber: Dokumentasi Tim Pastoralia COVID-19 GPM)

Kedua, mengajak masyarakat untuk berpartisipasi membangun tempat karantina terpusat bagi para penduduk yang baru kembali dari perjalanan serta para pendatang. Inovasi ini dihadirkan untuk meredam kepanikan masyarakat terkait penyebaran virus COVID-19 dari pelaku perjalanan. Untuk meredam kepanikan masyarakat, Raja-Raja Negeri yang berasal dari wilayah penyangga Kota Ambon kemudian mengakomodasikan keinginan masyarakat untuk melakukan *screening* dan pengawasan terhadap para pendatang, termasuk penduduk yang baru selesai melaksanakan perjalanan. Ini dilakukan dengan membuat karantina terpusat dan memberlakukan persyaratan agar para penduduk yang baru kembali dari perjalanan dan pendatang yang masuk ke wilayahnya, diwajibkan untuk karantina selama 14 hari ([KumparanNews.com](https://kumparannews.com), 2020).

Salhana Pellu selaku Bapa Raja di Negeri Hitulama, menyebut hampir seluruh Negeri dari Kecamatan Leihitu menyediakan tempat karantina bagi pelaku perjalanan. Dalam wawancaranya, ia mengungkapkan semua sarana dan prasarana bagi para pelaku isolasi mandiri disiapkan oleh pemerintah desa.

*“untuk anggaran, pemerintah desa mengalokasikan dana desa. Seperti di Desa Hitu Lama, mereka yang dikarantina dilayani, mulai dari kebutuhan makan hingga jaringan internet. Pemuda desa digerakkan sebagai relawan. Kami tidak menuntut ke pemerintah kabupaten, provinsi, atau pusat. Kami lakukan sejauh kami mampu”.* (Salhana Pellu, Bapa Raja Negeri Hitulama, Juli 2021).

Di perkampungan Hitu yang terdiri atas Negeri (Desa) Hitu Lama dan Negeri Hitu Messing, disiapkan lokasi karantina bagi pelaku perjalanan. Mereka menggunakan bangunan SMK Negeri 5 Leihitu yang sementara waktu kosong (Gambar 3).

**Gambar 3.** Isolasi Mandiri Negeri Hitu Lama bertempat di SMKN 5 Leihitu.



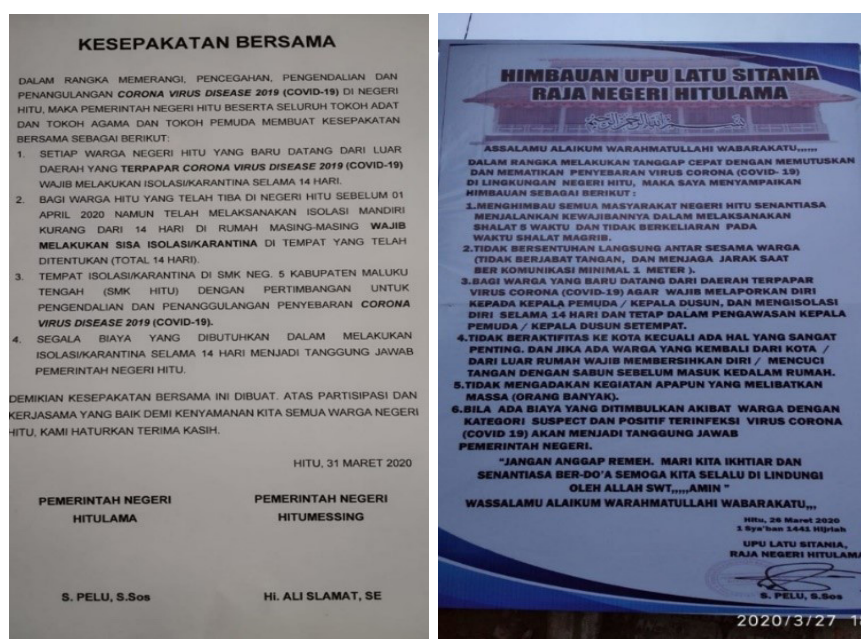
Sumber: (Fitriati, et.al., 2020)

Keseriusan Bapa Raja dalam mengakomodasikan keinginan masyarakat untuk menjaga wilayahnya dari penyebaran virus COVID-19, kemudian menginspirasi masyarakat sekitar Negeri untuk turut berperan aktif berkontribusi pada pelengkapan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk orang-orang yang akan melakukan karantina.

