

REFLEKSI KEPEMIMPINAN KRISIS PEMERINTAH PADA FASE AWAL COVID-19 DI INDONESIA

Frederik Masri Gasa^{1*}, Herma Retno Prabayanti¹, Yosephine Aurelia Purnomo¹

¹Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia

*frederik.gasa@binus.edu

Abstract

This study uses a qualitative approach that aims to examine the government's crisis leadership during the early period of the COVID-19 pandemic in Indonesia. The COVID-19 pandemic is a crisis that requires appropriate and fast handling from the government as a leader. Leaders must have crisis leadership characteristics in order to get out of crisis situations. The unit of analysis for this research is the December 2, 2020 edition of Kompas.com, entitled "9 Bulan Pandemi Covid-19, Apa yang Salah dengan Penanganan di Indonesia." Through this news, Kompas.com media is trying to evaluate the government's performance in dealing with COVID-19 in Indonesia. The news text is analyzed using Robert N. Entman's framing analysis model as a data analysis method, which consists of four main elements, namely define problems, diagnose cause, make moral judgment and treatment recommendation. The results show that the three indicators described in the news illustrate that from March to December 2020, the government is considered not to have the characteristics of a crisis leader, namely being responsive, implementing performance management (rewards and consequences) and having good articulation in conveying communication.

Keywords: covid-19; Indonesian government; crisis leadership; Kompas.com; framing analysis

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan krisis pemerintah selama periode awal pandemi covid-19 di Indonesia. Pandemi covid-19 merupakan krisis yang membutuhkan penanganan tepat dan cepat dari pemerintah sebagai pemimpin. Pemimpin harus memiliki karakteristik kepemimpinan krisis agar dapat keluar dari situasi krisis. Unit analisis penelitian ini adalah pemberitaan *Kompas.com* edisi 2 Desember 2020 yang berjudul "9 Bulan Pandemi Covid-19, Apa yang Salah dengan Penanganan di Indonesia." Melalui berita ini, media *Kompas.com* berusaha untuk mengevaluasi kinerja pemerintah dalam mengatasi covid-19 di Indonesia. Adapun teks berita ini dianalisis dengan menggunakan model analisis framing Robert N. Entman sebagai metode analisis data, yang terdiri dari empat elemen utama yakni *define problems, diagnose cause, make moral judgement and treatment recommendation*. Hasilnya menunjukkan ketiga indikator yang dijelaskan pada berita menggambarkan bahwa dari bulan Maret hingga Desember 2020, pemerintah dinilai tidak memiliki karakteristik pemimpin krisis yakni responsif, menerapkan *performance management (rewards and consequences)* dan mempunyai artikulasi yang baik dalam menyampaikan komunikasi.

Kata Kunci: covid-19; pemerintah Indonesia; kepemimpinan krisis; Kompas.com; analisis framing

PENDAHULUAN

Pandemi covid-19 menjadi tolok ukur kepemimpinan pemerintah Indonesia. Wabah ini memiliki ciri khas sebagai krisis *landscape-scale* atau berskala luas yang dapat dimaknai sebagai peristiwa tak terduga

atau besar sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan gangguan emosi yang kuat (Howitt and Leonard, 2007 dalam D'auria and Smet, 2020)). Dalam situasi krisis seperti ini,

seorang kepala daerah sebagai pemimpin (*leader*) harus mampu merespon dengan cepat dan tepat sehingga stabilitas masyarakat bisa tetap terjaga.

Pada periode awal menyebarnya covid-19, yakni Maret – Juli 2020, Indonesia menjadi salah satu dari sepuluh negara di Asia dengan jumlah kasus tertinggi (Kompas.com, 2020a). Beberapa faktor yang menyebabkan tingginya jumlah kasus ini antara lain mobilitas masyarakat terutama saat libur hari raya, meningkatnya kapasitas tes yang dilakukan setiap hari dan munculnya klaster-klaster baru (Inews.id, 2020; Kompas.com, 2020c). Ketiga faktor ini dapat menjadi refleksi bahwa kebijakan dan langkah-langkah yang ditempuh pemerintah belum efektif serta oleh karena pemahaman akan kepemimpinan krisis (*crisis leadership*) yang masih rendah.

Sejak ditetapkan sebagai bencana nasional pada tanggal 14 April 2020 melalui Keputusan Presiden No. 12 tahun 2020, Pemerintah Indonesia mendesain berbagai kebijakan dan regulasi untuk menekan persebaran covid-19. Adapun rincian kebijakan pemerintah tersebut adalah sebagai berikut: a) Perppu Nomor 1/2020 Kebijakan Keuangan Negara untuk Penanganan Covid-19, b) Perpres Nomor 54/2020 Perubahan Postur dan Rincian APBN 2020, dan c) Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) (Kompas.com, 2020b).

Disamping kebijakan tersebut, pemerintah juga menetapkan berbagai aturan, mulai dari pembatasan sosial dalam skala besar (PSBB) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 dan terhitung sejak bulan Maret 2020 hingga mini lockdown atau karantina wilayah yang berlaku mulai September 2020. Setelahnya, berbagai istilah bermunculan yang bertujuan untuk dapat mencegah penyebaran covid-19 ke berbagai daerah di Indonesia.

Dalam kaitannya dengan krisis, hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin saat terjadi krisis bukanlah penanganan yang

telah terencana sebelumnya melainkan perilaku dan pola pikir yang dapat mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis dana bagaimana menghadapi tantangan kedepan (D'auria & Smet, 2020). Kausner dan Posner (2012) menyebutkan lima keterampilan dalam kepemimpinan, antara lain *model the way* (memperjelas nilai dan memberikan contoh), *inspire a shared vision* (memiliki gambaran akan masa depan, memiliki tujuan bersama dan mampu memperjuangkan cita-cita bersama), *challenge the process* (mampu membaca peluang dan berani mengambil resiko), *enables others to act* (membina dan memperkuat jaringan dan kolaborasi) dan *encourage the heart* (mengakui kontribusi dan mempertahankan nilai-nilai yang ada dengan menciptakan semangat dalam komunitas dan ikut terlibat didalamnya) (Dirani et al., 2020). Kepemimpinan memiliki sifat umum yakni *intelligence* (baik secara verbal, pemikiran/persepsi, maupun penalaran), *self-confidence* (memiliki rasa percaya diri dalam membuat suatu perubahan), *determination* (keinginan yang kuat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan), *integrity* (menjunjung tinggi kejujuran dan kepercayaan), dan *sociability* (bersikap ramah dan supel) (Miller, 2015).

