

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM**

#### 1. Tahapan Krisis terkait Covid-19

Seperti yang disebutkan Coombs (2015) sebelumnya, krisis dapat diklasifikasikan menjadi beberapa tahapan. Tahap pertama adalah tahap sebelum krisis. Bundy, Pfarrer, Short and Coombs (2016) menyebutkan bahwa pada periode ini pengorganisasian untuk reliabilitas tinggi sering dianggap sebagai tugas kognitif dan perilaku. Ini penting karena organisasi yang sangat terpercaya lebih mampu mencegah krisis. Faktor lain dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya krisis, termasuk budaya dan struktur organisasi. Faktor budaya dan struktural yang meningkatkan kemungkinan terjadinya krisis juga mempersulit pengorganisasian. Pada periode sebelum krisis, hal ini harus dilakukan dengan penyesuaian dan pengurangan risiko serta kredibilitas organisasi dalam mempersiapkan krisis. Namun, selama periode tersebut, pemerintah tidak dapat memaksimalkan periode tersebut untuk meminimalkan potensi risiko.

Dalam kasus pandemi Covid-19, fase ini seharusnya dilakukan dengan meminimalisir penularan virus ke Indonesia. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan meminimalisir bahkan menutup akses warga negara asing ke Indonesia, melakukan pemeriksaan secara besar-besaran terhadap warga negara, menyiapkan sarana akses dan perlengkapan sanitasi, membatasi pergerakan orang keluar rumah dengan menyiapkan sejumlah kebijakan dan menyiapkan strategi ekonomi. Namun, periode pra-krisis ini belum dilakukan dengan baik oleh pemerintah Indonesia. Padahal, saat ini pemerintah tengah menyiapkan dana untuk mendatangkan wisatawan ke Indonesia. Menko Perekonomian Airlangga Hartarto bahkan mengatakan, pada 25 Februari 2020 pihaknya telah menyiapkan anggaran iklan Rp 103 miliar, pariwisata Rp 25 miliar, untuk influencer Rp 72 miliar, penawaran istimewa bagi turis

manca negara yang ingin berwisata ke Indonesia mulai dari Rp 298,5 miliar. dialokasikan untuk maskapai penerbangan dan diskon Rp 98,5 miliar untuk agen perjalanan. Berbagai langkah lain juga telah disiapkan untuk menjaga industri pariwisata tetap bertahan, yakni penurunan harga avtur senilai Rp265,5 miliar, dana alokasi khusus untuk 10 destinasi dari Rp147,7 miliar, dan penghapusan pajak hotel dan restoran di 10 destinasi. Padahal di saat yang sama, sejak 27/2/2020, Australia mengaktifkan status "Emergency Response" terhadap penyebaran virus corona. Selain memperpanjang larangan bepergian ke Australia bagi siapa saja yang pernah ke China dalam 14 hari terakhir, Australia telah memasuki fase darurat (Tempo, 2020). Lalu datanglah krisis. Mikušová dan Horváthová (2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa prinsip umum dalam manajemen krisis, antara lain mengidentifikasi penyebab sebenarnya dari suatu krisis; penunjukan tim krisis; pemusatan kekuasaan jangka pendek dalam tim manajemen krisis; menerapkan langkah-langkah pemulihan (mengurangi pinjaman dan aset tetap dengan tujuan memulihkan profitabilitas); dan mengidentifikasi dan menerapkan strategi pemulihan.

Dalam hal ini, sikap dan tindakan pemerintah Indonesia cenderung lebih baik dibandingkan dengan siklus sebelum krisis. Pemerintah lebih gesit dalam merumuskan berbagai kebijakan. Namun pada kenyataannya masih ada beberapa hal dari ketiga aspek tersebut yang kurang optimal. Dalam mendidik dan mengatur informasi, pemerintah kurang pandai merumuskan pesan yang seragam. Pemangku kepentingan yang berbeda dalam pemerintahan seringkali berbenturan dalam merumuskan pesan. Dalam hal peningkatan reputasi, seringkali kurang optimal. Bahkan, pemerintah kerap membuat kesalahan konyol terkait minimnya kesadaran terhadap krisis, seperti pernyataan Menteri Kesehatan Terawan yang mengatakan: "Dari 1,4 miliar orang di sana, sekitar 2.000 orang, 2000 dari 1,4 miliar orang. , gimana menurut kalian. Sebagaiantisipasi, jangan panik, jangan khawatir, selamat menikmati, makan enak dan pernyataan Terawan atas utang budi Indonesia kepada Tuhan karena virus