Kemudian, dalam menjaga kenyamanan warga dan para pelaku karantina, para raja menyusun mekanisme dan prosedur karantina di wilayahnya masing-masing. Dalam menerapkan kebijakan karantina terpusat, para Bapa Raja kemudian menyusun mekanisme dan prosedur karantina di wilayahnya masing-masing melalui imbauan raja negeri. Ini dilakukan agar dalam pelaksanaannya, masyarakat yang sedang melakukan isolasi mandiri dapat menjalankan karantina dengan tertib dan tidak membuat penduduk sekitar merasa cemas akan tertular virus COVID-19.

Pada konteks hubungan kolaborasi yang dibangun oleh bapa Raja dengan para pemuka agama untuk menghilangkan stigma negatif masyarakat kepada para penyintas COVID-19, Bapa Raja memainkan perannya sebagai penghubung dan koordinator antara berbagai pihak yang terlibat dalam penanganan COVID-19. Peran Bapa Raja sebagai mediator ini kemudian dimanfaatkan untuk mendorong masyarakat berinovasi dalam menemukan solusi-solusi yang sesuai dengan keresahan dan kebutuhan masyarakat terkait kondisi pandemi COVID-19 Provinsi Maluku.

**Gambar 4.** Imbauan dari Raja Negeri tentang Karantina Terpusat.



Sumber: (Pemerintah Kab.Maluku Tengah, 2020)

Gambar 4 menunjukkan proses Bapa Raja dalam menghadirkan solusi dari keresahan masyarakat terkait penyebaran virus COVID-19, diupayakan dengan

membangun lingkungan kolaboratif untuk membawa tujuan dan sasaran yang diinginkan. Bersama dengan para pemuka agama, Bapa Raja dapat menyediakan dukungan moral dan spiritual kepada para penyintas COVID-19, menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan peduli terhadap mereka. Kolaborasi ini juga berfokus pada memberikan edukasi yang akurat tentang COVID-19 kepada masyarakat guna mengurangi ketidaktahuan dan prasangka negatif terhadap para penyintas. Selain itu, Bapa Raja juga dapat mengadopsi konsep “Kampung Pemulihan”, yang melibatkan peran aktif para pemuka agama dalam merangkul dan menyediakan dukungan bagi para penyintas COVID-19.

### III.1.2. *Innovation Seeker*

Secara struktur organisasi, Bapa Raja merupakan pemimpin tingkat administrasi terendah dalam tata kelola pemerintahan. Namun, secara realita, pola hubungan antara Bapa Raja dengan masyarakat yang cukup dekat, sehingga Bapa Raja menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan penanganan COVID-19. Kapasitas pemimpin dalam merangkai visinya menjadi capaian bersama serta menjaga antusiasme dan optimisme seluruh anggota tim, menunjukkan komitmennya dalam pengembangan organisasi (Kurland et al., 2010; Peter G. Northouse, 2019). Para kelompok akademisi juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam menghasilkan perubahan organisasi melalui transformasi budaya organisasi (Agolla & Van Lill, 2016; Sun & Henderson, 2017). Seperti yang telah diungkapkan oleh Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional mengkomunikasikan visi baru, nilai-nilai, asumsi, dan norma-norma yang berbeda, sehingga mampu mereformasi budaya organisasi.

Sebagai pemimpin formal dari sebuah Negeri, para Bapa Raja harus memiliki kemampuan untuk mengajak masyarakat berpartisipasi aktif dalam penerapan regulasi dan ketentuan-ketentuan terkait pengendalian COVID-19 yang telah diterbitkan oleh pemerintah daerah (Northouse, 2019).

Pada awal Juni 2020, Gubernur Maluku Murad Ismail menerima Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor HK.01.07/Menkes /358/2020/tentang penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di wilayah Kota Ambon, Provinsi Maluku. Dengan surat itu, Kota Ambon resmi memberlakukan PSBB. Terkait dengan aturan-aturan teknis mengenai pelaksanaan PSBB, Walikota Ambon mengeluarkan Peraturan Walikota (Perwali) Nomor 16 Tahun 2020, tentang Pembatasan Kegiatan Orang, Aktivitas Usaha dan Moda Transportasi dalam Penanganan COVID-19 di Kota Ambon.