Kompetensi dan keterampilan seorang pemimpin juga dibutuhkan pada situasi krisis. Sapriel (2003) menyatakan bahwa krisis adalah suatu peristiwa, kondisi, tuduhan atau serangkaian keadaan mengancam integritas, reputasi, atau kelangsungan hidup individu atau organisasi. Krisis dapat mengancam rasa aman ataupun nilai-nilai umum pada masyarakat (Wino et al., 2020). Barton (2007 dalam Al Eid & Arnout, 2020) menyebutkan bahwa krisis memiliki beberapa ciri yaitu kejutan (*surprise*), kurangnya informasi (*lack of information*), eskalasi kejadian (*escalation of events*), hilangnya kontrol (*loss of control*), kepanikan (*panic*) dan tidak adanya solusi yang cepat dan mendasar (*the absence of a rapid, fundamental solution*).

Kepemimpinan krisis (*crisis leadership*) pada masa pandemi covid-19 sudah menjadi bahan kajian para peneliti. Salah satu diantaranya adalah yang dilakukan oleh Vivek Kaul, Vijay H. Shah dan Hashem El-Serag (2020). Mereka menyebutkan terdapat enam prinsip utama kepemimpinan pada masa krisis yakni *communication, decision making, humanism, innovation, realism, dan core values*. Selain keenam prinsip ini, yang harus dilakukan oleh para pemimpin dalam menanggulangi krisis adalah dengan mengelola tiga hal penting, yakni *clinical enterprise management, educational enterprise management dan research enterprise management* (Kaul et al., 2020).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Susannah Ahern dan Erwin Loh (2020) yang menyebutkan bahwa yang paling penting dilakukan oleh para pemimpin (*leaders*) selama masa pandemi covid-19 adalah membangun dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Membangun kepercayaan masyarakat dilakukan melalui persiapan dan perencanaan (*preparedness and planning*) yang matang, memberikan informasi dan data yang akurat dan kredibel, serta adaptif dan koordinasi yang baik diantara pengambil keputusan atau pemangku kepentingan. Sementara itu, demi mempertahankan kepercayaan, seorang pemimpin dituntut untuk mampu bertanggung jawab dan transparan (*responsibility and transparency*) serta memiliki empati dan mampu merasakan apa yang dirasakan oleh masyarakat (Ahern & Loh, 2020).

Untuk konteks Indonesia, penelitian yang mengangkat tema yang sama dilakukan oleh Zulfa Harirah MS dan Annas Rizadi (2020). Keduanya mengkaji dari perspektif kebijakan public yang menekankan pada proses pengambilan keputusan. Pemerintah Indonesia dinilai lamban menangani penyebaran covid-19 jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Berbagai kebijakan yang ditempuh pemerintah

dianggap belum efektif dalam menekan angka penyebaran kasus covid-19 di Indonesia. Respon publik atau masyarakat terhadap kebijakan dan langkah yang ditempuh pemerintah juga dinilai masih negatif yang disebabkan oleh berbagai hal, seperti inkonsistensi pernyataan pemerintah, tumpang tindih informasi dan ketidaktegasan pemerintah dalam menerapkan kebijakan (MS & Rizaldi, 2020).

Selain itu, ada juga penelitian di Indonesia yang mengkaji kepemimpinan krisis dalam masa pandemi covid-19 terutama untuk memastikan ketahanan nasional dilakukan oleh Doni Wino, Fajar Utomo dan Margaretha Hanita (2020). Ketiganya mencoba untuk mengkaji karakteristik kepemimpinan Presiden Joko Widodo pada masa pandemi covid-19 dengan mengacu pada beberapa sumber berita dan hasilnya Presiden Joko Widodo memiliki karakteristik kepemimpinan yaitu transformasional (Wino et al., 2020).

Selanjutnya, penelitian tentang *framing* media terhadap strategi komunikasi pemerintah Indonesia pada awal penyebaran covid-19 dilakukan oleh Fadjarini Sulistyowati dan Nina Uswatun Hasanah. Keduanya berfokus pada *framing* majalah Tempo terhadap kebijakan pemerintah Indonesia selama periode Maret – Juli 2020. Hasilnya adalah bahwa pemerintah belum menerapkan strategi komunikasi yang tepat dalam penanganan covid-19 di Indonesia. Pemerintah sebagai komunikator belum memiliki kesiapan dalam menghadapi wabah covid-19. Pemerintah juga dinilai tidak siap menghadapi covid-19 yang ditunjukkan dengan lemahnya koordinasi dan komunikasi dengan daerah, tidak adanya transparansi dan keengganan pemerintah membuka data dan melakukan pelacakan terhadap pasien covid-19 sehingga akhirnya menjadikan masa PSBB hanya sebagai formalitas (Sulistyowati, 2021).

Karakteristik kepemimpinan pada masa krisis direspon sangat kuat juga oleh media. Media menjadi saluran kontrol publik

terhadap berbagai kebijakan dan langkah yang diambil pemerintah (*decision maker*). *Kompas.com* menjadi salah satu media yang menaruh perhatian pada setiap langkah atau kebijakan yang ditempuh pemerintah dalam menanggulangi penyebaran covid-19 di Indonesia. *Kompas.com* sama halnya dengan media lainnya memiliki peran dan tanggung jawab untuk membentuk opini publik agar selalu *aware* dengan persoalan yang terjadi di sekitar kita.

Kompas.com atau Kompas online merupakan salah satu inovasi dari PT Kompas Media Nusantara yang sebelumnya telah sukses dengan harian *Kompas*. Seiring dengan menjamurnya pengiklan di situs daring (online), Kompas online kemudian dilepas dari harian Kompas ditandai dengan pembentukan PT Kompas Cyber Media pada 6 Agustus 1998 (Haq & Fadilah, 2019).