corona belum masuk ke Indonesia (Mawardi, 2020). Dari berbagai hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemerintah Indonesia telah menyelesaikan tahapan ini, namun masih banyak kekurangan. memulihkan reputasi yang rusak setelah krisis (Hegner, Beldad dan Kraesgenberg, 2016). Dalam kasus krisis Covid-19 di Indonesia, tahap krisis baru sampai pada tahap self-crisis, sehingga belum masuk ke tahap pasca krisis.

## 2. Mengidentifikasi Stakeholder

Stakeholder adalah setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi, sehingga memerlukan proses dan teknik untuk meningkatkan strategi manajemen strategis organisasi (Freeman, 1984). Untuk analisis pemangku kepentingan, faktor legitimasi adalah atribut yang paling penting dan diakui yang harus dimiliki pemangku kepentingan agar diberi status kekuasaan pemangku kepentingan yang melekat pada legitimasi. Jika pihak terkait tidak memiliki kekuasaan, mereka tetap dianggap pihak terkait selama mereka memiliki legitimasi. Selain itu, dalam pemangku kepentingan, tidak diperlukan kekuatan untuk mengidentifikasi atau mengkategorikan seseorang sebagai pemangku kepentingan. Kekuasaan dapat diperoleh, tetapi selama ada legitimasi, kekuasaan tidak dapat hilang sepenuhnya (Benn, Abratt dan O'Leary, 2016).

Sehubungan dengan krisis pandemi Covid-19 di Indonesia, sejumlah pemangku kepentingan terkena dampaknya, baik yang diuntungkan maupun yang dirugikan. Beberapa pemangku kepentingan yang diuntungkan antara lain pelaku ekonomi yang bergerak di bidang kesehatan dan kebugaran. Dengan adanya wabah Covid-19, permintaan akan peralatan medis pasti meningkat. Misalnya, dampak datangnya Covid-19 juga meningkatkan permintaan alat pelindung diri (APD). Wilayah Ibu Kota (DKI) Jakarta yang menjadi daerah paling rawan penyebaran Covid-19 membutuhkan lebih dari 1.000 unit per hari. Jumlah ini hanya membutuhkan DKI Jakarta (Umah, 2020). Belum lagi permintaan masker esensial dari seluruh masyarakat dan

tenaga medis. Sejak Covid-19 menjadi pandemi di Indonesia, permintaan masker kain juga meningkat. Dalam hal ini, pelaku ekonomi di bidang kesehatan dapat diidentifikasi sebagai agen yang menunggu dalam kategori berbahaya karena memiliki kekuatan dan urgensi. Lebih lanjut, pemangku kepentingan yang diuntungkan dari krisis ini adalah para pelaku bisnis di industri penyediaan layanan teknologi. Sejak pandemi Covid-19, aktivitas masyarakat lebih banyak dilakukan di rumah. Hampir semua aktivitas berbeda yang biasanya dilakukan di lokasi berbeda diubah menjadi dilakukan di rumah. Contohnya adalah Zoom sebagai penyedia layanan rapat online. Menurut Financial Times, dalam 3 bulan terakhir, aset pemilik Zoom meningkat 4 miliar USD atau setara dengan sekitar Rp66 triliun (Supriyadi, 2020). Belum lagi ketika kita melihat penyedia streaming seperti Netflix menguntungkan, seperti yang dilaporkan Comicbook, pasar saham Netflix akan naik 0,8% (Widiastuti, 2020). Dalam hal ini, tech entrepreneur dapat diidentifikasi sebagai agen yang menunggu dalam kategori agen berbahaya karena memiliki kekuatan dan urgensi. Adapun para pemangku kepentingan yang terkena dampak, banyak yang menderita akibat krisis ini. Tentu saja yang merugi adalah berbagai jenis pelaku ekonomi.