Untuk itu, di samping melaksanakan 3T (*testing, tracing, and treatment*), pemerintah Kota Ambon terus berupaya meningkatkan kesadaran masyarakat tentang bahaya dari pandemi dengan mensosialisasikan pentingnya disiplin menjalankan protokol kesehatan 4M; menggunakan masker, mencuci tangan, menjaga jarak dan menjauhi kerumunan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam mengupayakan percepatan penanganan COVID-19, dibutuhkan keterlibatan aktor non-pemerintah untuk membantu pemerintah mengatasi sejumlah tantangan di lapangan. Kontribusi aktor non-pemerintah akan menjadi sumber daya tersendiri bagi wilayah Maluku dalam memutus rantai penyebaran COVID-19. Dinamika hubungan antar aktor kemudian menjadi penting, utamanya di kasus penanganan COVID-19 di Kota Ambon.

Aturan PSBB yang memberikan batasan jam operasional yang berbeda-beda untuk dunia usaha, memicu protes dari para pedagang pasar di Kota Ambon. Pada 15 Juni 2020, ratusan pedagang Pasar Mardika, Kota Ambon, Maluku melakukan demonstrasi di Balai Kota Ambon. Mereka memprotes kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat yang hanya mengizinkan pasar tradisional buka hingga pukul 16:00 WIT dan berjualan dengan sistem ganjil-genap. Ini dianggap tidak adil bila dibandingkan aturan untuk pasar swalayan yang diperbolehkan beroperasi lebih lama (malukuterkini.com, 2023).

Perilaku pengabaian protokol kesehatan ini membuat penanganan pandemi terganggu. Upaya pemerintah memerangi pandemi COVID-19 kurang disambut baik oleh pedagang yang menanggapi tidak dipedulikan sebagai kelompok masyarakat kecil. Pedagang yang turut serta dalam tes cepat dan memiliki hasil tes reaktif pun, menolak untuk menjalankan karantina (Kompascetak, 2020). Dalam melakukan



mobilisasi kepada masyarakat untuk patuh terhadap aturan protokol kesehatan, salah satu upaya yang dilakukan oleh para Bapa Raja di wilayah Kota Ambon adalah dengan menyebarkan informasi duka cita atas meninggalnya salah seorang pedagang di Pasar.

Bapa Raja juga melakukan koordinasi dengan para tokoh pemuka agama untuk mengajak para umatnya mendoakan masyarakat Maluku yang telah berpulang akibat tereserang virus COVID-19. Untuk mengantisipasi lebih banyaknya korban yang meninggal dunia akibat virus ini, Bapa Raja juga mendorong masyarakat, utamanya pedagang untuk mengikuti tes cepat. Bapa Raja Negeri Soya, misalnya, menganjurkan masyarakat ikut tes cepat COVID-19 akibat adanya kematian seorang pedagang di Pasar Mardika, Ambon. Secara rutin, Jhon Rehatta memberikan himbauan dan turun langsung menyambangi masyarakat Negeri Soya Kecamatan Sirimau, Ambon untuk memberikan edukasi tentang pentingnya melakukan tes cepat COVID-19 agar masyarakat terlibat penuh dalam memutus mata rantai penularan virus.

Dampaknya, masyarakat berbondong-bondong datang ke Puskesmas dan rumah sakit untuk mengikuti tes cepat COVID-19. Jhon Rehatta juga sempat menyebut tingkat kepercayaan masyarakat yang kian tergerus akibat pandemi. Menurutnya, tak sedikit orang yang kehilangan kepercayaan kepada dinas kesehatan. Namun di masa ini, warga harus fokus pada hal utama yaitu keselamatan diri dan keluarga. Pasca keterlibatan peran Bapa Raja langsung ke lapangan, dalam sehari, warga yang mengikuti tes cepat sebanyak 240 orang, dan sebagian besar adalah pedagang di pasar (Frans Pati Herin, 2020b). Mereka juga turut membawa keluarga dan kerabatnya yang terlibat kontak erat sehari-hari.