Kompas.com sebagai media online memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi di Indonesia. Dilansir dari Alexa.com, *Kompas.com* menduduki urutan ke lima dalam daftar situs yang paling populer di Indonesia (www.alex.com, 2021). *Kompas.com* sama halnya dengan *Harian Kompas* dianggap sebagai media yang objektif dalam memberitakan suatu peristiwa. McQuail (2012, dalam Abkoriyah & Dewi, 2017) menyebutkan bahwa objektivitas terkait dengan dua hal utama, yakni faktualitas dan imparialitas. Faktualitas berkaitan dengan kualitas informasi pemberitaan. Faktualitas merupakan bentuk laporan peristiwa yang berdasarkan fakta, bebas dari opini jurnalis, serta kebenarannya bisa diperiksa ke narasumber terkait. Imparialitas terkait dengan apakah suatu pemberitaan menampilkan peristiwa yang dilihat dari dua sisi atau hanya satu sisi saja.

Pemberitaan *Kompas.com* membuka wawasan masyarakat akan fenomena yang ada, terutama pada situasi krisis seperti saat ini. Melalui *Kompas.com*, masyarakat mampu mengakses informasi sekaligus memantau setiap langkah dan kebijakan yang

diambil oleh pemerintah untuk menanggulangi penyebaran covid-19 di Indonesia. Oleh karenanya, berangkat dari persoalan ini maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji karakteristik kepemimpinan krisis pemerintah Indonesia dalam bingkai berita media *Kompas.com*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan maksud agar peneliti mendapatkan pemahaman yang holistik dari fenomena yang diteliti. Dalam ilmu sosial, penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi, mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena sosial; membongkar makna dibalik tindakan, situasi, event, dan membangun pemahaman yang mendalam tentang aspek-aspek kehidupan sosial; membangun deskripsi yang utuh tentang seseorang dari latar yang natural; menjelajahi area baru yang belum diteliti; atau menghubungkan sesuatu yang mikro-makro, hubungan antara individu-kelompok dan dalam konteks institusional maupun budaya (Leavy, 2014).

Pada proses pengumpulan data menggunakan studi literatur dan dokumen, telaah teks media massa serta sumber-sumber lain yang terkait dengan fenomena yang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemberitaan pada *Kompas.com* edisi 2 Desember 2020. Teks berita ini berisi memuat evaluasi dan penilaian terhadap kinerja pemerintah dalam mengatasi pandemi covid-19 selama tahun 2020. Periode Maret – Desember 2020 menjadi periode atau fase kritis yang menentukan bagaimana negara atau pemerintah menangani covid-19. Melalui teks berita ini, *Kompas.com* secara langsung ingin melihat bagaimana respon pemerintah menanggapi penyebaran covid-19 di Indonesia. Selain itu, data-data lainnya diperoleh melalui studi literatur dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian. Pada level teks, pemberitaan dianalisis

dengan menggunakan kerangka analisis framing Robert N. Entman.

Framing adalah metode untuk melihat cara bercerita media atas peristiwa. Cara bercerita itu tergambar pada cara melihat realitas yang dijadikan berita oleh media. Cara melihat ini berpengaruh pada hasil akhir dari konstruksi realitas. Analisis *framing* juga melihat bagaimana peristiwa dipahami dan dibingkai oleh media (Eriyanto, 2001: 9 dalam Simatupang 2021).

Pada dasarnya, dalam setiap pemberitaan, sebuah media memiliki frame tertentu. Framing berhubungan dengan proses produksi berita-kerangka kerja dan rutinitas organisasi media. Bagaimana peristiwa dibingkai, kenapa peristiwa dipahami dalam kerangka tertentu atau bingkai tertentu, tidak bingkai yang lain, bukan semata-mata disebabkan oleh struktur wartawan, melainkan juga rutinitas kerja dan institusi media secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pemaknaan peristiwa (Eriyanto, 2002 :115 dalam Zulaikha 2019).

Analisis framing model Entman melihat framing dalam dua dimensi besar yaitu seleksi isu dan penekanan atau penonjolan aspek-aspek tertentu dari realitas/isu (Eriyanto, 2002 dalam Mustika 2017). Analisis framing Entman terbagi dalam empat elemen (Sukendar & Budi, 2020), yakni *pertama, define problems*, yaitu elemen utama *framing* yang menekankan bagaimana peristiwa dipahami dan diinterpretasikan oleh wartawan atau jurnalis. *Kedua, diagnose caouse*, yakni elemen *framing* yang digunakan untuk membingkai subjek atau aktor penyebab dari suatu peristiwa. Penyebab suatu peristiwa ini dapat berupa *who* atau *what*. *Ketiga, moral judgement*, yang berfungsi sebagai sarana legitimasi atau delegitimasi wartawan atau jurnalis dalam menjelaskan suatu peristiwa atau persoalan. Dan *keempat, treatment recommendation*, yang digunakan untuk menilai apa yang diinginkan wartawan atau jurnalis. Solusinya sangat bergantung pada

bagaimana peristiwa tersebut dilihat dan siapa yang dianggap sebagai penyebab masalah.

Adapun keabsahan data menyangkut kriteria derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Dari empat kriteria tersebut, pendekatan kualitatif memiliki delapan teknik pemeriksaan data, yaitu perpanjangan keikut-sertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensi, kajian kasus negatif, pengecekan anggota, dan uraian rinci (Moleong, 2001: 175-187 dalam Hadi, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pandemi covid-19 menjadi momentum evaluasi masyarakat terhadap kinerja pengambil kebijakan (*decision makers*). Sebagai bagian dari kontrol publik, media merupakan saluran yang diyakini tidak hanya memberi informasi tetapi juga mampu menjaga keseimbangan pelaksanaan demokrasi termasuk dalam mengkritisi setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Fungsi kontrol ini harus tetap dijaga oleh media-media besar yang sudah memiliki reputasi dan kredibilitas di mata masyarakat. Kuatnya penetrasi internet dan media sosial membawa perubahan *landscape* media serta bukan tidak mungkin menjadi ancaman bagi media-media besar termasuk *Kompas Group*. Kehadiran media-media baru yang mengedepankan ‘kecepatan’ daripada ‘keakuratan’ serta orientasi pada *traffic* akan menimbulkan bias informasi di tengah Masyarakat. Menjaga dan profesionalitas menjadi sangat mutlak untuk dipertahankan agar tidak terseret arus baru ini.