Berbagai jenis pelaku ekonomi di berbagai sektor seperti jasa merasakan dampak dari pandemi ini. Kerusakan ini sangat wajar karena masyarakat kini diimbau untuk tetap tinggal di rumah, sehingga pergerakan masyarakat ke sektor ekonomi juga menurun, khususnya jasa. Dampak pandemi ini juga cukup parah mengingat banyaknya karyawan yang dirumahkan. Kementerian Ketenagakerjaan mencatat lebih dari 1,4 juta pekerja di seluruh Indonesia terdampak langsung oleh wabah Covid-19 atau corona. Buruh sering di PHK oleh perusahaan, ada yang harus di PHK (Rina, 2020). Dalam hal ini, pekerja yang di-PHK dapat diidentifikasi sebagai pelaku potensial dengan daftar pengadu karena sifatnya yang mendesak. Aktor yang kurang beruntung berikutnya adalah staf medis. Hingga 12 April 2020 tercatat

44 tenaga kesehatan meninggal dunia, dengan rincian 61 dokter dan 39 perawat (Pusparisa, 2020). Banyaknya kematian tenaga kesehatan disebabkan oleh ketidakcukupan APD bagi tenaga kesehatan yang merawat pasien Covid-19 (Setyowati, 2020). Beban tenaga medis juga bertambah karena bertambahnya jumlah pasien Covid-19. Masalah juga berkembang dengan beban yang harus ditanggung oleh petugas kesehatan dengan banyaknya stigma negatif di masyarakat serta jenazah petugas kesehatan yang meninggal. Paramedis kemudian menjadi aktor yang terluka. Dalam hal ini, penasehat medis ini dapat diidentifikasi sebagai pelaksana definitif karena memiliki urgensi, kekuatan, dan legitimasi.

### 3. Problem Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia

Dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 ini, pemerintah telah melaksanakan beberapa strategi penanganan krisis. Namun, dalam praktiknya sebagaimana disebutkan dalam fase krisis, masih terdapat berbagai kekurangan. Beberapa kekurangan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 3.1.1 Terbentuknya ketidakpercayaan publik

Keraguan muncul karena pejabat negara yang bersangkutan kerap melakukan blunder, bahkan kontraproduktif dengan kewajiban pemerintah untuk menanggulangi wabah ini. Beberapa pernyataan yang cukup kontraproduktif dan menimbulkan ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah adalah pernyataan Menteri Kesehatan Terawan Agus Putranto yang sebenarnya sejak awal terkesan meremehkan virus Covid-19. Indonesia. Beberapa pernyataan yang agak kontroversial datang dari Menteri Kesehatan: "Dari 1,4 miliar orang di sana, paling banyak 2.000, 2.000 dari 1,4 miliar, apa yang Anda lakukan? Jangan panik, jangan khawatir, sembuhkan dirimu, makanlah dengan baik." Lalu komentar Menkes tentang studi Harvard bahwa Covid-19 masuk ke Indonesia, "Ini namanya menghina semua, alat kita kemarin diperbaiki dengan Duta Besar AS untuk Indonesia. 'Aid kits from America'," dan banyak klaim kikuk lainnya (Mawardi, 2020).

Pernyataan kikuk tersebut akhirnya menimbulkan ketidakpercayaan publik yang cukup besar terhadap Menkes, sehingga kehadiran Menkes di ruang publik memang berpotensi merusak, memperparah krisis. Selain itu, Menkes seringkali tidak menunjukkan mentalitas krisis sehingga sering melontarkan pernyataan yang tidak dapat menenangkan opini publik. Berikutnya adalah ketidakpercayaan publik terhadap juru bicara. Setelah seringnya kesalahan yang dilakukan Menkes melalui berbagai pernyataan langsung, pemerintah justru berusaha memperbaiki dengan menunjuk juru bicara yakni Achmad Yurianto yang menjabat sebagai Dirjen Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Kementerian Kesehatan. . Kehadiran Achmad Yurianto awalnya membuat citra pemerintah cukup positif, terutama dalam hal komunikasi publik.