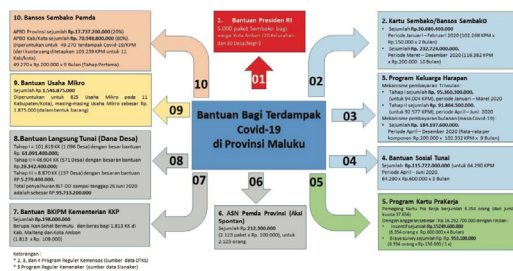
### III.1.3. *Champion Innovation*

Dalam upaya memerangi COVID-19, tidak dapat dilakukan hanya dengan fokus pada penanganan aspek kesehatan, namun diperlukan juga perhatian kepada aspek non-medis seperti kemampuan daya beli dan akses suplai kebutuhan rumah tangga. Kondisi ekonomi Maluku tahun 2020 triwulan I mengalami kelambatan sebagaimana halnya dengan perekonomian nasional akibat dari COVID-19. Dalam Menghadapi pandemi COVID-19 di bidang ekonomi, Pemerintah Daerah Provinsi Maluku melakukan refocusing dan realokasi APBD dengan rasionalisasi belanja barang dan jasa serta belanja modal sekurang-kurangnya 50%. Untuk program Non reguler, ada aksi spontan ASN Pemda Maluku berupa 2.213 paket sembako yang dibagikan kepada masyarakat.

Pada kegiatan ini, Bapa Raja sangat berperan dalam menyalurkan bantuan ikan sehat dan beras dari Badan Karantina Ikan, Pengendalian Mutu (BKIPM) yang ditujukan kepada 1.813 Kepala Keluarga (KK). Melalui Dana Desa juga telah dialokasikan dana Bantuan Langsung Tunai kepada KK terdampak COVID-19 yang tersebar di 1.804 desa. Bantuan usaha mikro dalam bentuk barang juga diberikan kepada 825 pelaku usaha di 11 kabupaten/kota. Bantuan tersebut senilai Rp1.875.000,- untuk masing-masing pelaku usaha. Pemerintah Daerah Provinsi Maluku juga membantu Pemerintah Kabupaten/Kota untuk memberikan bantuan sosial sembako, dengan mengalokasi anggaran sebesar 20% kepada tiap kabupaten/kota (A. Tristanto & Bangsu T., 2022)

Dalam pelaksanaan penyaluran Jaring Pengaman Sosial (JPS) tidak ditemukan permasalahan yang berujung konflik di tengah masyarakat (Gambar 5). Namun, kendala terbesar yang dihadapi adalah terkait data penerima JPS. Apabila ada data dari kabupaten/ kota yang kurang valid, tentunya hal itu akan menghambat proses penyaluran.

**Gambar 5.** Infografik Penyaluran Bantuan COVID-19 di Provinsi Maluku (Dinas Sosial Provinsi Maluku, 2020).



Sumber: (Dinas Sosial Provinsi Maluku, 2020)

Menyikapi hal tersebut, ada pengawasan eksternal yang bertugas untuk mengawasi adanya data ganda. Untuk itu, masing-masing Pemerintah Kabupaten/Kota melakukan pemilahan data, agar data yang dikeluarkan merupakan data akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini juga dilakukan agar penyaluran bantuan JPS tepat sasaran.

Pada konteks kepemimpinan transformasional (Peter G. Northouse, 2019), kemampuan Bapa Raja dalam melakukan pemetaan persoalan secara mendetail serta kapasitas yang dimiliki dalam menghadirkan solusi yang tepat sasaran merupakan salah satu faktor yang mendorong masyarakat memiliki keinginan untuk turut serta mencari solusi atas kompleksitas yang terjadi di masa krisis pandemi COVID-19 (Men, 2014; Moyo, 2019). Kemampuan Bapa Raja dalam membantu pencatatan data penerima bantuan memunculkan karakteristik pemimpin dengan wawasan yang luas dan pemahaman yang mendalam tentang bidang kerja atau industri yang mereka pimpin (Dumdum et al., 2013). Mereka terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka melalui pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga mampu menghadapi tantangan dan perubahan dengan pemahaman yang lebih baik.