Dalam kaitannya dengan menjaga kredibilitas dan profesionalitas, salah satu penelitian menarik dilakukan oleh Susanto (2021) tentang *Tempo*. Bahwa *Tempo* mampu menjaga independensi dalam memproduksi berita- Produk berita *Tempo* dirumuskan lewat mekanisme rapat dengan menjaring gagasan anggota redaksi, mulai

dari reporter, redaktur, hingga pemimpin redaksi. Ide-ide diadu dalam ruang redaksi. Gagasan yang didukung data, argumentasi dan memberi dampak kepada public yang biasanya unggul dan kemudian disepakati sebagai keputusan rapat.

Sama halnya yang dilakukan *Tempo*, pemberitaan *Kompas*, termasuk *Kompas.com* mengedepankan independensi dan profesionalitas. Pemberitaan *Kompas.com* tentu diproduksi atas dasar ini. Setiap berita yang diangkat tidak luput dari nilai dan maksud tertentu. Momentum pandemic covid-19 menjadi momentum evaluasi masyarakat terhadap para pengambil kebijakan, salah satu salurannya adalah melalui media *Kompas.com*.

Ada banyak pemberitaan terkait penganggulangan penyebaran covid-19 yang diulas oleh *Kompas.com* dan salah satunya adalah berita yang berjudul “9 Bulan Pandemi Covid-19, Apa yang Salah dengan Penanganan di Indonesia” edisi 2 Desember 2020. Berita ini menjadi menarik untuk dikaji karena melalui berita ini, kita dapat melihat bagaimana *Kompas.com* menilai kinerja pemerintah dalam menangani kasus covid-19 di Indonesia.

Pada level teks, penulis mencoba untuk mengkaji dan mendalami berita dengan menggunakan model analisis framing Robert N. Entman. Entman (1993) mengembangkan analisis framing sebagai metode untuk melihat sebuah berita sebagai masalah yang memiliki penyebab dan latar belakang, dan karenanya, semua berita memiliki cara penyelesaiannya tersendiri. Metode framing Entman juga dilandasi kepercayaan bahwa bagaimana pembaca menerjemahkan sebuah berita sangat bergantung kepada situasi psikis dan fisik pembaca itu sendiri. Maka, untuk menciptakan kohesi, koherensi, konjungsi dan pemahaman yang komprehensif dan setara antara wartawan/media dan public pembaca, dibutuhkan pemahaman latar belakang dan ideologi yang relatif sama

di antara penulis berita dengan pembaca/konsumen berita (Launa, 2020).

Model analisis framing Entman terdiri dari empat elemen (Entman, 2007 dalam Zulaikha, 2019). Pertama *define problems*, merupakan elemen utama yang menekankan pada berita (*news*) yang berasal dari perspektif jurnalis/media. Kedua, *diagnose cause*, yang menekankan pada apa dan siapa aktor dalam peristiwa. Ketiga, *make moral judgement*, berkaitan dengan nilai-nilai moral yang menjustifikasi penilaian akan peristiwa. Keempat, *treatment recommendation* adalah evaluasi pada bagaimana jurnalis/media memecahkan persoalan atau memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Selanjutnya, penjelasan deskripsi analisis teks berita berjudul “9 Bulan Pandemi Covid-19, Apa yang Salah dengan Penanganan di Indonesia” (Kompas.com, edisi 2 Desember 2020).

Defines problem

Penulis berita, yakni I Nyoman Sutarsa, I Md Ady Wirawan dan Putu Ayu Swandewi Astuti mencoba untuk mengevaluasi penanganan kasus covid-19 oleh pemerintah Indonesia hingga bulan Desember 2020. Penulis (dan media *Kompas.com*) secara eksplisit memberikan penilaian negatif kepada langkah dan upaya yang sudah dilakukan pemerintah selama ini dengan menyampaikan tiga kelemahan utama, namun demikian tetap objektif dengan memberikan rekomendasi atau langkah-langkah strategis apa yang harus dilakukan pemerintah untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Diagnose causes

Terdapat 3 aktor utama dalam berita ini, yakni pemerintah Indonesia, komunitas masyarakat, dan masyarakat atau penduduk. Penulis menuliskan 3 persoalan atau yang disebut dengan kelemahan Pemerintah (aktor pertama) dalam menanggulangi penyebaran covid-19 di Indonesia. Pertama, *respons*

yang lambat. Jika dibandingkan dengan yang dilakukan pemerintah negara-negara seperti China, Mongolis, Selandia Baru dan Uruguay yang mengambil langkah-langkah tegas seperti pembatasan penerbangan internasional, penutupan fasilitas umum, penelusuran kontak dan tes, serta mengkampanyekan kebiasaan menggunakan masker dan mencuci tangan, pemerintah Indonesia justru lebih memilih mengamankan atau mengutamakan penyelamatan sektor ekonomi. Hal ini mengabaikan dan merugikan masyarakat (aktor kedua) karena dari data menunjukkan bahwa 6,4 juta penduduk Indonesia kehilangan pekerjaan hingga Oktober 2020, ada juga yang dipecat dan dirumahkan sementara. Kedua, *strategi mobilisasi sumber daya Kesehatan yang tidak efektif*. Pemerintah dinilai tidak mampu mendistribusikan tenaga medis dan fasilitas medis lainnya, seperti alat tes. Terjadi ketimpangan di wilayah barat dan timur Indonesia. Ketiga, *terbatasnya partisipasi masyarakat*. Selain pemerintah, untuk konteks ini, komunitas masyarakat (aktor ketiga) juga dianggap sebagai penyebab gagalnya penanganan covid-19 di Indonesia karena tidak mampu berkoordinasi dan bahu membahu bersama pemerintah dalam mengatasi kasus covid-19.