Namun ketidakpercayaan ini terbentuk ketika Achmad Yurianto membuat pernyataan mengenai status sosial masyarakat yaitu, “Yang kaya melindungi yang miskin agar bisa hidup normal dan yang miskin melindungi yang kaya agar tidak menyebarkan penyakit. penting. kerjasama” (Nurita & Sugiharto, 2020) Pernyataan ini langsung menggerogoti kepercayaan publik yang sudah mapan terhadap juru bicara. Pernyataan juru bicara tersebut justru dipandang masyarakat sebagai pembenaran pemerintah terhadap masyarakat miskin sebagai carrier. Dan pembenaran emosional atas status sosial tidak dianjurkan. Sehingga yang terjadi adalah tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah semakin turun. Kalau turun, bahayanya masyarakat tidak percaya lagi dengan apa yang dikatakan pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah harus memperbaiki tindakannya, dalam hal ini komunikasi krisis, agar kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah berangsur-angsur membaik. Jika keadaan membaik, masyarakat juga akan menyadari bahwa pemerintah serius menangani pandemi. (Peng, Gong dan Peng, 2016).

Padahal, penanganan pandemi bisa lebih cepat jika pemerintah melakukan pemantauan lebih awal dan memastikan semuanya terkendali.

Namun yang terjadi adalah pemerintah terkesan mengabaikan faktor eksternal, dalam hal ini kasus virus corona yang sudah menyebar ke negara lain (USA, Jerman dan Italia), sehingga kepercayaan kepada pemerintah pemerintah menurun. Belum lagi ditambah unsur internal pemerintah yang terkesan gagap dalam berkomunikasi. (Peng, Gong dan Peng, 2016). Untuk penyebab peristiwa negatif, pemerintah dapat mengambil strategi penyangkalan, yaitu menyangkal keterlibatan mereka dengan pemerintah. Publik mungkin menganggap penolakan pemerintah tidak bertanggung jawab. Strategi ini tidak akan berdampak nyata pada peningkatan kepercayaan pemerintah. Ini juga dapat memiliki efek samping. Strategi lain adalah meminta maaf, yang berarti mengakui kesalahan, mengungkapkan penyesalan, dan mengambil tindakan yang tepat. Masyarakat menganggap ini sebagai sikap yang positif dan bertanggung jawab. Strategi ini memiliki efek yang jelas pada peningkatan kepercayaan pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa denial dan permintaan maaf memiliki efek yang berbeda dalam meningkatkan kepercayaan pemerintah. Permintaan maaf lebih efektif daripada penolakan (Peng, Gong, & Peng, 2016).

Selanjutnya, jika masyarakat pada awalnya memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemerintah, yaitu mereka mengantisipasi pemerintah dengan baik dan percaya bahwa mereka dapat mewakili kepentingan publik, maka mereka akan lebih percaya dan mendukung pemerintah. Ketika terjadi peristiwa negatif, jika pemerintah mengambil tindakan korektif, masyarakat dengan kepercayaan awal yang tinggi dapat terus mempercayai pemerintah dan menerima tindakan korektif. Sehingga tindakan seperti itu akan memberikan efek yang baik untuk meningkatkan rasa percaya diri. Tingkat kepercayaan awal yang tinggi menunjukkan efisiensi perbaikan yang lebih baik (Peng, Gong and Peng, 2016). Sehingga hal ini menjadi pelajaran bahwa pemerintah perlu melihat faktor eksternal agar memiliki sikap dan strategi tindakan yang tepat. Kemudian, ketika pemerintah melakukan kesalahan dalam mengambil

sikap terhadap komunikasi krisis, pemerintah harus secara jujur memberi tahu publik bahwa ada sesuatu yang salah yang perlu diperbaiki. Dengan cara ini, masyarakat dapat mengembalikan kepercayaan yang memudar pada pemerintah.