#### III.1.4. Innovation Catalyst

Pandemi COVID-19 memberikan dampak terhadap seluruh aspek kehidupan. Sebagai masyarakat yang tumbuh dengan nilai leluhur yang mengedepankan sikap solidaritas, situasi pandemi ini mendorong masyarakat Provinsi Maluku untuk memegang prinsip “*baku keku*” dalam kebersamaan. Ketua Harian Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 Provinsi Maluku Kasrul Selang mengungkapkan bahwa bantuan yang masuk untuk warga yang terdampak pandemi, tidak hanya berasal dari Pemerintah Pusat dan Daerah, namun ada juga dari dunia usaha, partai politik, Lembaga Pendidikan dan Lembaga agama.

Sebagai pemimpin masyarakat dengan cakupan pemahaman yang lebih mendalam terhadap karakteristik masyarakatnya, Bapa Raja tidak hanya mensosialisasikan pentingnya “*baku keku*” dalam memberantas virus COVID-19 di Maluku, namun juga menekankan penyerahan bantuan harus dapat menjangkau semua lapisan masyarakat lintas agama (Wang, 2017; Pounder, 2022). Untuk itu, Bapa Raja bersama para pemuka agama berupaya menggerakkan rasa persaudaraan umatnya dengan mengalokasikan bantuan kepada yang membutuhkan, tidak perlu memandang suku, ras atau bahkan agama (Mawela et al., 2017; Reinwald & Kraemmergaard, 2012). Keresahan lainnya yang timbul di lingkungan masyarakat akibat COVID-19 adalah ancaman kelangkaan pangan. Untuk mengatasi keresahan ini, Bupati Maluku Tenggara bersama unsur TNI/Polri, tokoh agama, dan Bapak Raja mendorong masyarakat untuk menanam pangan lokal di *ve'e kes* yang atau *kebun perbekalan* (Pounder, 2022).

Wujud rasa toleransi antar sesama dihadirkan dalam bentuk penyerahan bantuan sembako serta sosialisasi hidup sehat (Gambar 6) dan keterlibatan MUI sebagai organisasi Islam terbesar (Gambar 7).

**Gambar 6.** Penyerahan Bantuan Sembako oleh Jemaat GPM Poka kepada waga Muslim Poka.



Sumber: Dokumentasi pribadi Pdt. H.Siahay (Ketua Majelis Jemaat GPM Poka)

**Gambar 7.** Sosialisasi Pencegahan Penyebaran COVID-19 oleh MUI Provinsi Maluku.



Sumber: (Fitriati, et.al., 2020)

Untuk mengawali kegiatan penanaman pangan lokal, pemerintah daerah bersama kepolisian setempat di Kabupaten Maluku Tengah merelokasi lahan tidur sekitar 1 hektar. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai leluhur tentang solidaritas, Raja Hitulama Salhana Pellu menggerakkan masyarakatnya untuk membantu pembangunan lahan “kebun perbekalan”. Dengan bantuan dari kurang lebih 277 kepala keluarga, lahan tersebut dapat digarap selama hampir lima bulan. Melihat manfaat dari program ini, para Bapa Raja kemudian menggandeng tokoh-tokoh agama untuk turut serta dalam pengembalian kekuatan pangan lokal di Maluku. Langkah-langkah komunikasi yang menekankan solidaritas untuk “baku keku” dalam kebersamaan oleh Bapa Raja ini menjelaskan pentingnya seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif serta memfasilitasi ruang diskusi yang produktif untuk menciptakan ikatan yang kuat dan meningkatkan rasa memiliki terhadap wilayahnya (Almohtaseb et al., 2021; Breevaart et al., 2014; Yücel, 2021).

#### IV. Kesimpulan

Peran Bapa Raja dalam menghadirkan inovasi kolaboratif dalam penanganan COVID-19 di Provinsi Maluku sangat penting dan strategis. Sebagai pemimpin lokal, Bapa Raja berhasil mendorong kolaborasi partisipasi semua pemangku kepentingan dan kemudian mengintegrasikannya untuk terlibat dalam memutus mata rantai penyebaran COVID-19. Selain itu, Bapa Raja juga berperan dalam mengidentifikasi ide-ide inovatif dari berbagai sumber eksternal, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong munculnya ide-ide inovatif, serta mempromosikan agar solusi inovatif ini dapat diimplementasikan dengan basis kearifan lokal.