Pembahasan

Ketiadaan Karakter Kepemimpinan Krisis

Barton (2007, dalam Al Eid and Arnout, 2020) mengatakan bahwa krisis memiliki beberapa ciri, diantaranya kejutan (*surprise*), kurangnya informasi (*lack of information*), eskalasi kejadian (*escalation of events*), hilangnya control (*loss of control*), kepanikan (*panic*), dan tidak adanya solusi yang cepat dan mendasar (*the absence of a rapid, fundamental solution*).

Spence et al., (2007) dalam *Crisis Communication, Race, and Natural*

Moral judgement

Penulis menitikberatkan pada bagaimana pemerintah dan komunitas masyarakat sebagai faktor penyebab kegagalan penanganan kasus covid-19 di Indonesia dengan mengacu pada data (seperti jumlah kasus covid di Indonesia, perbandingan dengan negara lain dan jumlah penduduk miskin di Indonesia) sebagai basis argumentasinya. Data dan fakta ini menjadi landasan pijak penulis dalam memberikan penilaian dan dalam membingkai teks tersebut.

Treatment recommendation

Beberapa tawaran solusi yang diberikan penulis antara lain ajakan untuk selalu menggunakan masker dan mencuci tangan, pemerintah diharapkan dapat mengadopsi model dukungan sosial berbasis masyarakat untuk mengidentifikasi dengan tepat kebutuhan khusus kelompok-kelompok rentan, melakukan pendampingan bagi keluarga miskin terkait pemenuhan kebutuhan pokok selama masa isolasi melalui skema bantuan sosial, dan mengintegrasikan antara sistem kesehatan masyarakat dengan penguatan partisipasi masyarakat.

Disaster mendefinisikan krisis sebagai “suatu peristiwa tertentu yang tidak terduga dan tidak stabil atau serangkaian peristiwa yang menimbulkan ketidakpastian dan yang dianggap mengancam keberlangsungan perusahaan, yang nantinya juga menimbulkan perubahan, baik perubahan yang menguntungkan organisasi ataupun perubahan yang merugikan organisasi” (Siregar & Haeirina, 2021).

Seorang pemimpin (*leader*) dalam menghadapi situasi krisis lainnya di kemudian hari sudah semestinya

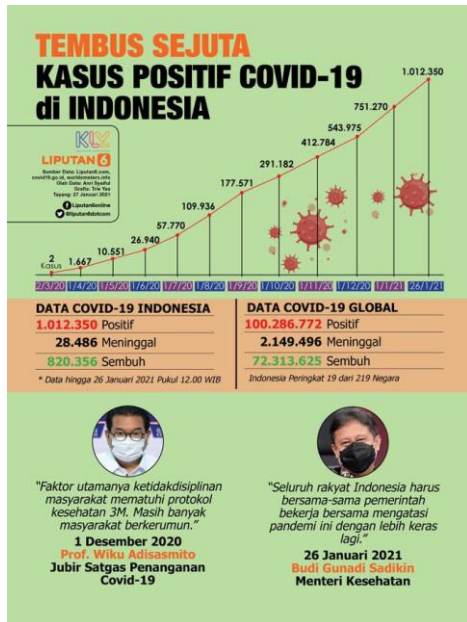
memahami strategi manajemen krisis. Manajemen krisis (*crisis management*) berfokus pada metode ilmiah dalam menghadapi krisis, bekerja untuk mencegah terjadinya krisis dan menghadapinya secara efektif untuk mengurangi dampak negatifnya (Al Eid & Arnout, 2020). Izz al-Din (1990) dan Maher (2006) menjelaskan tiga fase manajemen krisis, yaitu *pertama, pre-crisis phase*, yang mencakup kesiapan seluruh prosedur yang bertujuan untuk mencegah krisis. *Kedua, the stage of dealing with the crisis*, mencakup segala prosedur yang bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal dan *ketiga, post-crisis phase*, terdiri dari prosedur yang diperlukan untuk beradaptasi kembali dengan situasi setelah krisis (Al Eid & Arnout, 2020).

Pada situasi krisis, seorang pemimpin dituntut untuk pragmatis, cepat bereaksi terhadap perubahan (*responsive*), tegas dalam menerapkan *compliance* termasuk untuk jadwal (*schedule*) melalui skema *performance management (rewards and consequences)* dan mempunyai artikulasi yang baik dalam menyampaikan komunikasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan baik dari internal maupun eksternal (FEMA, 2017 dalam Wino *et al.*, 2020).

Pada situasi pandemi covid-19, beberapa hal yang harus dimiliki oleh pemimpin. *Pertama, failing to prepare is preparing to fail*. Artinya bahwa pemimpin yang hebat harus mampu mengantisipasi dan merencanakan langkah-langkah harus diambil dalam mengatasi gangguan (*disruption*). *Kedua*, hindari gaya kepemimpinan *top-down*. Pemimpin harus mampu menggalang jaringan, bekerja sama dengan berbagai pihak serta terbuka terhadap ide-ide kreatif untuk mengatasi persoalan yang ada. *Ketiga*, mengedepankan transparansi sebagai prinsip yang penting dalam manajemen krisis. Pemimpin harus mampu memberikan kejelasan informasi dan memiliki komunikasi yang teratur dan

akurat sehingga dapat meminimalisir resiko desas-daus dan informasi yang salah. *Keempat*, pemimpin harus dapat memiliki empati yang tinggi terutama kepada para korban dan menjamin segala kebutuhannya terpenuhi. Dan *kelima*, pemimpin harus mampu belajar dari situasi krisis yang dihadapi, proses pemulihan (*recovery*) hendaknya menutamakan keseimbangan antara keselamatan pasien dan petugas serta meyakinkan masyarakat bahwa situasi krisis bisa dilewati jika dihadapi secara bersama-sama (Forster *et al.*, 2020).