### 3.1.2 Inkonsistensi Pesan Komunikasi Publik

Masalah komunikasi selanjutnya adalah ketidakmampuan pemerintah dalam merumuskan pesan-pesan media massa yang tentunya berdampak cukup serius. Beberapa kasus antara lain Fadjoel Rachman selaku juru bicara presiden yang mengklaim pulang kampung diperbolehkan, namun sebagai orang dalam pengawasan. Presiden Joko Widodo menegaskan tidak ada larangan resmi bagi wisatawan selama libur Idul Fitri 2020 M/1441 H. Namun, pemudik harus melakukan isolasi mandiri selama 14 hari dan berstatus orang dalam pengawasan (ODP) dalam kondisi sehat. protocol (WHO) diawasi oleh otoritas regional masing-masing. (Detik.com, 2020). Beberapa waktu kemudian, pernyataan juru bicara kepresidenan tersebut dikoreksi oleh Menlu Pratikno. Mensesneg mengoreksi pernyataan Juru Bicara Presiden yang menyebut pemerintah membolehkan masyarakat mudik dengan syarat. Menurut Pratikno, klaim Fadjoel tidak sepenuhnya benar. Pratikno mengatakan, “Yang benar adalah pemerintah mengajak dan bekerja keras agar masyarakat tidak harus pulang” (Bayu & Agustiyati, 2020). Kontradiksi ini berlanjut dengan berbagai pesan media publik yang disampaikan oleh Gubernur Jawa Barat, Ridwan Kamil, dan juru bicara badan penanggulangan Covid-19, yakni Achmad Yurianto. Kontradiksi ini muncul dari pernyataan juru bicara badan penanggulangan Covid-19 bahwa kasus pasien meninggal di Cianjur, Jawa Barat tidak positif Covid-19. Namun, beberapa waktu kemudian, Gubernur Jawa Barat menggelar jumpa pers yang mengatakan bahwa pasien yang meninggal di Cianjur, Jawa Barat itu adalah pasien positif Covid-19 (Tuasikal, 2020). Kasus selanjutnya adalah konflik yang terjadi di Kantor Kepegawaian Kepresidenan (KSP). Konflik berawal dari pernyataan ahli



senior KSP Ali Mochtar Ngabalin bahwa seorang pegawai KSP dinyatakan positif Covid-19.

Namun beberapa waktu kemudian, Pelaksana Tugas Deputy IV (KSP) Bidang Informasi dan Komunikasi Politik, Juri Ardiantoro, menyatakan seluruh pegawai KSP dalam keadaan sehat. Juri Ardiantoro menambahkan, berdasarkan rapid test yang dilakukan, memang ada beberapa pegawai yang dinyatakan positif terinfeksi corona. Namun untuk memastikan kembali hasil rapid test tersebut, maka dilakukan tes lanjutan yaitu tes PCR di salah satu laboratorium dan hasilnya semuanya negatif Covid-19 (Ihsanuddin & Meiliana, 2020). Menghadapi krisis Covid-19, pemerintah juga menyampaikan pesan yang tidak konsisten. Pada tanggal 2 Maret 2020, pemerintah mengumumkan 2 kasus pertama pasien yang positif Covid-19, menteri kesehatan mengeluarkan siaran pers “orang yang memakai masker sakit, sehingga tidak menularkan, sedangkan yang memakai masker tidak menular. Kesehatan yang baik terlindungi". dalam menjaga imunitas” (Masluha, 2020). setiap orang harus memakai masker. Masker bedah dan respirator N95 hanya ditujukan untuk profesional medis. Gunakan masker kain. Ini penting karena Anda tidak pernah tahu bahwa ada orang tanpa gejala di luar sana” (Budiansyah, 2020). Kedua pernyataan ini jelas bertolak belakang. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah mengirimkan pesan yang berubah dan cenderung tidak konsisten. Belakangan, kontradiksi ini juga muncul dalam pernyataan presiden yang menetapkan kebijakan bagi tukang ojek, supir, supir taksi dan nelayan yang saat ini meminjam untuk membeli sepeda motor atau mobil, atau pembayaran fleksibel selama 1 tahun (Mawardi, 2020).