Pertama, sebagai *innovation integrator*, Bapa Raja berperan sebagai pengintegrasian dan koordinasi berbagai pihak yang terlibat dalam penanganan COVID-19. Kedua, sebagai *innovation seeker*, Bapa Raja aktif mencari ide-ide inovatif dari berbagai sumber eksternal. Melalui pertemuan, diskusi, dan ajakan partisipasi, Bapa Raja mendorong keterlibatan aktif masyarakat, pemuka agama, dan pihak lainnya dalam mencari solusi inovatif untuk penanganan COVID-19. Ketiga, sebagai *innovation champion*, Bapa Raja berperan sebagai pembela dan juru bicara inovasi dalam penanganan COVID-19. Bapa Raja memperjuangkan implementasi dan pengembangan solusi inovatif yang terpilih menjadi kebijakan, program, atau layanan baru di Provinsi Maluku. Keempat, sebagai *innovation catalyst*, Bapa Raja berfungsi sebagai pemicu untuk memicu munculnya ide-ide inovatif. Dengan membuka akses terbuka dan transparan bagi masyarakat dan pihak lain untuk berkontribusi dengan ide-ide inovatif mereka, Bapa Raja menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong munculnya solusi kreatif dan *out of the box* dalam penanganan pandemi.

Dengan berperan sebagai pengintegrasian, pencari, pembela, dan pemicu inovasi, Bapa Raja telah berhasil menjadi pendorong utama dalam menghadirkan inovasi yang relevan dan efektif dalam penanganan COVID-19 di Provinsi Maluku. Kolaborasi yang kuat antara pemerintah dan berbagai pemangku kepentingan, serta partisipasi aktif masyarakat dengan berbasis kearifan lokal, merupakan kunci keberhasilan dalam

menghadapi tantangan pandemi ini. Rekomendasi dari studi ini adalah agar Pemerintah Pusat cq Kementerian Dalam Negeri dapat menjadikan Bapak Raja sebagai *role model* bagi daerah lain, karena keberhasilan pelayanan publik melalui pendekatan inovasi kolaboratif dalam penanganan bencana COVID-19.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih dan apresiasi kepada FIA UI, *Disaster Risk Reduction Center* (DRRC) Universitas Indonesia, seluruh Bapa Raja di Propinsi Maluku, Pemerintah Daerah Propinsi Maluku, Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB), Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Propinsi Maluku, dan seluruh nara sumber yang telah memberikan kontribusi berharga dalam riset ini.

## Daftar Referensi

- A. Tristanto, & Bangsu T. (2022). Community Response to Change of Social Assistance Scheme Family Hope Program During the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 14(2), 361–372. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.361-372>.
- Agolla, J.E. and Van Lill, J.B., (2016). An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organisations. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), pp.404-422.
- Ajawaila, J. W. (2005). Dinamika Budaya Orang Maluku. In *Maluku Menyambut Masa Depan* (pp. 159–179). Lembaga Kebudayaan Daerah Maluku. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.289-308>.
- Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A., Emad, F., Sharari, A., & Dabbouri, E. A. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during COVID-19. *Management Science Letters*, 11, 1231–1244. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.0015>.
- Alrowwad, A., Abualooush, shadi habis, & Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>.
- Alus, C. (2014). Peran Lembaga Adat Dalam Pelestarian Kearifan Lokal Suku Sahu Di Desa Balisoan Kecamatan Sahu Kabupaten Halmahera Barat. *Acta Diurna*, 3(4).
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. eds., (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>.
- Ben Bommert. (2010). Collaborative Innovation in The Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1). <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73>.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>.
- Brinkerhoff, D. W., Cross, H. E., Sharma, S., & Williamson, T. (2019). *Stewardship and health systems strengthening: An overview*. *Public Administration and Development*, 39(1), 4–10. <https://doi.org/10.1002/pad.1846>.
- Chandra Gian Asmara. (2020). *Terbaru, Jokowi Kembali Tegaskan Kebijakan Tak Mau Lockdown!* CNBCIndonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200324095241-4-147143/terbaru-jokowi-kembali-tegaskan-kebijakan-tak-mau-lockdown>.
- Dubicka, B., & Carlson, G. (2020). Editorial: How in the world are we handling COVID-19? In *Child and Adolescent Mental Health* (Vol. 25, Issue 3, pp. 125–126). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/camh.12417>.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 5, pp. 39–70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>.
- Durmusoglu, S. (2004). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology 20041 Henry W. Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222 + xxxi pp. \$35.00. *European Journal of Innovation Management*, 7, 325–326. <https://doi.org/10.1108/14601060410565074>.
- Eckstein, H. (2000). Case Study and Theory in Political Science. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857024367.d11>.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd ed. (pp. 695–727). Sage Publications Ltd.
- Fitriati, et.al., (2020). “Provinsi Maluku. Potong Pele COVID-19 di Bumi Raja-Raja”, dalam Lestari, et.al., (Eds). *Pengalaman Indonesia Dalam Menangani Wabah COVID-19*. Penerbit Badan Nasional Penanggulangan Bencana, Agustus, 2020, ISBN: 978-602-7700-18-5. pp. 240-285.
- Fransiskus Pati Herin. (2020a). *Apresiasi terhadap Kesadaran Ratutan Warga Ambon Ikut Tes Cepat*. Kompas.Id. [https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/05/09/apresiasi-terhadap-kesadaran-ratutan-warga-ambon-ikut-tes-cepat?open\\_from=Search\\_Result\\_Page](https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/05/09/apresiasi-terhadap-kesadaran-ratutan-warga-ambon-ikut-tes-cepat?open_from=Search_Result_Page).
- Fransiskus Pati Herin. (2020b). *Lima Daerah di Maluku Bersiap Normal Baru Pertengahan Juni*. Kompas. Id. [https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/12/31/satgas-covid-19-maluku-klarifikasi-selisih-anggaran-rp-161-miliar?open\\_from=Search\\_Result\\_Page](https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/12/31/satgas-covid-19-maluku-klarifikasi-selisih-anggaran-rp-161-miliar?open_from=Search_Result_Page).