Pada pemberitaannya edisi 2 Desember 2020 ini, *Kompas.com* mencoba mengevaluasi kinerja pemerintah Indonesia yang dinilai gagal dengan 3 indikator: respons yang lambat, strategi mobilisasi sumber daya kesehatan tidak efektif dan terbatasnya partisipasi masyarakat. Indikator pertama, respons yang lambat mengisaratkan bahwa pemerintah tidak cepat bereaksi terhadap perubahan atau tidak responsif. Periode awal masuk dan menyebarnya covid-19 di Indonesia menjadi periode penting karena pemerintah dituntut untuk melakukan upaya-upaya pencegahan sebagai bagian dari mengelola resiko agar tidak menjadi lebih buruk. Jika diamati dari Gambar 1, jumlah kasus covid-19 di Indonesia dari bulan Maret hingga Desember 2020 semakin bertambah bahkan menembus angka satu juta (Liputan6.com, 2021). Bahkan, jika dilihat dari angka kematian, persentase Indonesia adalah 3,33%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata dunia sebesar 2,47%. Bahkan angka di Indonesia masih cukup tinggi dibandingkan negara di Kawasan Asia, Amerika dan Eropa serta tertinggi di Kawasan Asia Tenggara (Kominfo.go.id, 2020).



Gambar 1. Infografis Data Covid-19 di Indonesia (sumber: Liputan6.com)

Dari gambar 1 dapat kita lihat bahwa kasus meningkat setiap bulannya. Pemerintah dinilai tidak sigap dan bahkan terkesan pada fase awal penyebaran covid-19 di Indonesia ini tidak bijak dan inkonsisten dalam membuat keputusan. Hasil kajian Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES) yang dirilis pada 7 April 2020 menunjukkan sejumlah pernyataan *blunder* pejabat pemerintah Indonesia terkait wabah covid-19. Mulai dari menganggap remeh tingkat urgensi maupun dampaknya terutama di masa awal hingga ketidakselarasan pernyataan para pejabat tinggi negara (Lusianawati, 2020).

Indikator kedua, strategi mobilisasi sumber daya kesehatan oleh pemerintah dinilai tidak efektif membuktikan bahwa pemerintah gagal dalam menerapkan dan menjalankan *performance management* atau manajemen kinerja yang baik dari pusat hingga ke daerah. Kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari pulau-pulau membutuhkan pola kerja sama dan koordinasi yang baik dan jelas agar setiap wilayah memperoleh perlakuan yang sama, memperoleh fasilitas dan pelayanan yang

sama sehingga ketimpangan tidak terjadi diantara wilayah yang ada.

Minimnya ketersediaan alat tes yang mengakibatkannya rendahnya jumlah tes di Indonesia menjadi salah satu contoh bagaimana pemerintah gagal dalam memobilisasi sumber daya kesehatan. Menurut catatan portal data statistik *Statistika*, angka tes Indonesia pada enam bulan sejak pandemic resmi dimulai hanya sejumlah 10.660 per satu juta orang dan menjadi yang paling rendah diantara 30 negara dengan jumlah kasus covid-19 terbanyak. Hal ini pun diakui pemerintah yang mengatakan bahwa jumlah tes covid-19 di Indonesia baru mencapai 35,6% dari standar yang ditetapkan WHO yaitu 1:1000 penduduk per minggu (Bbc.com, n.d.). Hal ini semakin diperburuk ketika biaya tes PCR di wilayah Indonesia tidak seragam dan bahkan beberapa rumah sakit dituding melakukan “komersialisasi tes PCR” dengan mematok harga mahal. Asosiasi Rumah Sakit membela dengan menjelaskan bahwa harga mahal dikarenakan pihak rumah sakit harus membeli sendiri alat dan perlengkapan tes serta membayar tenaga Kesehatan yang terlibat (Bbc.com, n.d.).

Sementara itu, indikator ketiga yakni terbatasnya partisipasi masyarakat karena pemerintah gagal dalam mengkomunikasikan resiko dan langkah pencegahan secara efektif menunjukkan bahwa pemerintah belum memiliki artikulasi yang baik dalam menyampaikan komunikasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan baik dari internal maupun eksternal. Dalam hal ini, masyarakat dan semua elemen yang ada didalamnya merupakan pemangku kepentingan yang utama dan paling dirugikan dengan adanya pandemi covid-19 ini. Aktivitas ekonomi lumpuh total. Masyarakat kebingungan karena inkonsistensi kebijakan yang diterapkan pemerintah. Upaya dan langkah pemerintah dinilai akan lebih tepat sasaran

ketika pemerintah mengadopsi dukungan sosial berbasis masyarakat sehingga identifikasi dan pemberian bantuan akan lebih tepat sasaran.

Kurangnya partisipasi masyarakat juga bisa disebabkan oleh adanya polarisasi politik sebagaimana yang dikaji oleh Arita Nugraheni dan Rangga Eka Sakti. Mietzner (2020) menyorot lambatnya respon pemerintah pusat sebagai bentuk ketidakwaspadaan pada ancaman. Penerapan kebijakan juga dinilai sepotong-sepotong dan membingungkan. Krisis covid-19 mengekspos fakta bahwa kemunduran demokrasi – yang diidentifikasi Mietzner sebagai “naiknya konservatisme agama, meningkatkan polarisasi politik-ideologis, memburuknya korupsi politik dan klientelisme, dan semakin menonjol elite-elite anti demokrasi” – berdampak pada kegagalan pengambilan keputusan dalam memitigasi bencana (Nugraheni & Sakti, 2021).

Komunikasi memiliki hubungan langsung dengan kepemimpinan dan pengaruh (*influence*). Komunikasi membentuk dan memampukan pengelolaan sektor publik. Komunikasi sektor publik berkaitan dengan pimpinan dan *stakeholder* dan berkaitan erat dengan situasi krisis yang dialami oleh otoritas tertentu. Komunikasi sektor public diartikan dengan *goal-oriented communication inside organizations and between organizations and their stakeholders that enables public sector functions within their specific cultural and/or political settings, with the purpose of building and maintaining the public good and trust between citizens and authorities* (Canel & Luomo, 2019).