Pernyataan ini cukup bermasalah karena setelah beberapa lama pihak bank menolak memberikan keringanan kredit. Beberapa waktu kemudian, muncul pernyataan baru dari pemerintah bahwa keringanan hanya untuk pasien aktif. Kasus tersebut cukup meresahkan karena pesan-pesan yang diberikan pemerintah tidak konsisten dan selalu berubah-ubah. Kontradiksi berlanjut

dengan pemerintah yang sebelumnya menutup data Covid-19, kini tiba-tiba mengatakan merasa perlu membuka data. Presiden sebelumnya mengatakan transparansi data terkait virus corona berdampak buruk karena dapat menimbulkan kebingungan bagi masyarakat. Namun kemudian, sikap presiden terhadap transparansi data virus corona berubah. Dalam rapat terbatas pada 13 April 2020 dengan Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19, Presiden meminta agar data informasi terkait virus Covid-19 terintegrasi dengan baik dan dikomunikasikan kepada publik secara transparan (Detik, 2020). Soal keterbukaan data, jelas pemerintah inkonsisten. Beberapa kasus tersebut menunjukkan bahwa ada masalah dengan ketidakmampuan pemerintah untuk mencapai sinergi dan koordinasi internal untuk komunikasi publik.

Pesan-pesan media yang diberikan kepada masyarakat harus seragam agar tidak menimbulkan kebingungan dan menganggap koordinasi antar tingkat pemerintahan kurang baik. Koordinasi yang buruk seringkali merupakan hasil dari salah menafsirkan pesan. Akibatnya, terjadi inkonsistensi pesan dari satu pihak ke pihak lain. Pada akhirnya, keputusan yang dihasilkan tidak terbayar dengan baik di lapangan. Padahal, koherensi diperlukan untuk mengetahui dan memahami pesan; Seperti yang dikatakan politisi Inggris Peter Mandelson, "punya pesan" (Oliver, 2010).

### 3.1.3 Tidak Munculnya Sense of Crisis

Ketika terjadi krisis, yang perlu dilakukan adalah memitigasi krisis itu sendiri agar pemerintah keluar dari fase krisis. Namun, yang terjadi adalah bahwa pemerintah telah kehilangan akal sehatnya. Di tengah krisis, banyak pemangku kepentingan mengeluarkan pernyataan yang justru memberi kesan bahwa pemerintah tidak serius menangani krisis. Beberapa kejadian pernah terjadi antara lain Wakil Presiden Ma'ruf Amin yang menyatakan: "Setiap pagi, banyak ustadz dan cendekiawan yang masih melantunkan doa qunut. bahwa susu kuda liar dapat mencegah virus corona. Apalagi, ketika Covid-19 mulai

mengancam menyebar ke masyarakat Indonesia, Menkes justru mengatakan “dari 1,4 miliar orang di sana, sekitar 2.000-an, 2.000 dari 1,4 miliar itu. jangan panik, jangan khawatir, enjoy, makan enak” (Mawardi, 2020).

Berbagai pernyataan tersebut tentunya menunjukkan bahwa pemerintah tidak memiliki dan menunjukkan sense of crisis terhadap rakyat. Kegagalan pemerintah dalam menunjukkan sense of crisis membuat pemerintah terkesan tidak serius dalam menangani krisis Covid-19 dan tentunya menimbulkan ketidakpercayaan yang besar di masyarakat. Pada akhirnya, publik hanya bisa menilai apakah pemerintah benar-benar peduli menangani pandemi di seluruh wilayah Indonesia? Jika melihat faktanya, pemerintah terlalu banyak memberikan retorika yang tidak penting. Itu karena mereka merasa diberdayakan, sehingga mereka berpikir apa yang mereka katakan akan berdampak positif bagi publik. Padahal, berdasarkan keyakinan, nilai, asumsi, pemerintah lalai mengelolanya melalui komunikasi krisis. Dengan kata lain, mereka harus memiliki sense of crisis untuk menghadapinya (Pergel & Psychogios, 2013).