- Gaventa, J., & Barrett, G. (2012). Mapping the Outcomes of Citizen Engagement. *World Development*, 40(12), 2399–2410. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.014>.
- Humas Kemensetneg. (2020). *Dua WNI Positif Terjangkit, Presiden Tegaskan Keseriusan Pemerintah Tangani Wabah Korona*. Setneg.Go.Id. [https://www.setneg.go.id/baca/index/dua\\_wni\\_positif\\_terjangkit\\_presiden\\_tegaskan\\_keseriusan\\_pemerintah\\_tangani\\_wabah\\_korona](https://www.setneg.go.id/baca/index/dua_wni_positif_terjangkit_presiden_tegaskan_keseriusan_pemerintah_tangani_wabah_korona).
- Imawan, A. P., & Prasongko, D. (2022). Inovasi Pembelajaran Daring: Analisis Multi-Level Perspective Dalam Platform Digital Pembelajaran Daring Di Indonesia. *Matra Pembaruan*, 6(2), 147–158. <https://doi.org/10.21787/mp.6.2.2022.147-158>.
- John W. Creswell, J. D. C. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf).
- Kompascetak. (2020, May 18). *Pedagang Menolak Dikarantina*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/baca/nusantara/2020/05/18/pedagang-menolak-dikarantina>.
- KumparanNews.com. (2020, April 3). *Cerita Desa Hitulama di Ambon yang Karantina Pendatang dari Pulau Jawa*. KumparanNews.Com. <https://kumparan.com/kumparannews/cerita-desa-hitulama-di-ambon-yang-karantina-pendatang-dari-pulau-jawa-1t9WTF05Q4X>.
- Malukuterkini.com. (2020). *Pedagang Demo Pemkot Ambon Protes Waktu Operasional Pasar*. Malukuterkini.Com. <https://www.malukuterkini.com/2020/06/12/pedagang-demo-pemkot-ambon-protos-waktu-operasional-pasar/>.
- Kurland, H., Peretz, H. and Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision. *Journal of Educational Administration*, 48, pp. 7-30. <https://doi.org/10.1108/09578231011015395>.
- Mawela, T., Twinomurizi, H., & Ochara, N. M. (2017). Exploring public sector planning for transformational government. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(3). <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2017-0012>.
- McLaggan, E., Bezuidenhout, A., & Botha, C. T. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.483>.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>.
- Morris, E. J. A., Goldacre, R., Spata, E., Mafham, M., Finan, P. J., Shelton, J., Richards, M., Spencer, K., Emberson, J., Hollings, S., Curnow, P., Gair, D., Sebag-Montefiore, D., Cunningham, C., Rutter, M. D., Nicholson, B. D., Rashbass, J., Landray, M., Collins, R., ... Baigent, C. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on the detection and management of colorectal cancer in England: a population-based study. *The Lancet Gastroenterology and Hepatology*, 6(3), 199–208. [https://doi.org/10.1016/S2468-1253\(21\)00005-4](https://doi.org/10.1016/S2468-1253(21)00005-4).
- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6)).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Parry, K.W. and Proctor-Thomson, S.B., (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of business ethics*, 35, pp.75-96.
- Perdana, G. N. R., Irawan, B., & Nizar Hidayat, M. (2023). Inovasi Aplikasi Bebaya untuk Pemulihan Perekonomian UMKM di Kota Samarinda. *Matra Pembaruan*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.21787/mp.7.1.2023.1-12>.
- Peter G. Northouse. (2019). *LEADERSHIP Seventh Edition*. <https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1483317536>.