Komunikasi resiko (*risk communication*) menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari komunikasi publik. Komunikasi resiko merupakan kombinasi dari dua aspek, yakni komunikasi internal (*internal communication*) dan komunikasi eksternal (*external communication*). Komunikasi internal mengacu pada situasi

dimana penilai resiko (*risk assessor*) dan manajer mengembangkan pemahaman yang sama tentang tugas dan tanggung jawab mereka agar dapat mengetahui dampak potensial dan kemungkinan yang akan terjadi berdasarkan informasi yang ada. Sementara itu, komunikasi eksternal dapat meningkatkan kesadaran pemangku kepentingan tentang dampak negative resiko dan pemahaman mereka akan peran mereka dalam pengelolaan resiko (Zhang et al., 2020).

Dalam kaitannya dengan komunikasi, pemerintah dianggap tidak mampu memberikan informasi yang jelas sehingga menimbulkan kepanikan di tengah Masyarakat. Direktur Eksekutif Southeast Asia Freedom of Expression Network (SAFE-net), Damar Juniarto, menyebutkan bahwa salah satu penyebab kepanikan adalah ketiadaan kanal informasi resmi dan utama dari pemerintah yang bisa dijadikan rujukan oleh masyarakat. Pernyataan ini juga diperkuat dengan investigasi yang dilakukan oleh media Tirto.id bahwa pada pekan pertama setelah corona dinyatakan masuk ke Indonesia, terjadi tumpang tindih informasi antara satu pejabat dengan lainnya. *Pertama*, perbedaan informasi terkait umur dua pasien yang positif corona yang sembuh di RSUP Persahabatan pada 12 Maret 2020. *Kedua*, perbedaan angka positif corona antara Yuri (jubir pemerintah terkait penanganan covid-19) dengan Presiden Joko Widodo pada 13 Maret 2020. *Ketiga*, tumpang tindih antara Pemprov Banten dengan Pemerintah Pusat terkait riwayat dan jumlah pasien. *Keempat*, puncak miskomunikasi antara Pemerintah Pusat dengan Pemda terjadi dalam pengumuman positif kasus ke-25 yang meninggal di Bali pada 10 Maret 2020. Dan *kelima*, informasi ketersediaan alat pelindung diri berupa pakaian hazmat tak diketahui oleh petugas media di daerah (Tirto.id, 2020).

Pemerintah tidak boleh hilang kepercayaan dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (negara-negara lain). Dalam hal menjaga kepercayaan (*trust*) ini, unsur komunikasi menjadi sangat penting. Distribusi informasi harus dilakukan dengan baik menggunakan semua saluran media yang ada. Penting juga untuk diingat bahwa situasi krisis bisa semakin buruk jika terjadi misinformasi oleh karena lemahnya pemerintah dalam mengontrol saluran-saluran media yang ada. Kebingungan public diperburuk oleh disinformasi dan misinformasi ruang daring (online), terutama media sosial, yang dijadikan sumber pengetahuan publik dalam memahami pandemi.

Pemerintah bisa menggunakan model *crisis and emergency risk communication* (CERC) sebagai kerangka komunikasi publik pada keadaan luar biasa. Dasar filosofis dari CERC adalah bahwa publik berhak mendapatkan informasi akurat terkait krisis yang terjadi. Informasi harus secara lengkap memaparkan konsisi krisis yang terjadi dan resiko yang ada agar membantu publik membuat keputusan rasional. Komunikasi menjadi alat agar publik mengadopsi perilaku yang diharapkan untuk mengurangi resiko (Theconversation.com, 2020).

Berdasarkan temuan ini, dalam kaitannya dengan kepemimpinan krisis, Pemerintah Indonesia dinilai belum menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan krisis pada fase awal penyebaran covid-19. Pemerintah tidak mengadopsi karakter pemimpin krisis (*crisis leader*). Pada situasi krisis, karakter pemimpin yang kuat sangat dibutuhkan. Segala bentuk upaya dan strategi yang ditempuh haruslah berangkat dari proses manajerial yang baik dari seorang pemimpin dalam mengelola segala bentuk sumber daya yang dimiliki agar dapat keluar dari situasi krisis.

SIMPULAN

Kompas.com sebagai salah satu media online kredibel di Indonesia menjalankan perannya sebagai *watchdog* atau saluran kontrol publik dengan baik. Pada situasi krisis, media menjadi sangat keras dalam mengkritik setiap upaya atau langkah yang diambil pemerintah. Pemerintah dinilai mampu menghadirkan atau mewujudkan *bonum commune* atau kebaikan bersama bagi masyarakat. Pembingkai berita oleh media, termasuk *Kompas.com*, bertujuan untuk mengevaluasi dan sekaligus menawarkan solusi konkret upaya atau langkah apa yang dinilai lebih tepat untuk keluar dari situasi krisis yang sedang dihadapi masyarakat Indonesia dan juga dunia. Pada akhirnya, dalam masa-masa pandemi covid-19, semua elemen memiliki peran dan tanggung jawab untuk bisa keluar dari situasi krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abkoryyah, H., & Dewi, T. T. (2017). Objektivitas berita di Harian Kompas dan Kompas.com (Analisis isi pemberitaan kasus pembunuhan Engeline). *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 7(2), 40–53. <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/coverage/article/download/574/346/>
- Ahern, S., & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, leader-2020-000271. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000271>
- Al Eid, N. A., & Arnout, B. A. (2020). Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID-19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 20(4), 1–14. <https://doi.org/10.1002/pa.2217>
- Bbc.com. (n.d.). *Covid-19: Jumlah Tes*