#### 3.1.4 Lemahnya Komunikasi Internal

Selama krisis ini, ada juga beberapa contoh lemahnya kapasitas koordinasi internal pemerintah. Hal ini terlihat dari munculnya keberatan terkait jenazah tenaga medis yang meninggal akibat infeksi Covid-19. Salah satu kasus yang muncul terjadi di Ungaran Barat, Kabupaten Semarang dengan penolakan sebagian warga yang menyinggung ketua rukun tetangga (RT) atas jenazah tenaga medis yang hendak dimakamkan di wilayahnya. Kejadian ini mengakibatkan hancurnya jenazah tenaga medis untuk dimakamkan di lokasi pemakaman yang direncanakan. Salah satu alasan penolakan karena masyarakat takut tertular virus dari jenazah (Detik, 2020). Kejadian ini menjadi kecaman publik. Kejadian serupa terjadi di Banyumas ketika warga sekitar menolak jenazah pasien positif Covid-19 hingga kuburan terakhir diangkat kembali (Rachmawati, 2020).

Namun kejadian ini menunjukkan bahwa pemerintah khususnya pemerintah daerah Kabupaten Semarang gagal membangun interkom pemerintah tingkat paling bawah yaitu ketua RT. Padahal ketua RT juga bagian dari pemerintah sehingga pada akhirnya bagian dari pemerintah menjadi bagian dari perlawanan yang ada. Selain itu, kasus ini menunjukkan bahwa fungsi sosialisasi pemerintah tidak berjalan, yang menjelaskan mengapa tidak mungkin menularkan melalui jenazah. Hal ini penting dilakukan agar tidak menimbulkan penolakan di masyarakat. Berdasarkan hal tersebut di atas, mengutip pandangan Cutlip, Center and Broom (2016) bahwa komunikasi internal merupakan fungsi humas pemerintah yang utama. Sementara komunikasi ini umum dalam organisasi, itu sangat penting dalam pemerintahan karena dua alasan.

Pertama, karena pelepasan pernyataan, pengumuman tentang kebijakan atau tindakan organisasi kepada publik bersifat instan, penting bagi mereka yang bertanggung jawab di dalam organisasi untuk mengetahui dan memahami masalah yang ada. . Kedua, desas-desus atau setengah-kebenaran dapat merusak atau kontraproduktif bagi organisasi mana pun, tetapi desas-desus pasti membawa malapetaka bagi pemerintah. Selain itu, struktur pemerintahan yang berbeda harus dapat saling bekerja sama karena penting untuk memberikan informasi terkini tentang kegiatan lintas sektor untuk menunjukkan fakta. Oleh karena itu, peserta didorong untuk mengenal cara kerja jejaring sosial dan cara terbaik menggunakannya untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan (Apuke & Tunca, 2018).

Dalam hal ini, media sosial dapat menjadi alat pendengar, tetapi juga tempat di mana organisasi dapat terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan dan pengambil risiko, serta memberikan saran terlebih dahulu ketika digunakan dalam skala besar. Melalui media sosial, kekhawatiran dapat ditangkap dan diatasi (Rasmussen & Ihlen, 2017). Dengan demikian, melalui penggunaan media sosial, siapa pun, terutama pemerintah, dapat mengungkap

informasi berupa cerita dan gambar, kemudian meneruskannya kepada pihak berwenang untuk mengidentifikasi tindakan untuk menghadapi fase awal krisis. Media sosial adalah media informasi untuk menginformasikan dan memutuskan tindakan pemerintah dan publik (Maal & Wilson-North, 2019).