- Peters, B. G., & Filgueiras, F. (2022). Introduction: Looking for Governance: Latin America Governance Reforms and Challenges. In *International Journal of Public Administration* (Vol. 45, Issue 4, pp. 299–307). Routledge. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2020905>.
- Pounder, P. (2022). Leadership and information dissemination: challenges and opportunities in COVID-19. *International Journal of Public Leadership*, 18(2), 151–172. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2021-0030>.
- Putri Vidiastuti, D., Darwin, M., & Ikhwan, H. (2023). Difusi dan Adopsi Inovasi SiBakul Markethub Free Ongkir DIY di Era Pandemi COVID-19. *Matra Pembaruan*, 7(1), 49–60. <https://doi.org/10.21787/mp.7.1.2023.49-60>.
- Rahim, F., Allen, R., Barroy, H., Gores, L., & Kutzin, J. (2020). *COVID-19 Funds in Response to the Pandemic, IMF COVID-19 Special Series*. <https://data.imf.org/GFS>.
- Reinwald, A., & Kraemmergaard, P. (2012). Managing stakeholders in transformational government - A case study in a Danish local government. *Government Information Quarterly*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.09.007>.
- Rini Kustiasih. (2020, October 5). *Kepemimpinan yang Bervisi Kunci Keluar dari Krisis*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/baca/polhuk/2020/08/05/kepemimpinan-yang-bervisi-kunci-keluar-dari-krisis/>.
- Roziqin, A., Mas'udi, S. Y. F., & Sihidi, I. T. (2021). An analysis of Indonesian government policies against COVID-19. *Public Administration and Policy*, 24(1), 92–107. <https://doi.org/10.1108/PAP-08-2020-0039>.
- Satish Nambisan. (2009). *Transforming Government Through Collaborative Innovation*. <https://www.businessofgovernment.org/report/transforming-government-through-collaborative-innovation>.
- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture towards Organizational ... 767 JAM 18, 4 Indexed in Google Scholar THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARDS ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH JOB SATISFACTION AMONG MINING INDUSTRY EMPLOYEES. *Journal of Applied Management (JAM)*,



- 18(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.15>.
- Souhoka, L. L., & Suanda, R. (2015). Kepemimpinan Adat (Bapa Raja) dalam Perspektif Sosiologi. *Jurnal Kajian Wilayah*, 6(2), 71–83. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.289-308>.
- Sparrow, R., Dartanto, T., & Hartwig, R. (2020). Indonesia Under the New Normal: Challenges and the Way Ahead. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 56(3), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1854079>.
- Sun, R. and Henderson, A.C., (2017). *Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance*. *Public Administration Review*, 77(4), pp.554-565.
- Wang, D. (2017). Local Governance and Local Knowledge. *Open Journal of Business and Management*, 05(03), 415–419. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.53035>.
- Wattimena, Z., Septiyanti, M., & Mutiarin, D. (2021). Inovasi Kebijakan Pemerintah Daerah DIY dalam Membangun Ketahanan Pangan di Era Pandemi COVID-19. *Matra Pembaruan*, 5(2), 127–139. <https://doi.org/10.21787/mp.5.2.2021.127-139>.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>.
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>.