- Masih Rendah, Jumlah Kasus Positif Diperkirakan Lebih Tinggi dan Pemerintah Disarankan Tambah Tes PCR* Gratis. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-54238446>
- Canel, M. J., & Luomo, V. A. (2019). *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Wiley Blackwell.
- D'auria, G., & Smet, A. De. (2020). Kepemimpinan di Masa Krisis: Menghadapi Wabah Virus Corona dan Tantangan di Masa Depan. *Mckinsey.Com*, 34(1), 4–10. https://www.mckinsey.com/id/~/_media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak.pdf
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421–422. <https://doi.org/10.1177/0846537120926752>
- Hadi, S. (2017). Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 22(1), 109874. <https://doi.org/10.17977/jip.v22i1.8721>
- Haq, A. D., & Fadilah, E. (2019). Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita Digital Subscription Kompas.Id. *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 1(2), 190–213. <https://doi.org/10.24198/jkj.v1i2.21339>
- Inews.id. (2020). *Penyebab Kasus Covid-19 di Indonesia Terus Meningkat, Ada Klaster Tak Tercatat*. <https://www.inews.id/news/nasional/penyebab-kasus-covid-19-di-indonesia-terus-meningkat-ada-klaster-tak-tercatat>
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the Covid-19 Pandemic. *Gastroenterology*, 159(September), 809–812. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>
- Kominfo.go.id. (2020). *Kasus Aktif Covid-19 di Indonesia Lebih Rendah Dibandingkan Negara Lain*. https://kominfo.go.id/content/detail/30682/kasus-aktif-covid-19-di-indonesia-lebih-rendah-dibandingkan-negara-lain/0/virus_corona
- Kompas.com. (2020a). *Indonesia Masuk 10 Besar Negara Kasus Tertinggi Virus Corona di Asia, Ini Daftarnya*. <https://www.kompas.com/tren/read/2020/07/14/071300965/indonesia-masuk-10-besar-negara-kasus-tertinggi-virus-corona-di-asia-ini?page=all>
- Kompas.com. (2020b). *Kaleidoskop 6 Bulan Pandemi Covid-19: Kebijakan Pemerintah Beserta Kritiknya*. <https://nasional.kompas.com/read/2020/09/02/07294641/kaleidoskop-6-bulan-pandemi-covid-19-kebijakan-pemerintah-beserta-kritiknya?page=all>
- Kompas.com. (2020c). *Pecahkan Rekor Baru Kasus Covid-19, berikut 3 Penyebab Utamanya*. <https://www.kompas.com/tren/read/2020/07/10/124800265/pecahkan-rekor>

- baru-kasus-covid-19-berikut-3-penyebab-utamanya-?page=all
- Launa, L. (2020). Robert Entman Framing Analysis of Prabowo Subianto's Image in Republika.Co.Id March – April 2019 Edition. *Diakom: Jurnal Media Dan Komunikasi*, 3(1), 50–64. <https://doi.org/10.17933/diakom.v3i1.57>
- Leavy, P. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Liputan6.com. (2021). *Infografis Tembus Sejuta, kasus Positif Covid-19 di Indonesia*. <https://www.liputan6.com/news/read/4467567/infografis-tembus-sejuta-kasus-positif-covid-19-di-indonesia>
- Lusianawati, H. (2020). Inkonsistensi Dan Ketidaktegasan Kebijakan Pemerintah Dalam Menangani Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2), 22–40.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication, Approaches and Process* (7th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9781315879987-13>
- MS, Z. H., & Rizaldi, A. (2020). Merespon Nalar Kebijakan Negara Dalam Menangani Pandemi Covid 19 Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik Indonesia*, 7(1), 36–53. <https://doi.org/10.24815/ekapi.v7i1.17370>
- Mustika, R. (2017). Analisis Framing Pemberitaan Media Online mengenai Kasus Pedofilia di Akun Facebook. *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 20(2), 135–148. <https://doi.org/10.20422/jpk.v20i2.159>
- Nugraheni, A., & Sakti, R. E. (2021). Keterbelahan Politik dan Pengaruhnya Terhadap Persepsi Masyarakat Terkait Covid-19 dan Kepatuhan Masyarakat dalam Menaati Protokol Kesehatan: Studi Perbandingan di AS dan Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 18(1), 29–46.
- Simatupang, R. (2021). Analisis Framing Pemberitaan Kompas.Com Tentang Covid-19 Di Dki Jakarta. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(1), 39–52. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i1.1315>
- Siregar, I. K., & Haerina, K. P. (2021). Komunikasi Krisis Pt. Jouska Finansial Indonesia Dalam Pemulihan Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i1.1301>
- Sukendar, M. U., & Budi, A. P. (2020). *Framing Analysis of the Jakarta Post.com' COVID-19 Coverage: March 2020*. 510(December 2019), 45–49. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201219.008>
- Sulistyowati, F. (2021). Strategi Komunikasi Pemerintah Indonesia dalam Penanganan COVID-19 pada Majalah TEMPO Edisi Maret-Juli 2020. *Jurnal Riset Komunikasi*, 4(2), 198–214. <https://doi.org/10.38194/jurkom.v4i2.326>
- Susanto, E. (2021). Independensi Media Tempo Dan Pengaruh Ekonomi Politik Dalam Praktik Strukturasi. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(1), 24–38. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i1.1314>
- Theconversation.com. (2020). *Analisis: Pemerintah Masih Bisa Perbaiki Komunikasi Krisis Pandemi Yang Sejauh Ini Gagal*. <https://theconversation.com/analisis-pemerintah-masih-bisa-perbaiki-komunikasi-krisis-pandemi-yang-sejauh-ini-gagal-134542>
- Tirto.id. (2020). *Merekam Sepekan Misinformasi Corona antara Pemerintah RI-Pemda*. <https://tirto.id/merekam-sepekan-misinformasi-corona-antara->

- pemerintah-ri-pemda-eFgX
- Wino, D., Utomo, F., Hanita, M., Kajian, S., & Indonesia, U. (2020). Strategi Kepemimpinan Krisis Dalam Menanggulangi Pandemi COvid-19 Untuk Memastikan Ketahanan Nasional. *Jurnal Lemhannas*, 8(2), 208–226.
<http://jurnal.lemhannas.go.id/index.php/jkl/article/download/83/87/>
- www.alexa.com. (2021). *Top Sites in Indonesia*.
<https://www.alexa.com/topsites/countries/ID>
- Zhang, L., Li, H., & Chen, K. (2020). Effective Risk Communication for Public Health Emergency: Reflection on the COVID-19. *Healthcare*, 8(64), 1–13.
- Zulaikha, N. H. (2019). Analisis Framing Pemberitaan Pilgub Jawa Timur 2018 pada Situs Berita Daring Indonesia. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 79–98.
<https://doi.org/10.15575/cjik.v3i1.4942>