Saat menghadapi krisis Covid-19, pemerintah Indonesia juga terlibat dalam penggunaan media sosial sebagai alat. Pemerintah Indonesia melalui Gugus Tugas Penanganan Covid-19 aktif memberikan berbagai informasi melalui media sosial Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) seperti Facebook, Twitter, Instagram, dan Youtube. Channel yang berbeda ini juga digunakan oleh pemerintah untuk membuat berbagai konten yang bertujuan mengedukasi masyarakat dalam bentuk konten gambar dan video. Tentu saja, penggunaan media sosial sangat berguna dalam situasi krisis yang dihadapi pemerintah ini karena dapat digunakan sebagai sarana keterbukaan informasi resmi bagi masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mendapatkan akses informasi yang dapat dipercaya. Selain itu, media sosial berguna untuk mengendalikan kemungkinan terjadinya krisis yang lebih besar, apalagi berbagai rumor yang beredar.

#### 4. Strategi dan Taktik Manajemen Komunikasi Krisis

Meskipun banyak kekurangan dalam strategi komunikasi krisis pemerintah dan krisis yang sedang berlangsung, masih ada waktu bagi pemerintah untuk membenahi berbagai bidang terkait untuk mengelola krisis saat ini dengan lebih baik. Untuk perumusan strategi krisis bagi pemerintah Indonesia, kita dapat menggunakan teori komunikasi krisis situasional.

Dalam strategi ini, pembangunan kembali adalah pilihan terbaik untuk menanggapi krisis ini. Coombs (2015) menegaskan bahwa upaya pembangunan kembali postur tubuh untuk meningkatkan reputasi organisasi. Kata-kata dan tindakan diambil untuk memberi manfaat bagi pemangku kepentingan dan mengimbangi efek negatif dari krisis. Pose ini melibatkan tahapan kompensasi dan permintaan maaf. Pemerintah harus memberikan

kompensasi dan tanggung jawab penuh atas penanganan krisis Covid-19 karena dalam hal ini pemerintah harus bertanggung jawab penuh atas krisis ini. Selain itu, masuk akal juga karena pemerintah awalnya terlihat seperti akan menolak dan pada akhirnya memperburuk keadaan dan mendapat kesan negatif dari masyarakat. Oleh karena itu, sudah saatnya pemerintah menggunakan postur rekonstruksi untuk memitigasi berbagai gejala opini publik dan mengendalikan krisis, menghindari krisis baru yang muncul akibat penanganan krisis Covid-19. Langkah yang diambil yakni memberikan santunan dengan menyiapkan Rp 405,1 triliun untuk menghadapi pandemi, semuanya ditujukan untuk masyarakat. Kemudian, khususnya permintaan maaf, seharusnya pemerintah menyampaikan pesan kepada masyarakat bahwa pemerintah bertanggung jawab penuh dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk melewati krisis ini. Selain strategi tersebut, ada sejumlah langkah taktis yang masih bisa dilakukan pemerintah untuk menghadapi krisis ini. Suherman (2020) menjelaskan bahwa ada tiga hal utama yang dapat dilakukan pemerintah dalam komunikasi krisis dalam merespon pandemi ini. Yang pertama adalah kecepatan penyampaian pesan atau informasi kepada publik.

Ketepatan waktu dalam memberikan informasi akan berdampak pada tersedianya informasi yang valid dan terpercaya kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, seperti media massa. Langkah ini akan menunjukkan bahwa pemerintah mampu dan memegang kendali dalam situasi krisis. Kedua, diperlukan konsistensi dalam setiap informasi atau pesan yang disampaikan kepada publik. Tidak bisa dipungkiri, penunjukan juru bicara nasional dalam mengkomunikasikan situasi krisis tidak bisa dilakukan sendiri, di tingkat daerah masih ada juru bicara lain, tetapi harus memastikan tidak ada inkonsistensi data dan informasi di semua tingkatan. Ketiga, prinsip keterbukaan. Prinsip ini mensyaratkan juru bicara pemerintah yang ditunjuk bersedia untuk berbagi informasi secara terbuka (dengan pengungkapan penuh) dengan para pemangku kepentingan, terutama media, tentang apa yang mereka ketahui.

