



STRATEGI KEPEMIMPINAN KRISIS DALAM MENANGGULANGI PANDEMI COVID-19 UNTUK MEMASTIKAN KETAHANAN NASIONAL

(CRISIS LEADERSHIP STRATEGY IN COMBATING COVID-19 PANDEMIC TO ENSURE NATIONAL RESILIENCE)

DONI WINO FAJAR UTOMO¹, MARGARETHA HANITA²

¹Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia, doni.wino@ui.ac.id, doni.wino@gmail.com, +62 81253986667

²Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia, margaretha.hanita@ui.ac.id, +62 81382609591

ABSTRAK: Kepemimpinan di masa krisis menjadi ujian yang sangat menentukan dalam ketahanan nasional sebuah negara. Artikel ini bertujuan untuk menentukan model *crisis leadership* yang dibutuhkan Indonesia dalam menanggulangi kejadian krisis yang diakibatkan pandemi Covid-19 serta memberikan rekomendasi perbaikan dari penerapan yang sudah dilakukan. Metode yang dipergunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif secara naratif dengan menggunakan referensi kajian berbagai literatur, baik literatur terkait teori krisis dan manajemen krisis, teori *leadership* atau kepemimpinan, maupun kajian terhadap sosio kultural bangsa Indonesia. Kemudian hasil kajian model *crisis leadership* tersebut diperbandingkan melalui studi kasus terhadap karakteristik pemimpin krisis aktual di Indonesia dengan menggunakan data pendukung dari kajian media daring. Dari analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan *crisis leader* yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia dalam memimpin penanggulangan krisis, terutama pada kejadian krisis yang berlangsung secara menyeluruh sehingga berpotensi mengganggu ketahanan nasional seperti pandemi Covid-19, adalah model kepemimpinan transaksional. Dengan demikian sangat disarankan kepada pemerintah pusat untuk menunjuk *crisis leader* dengan karakteristik transaksional yang dapat membantu Presiden dalam memimpin penanggulangan krisis, baik krisis kesehatan maupun krisis ekonomi, yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 sehingga bisa mempertahankan Ketahanan Nasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan Krisis, Ketahanan Nasional, Covid-19.

ABSTRACT: *Leadership in times of crisis become a crucial test for a country's national resilience. This article aims to determine the crisis leadership model needed by Indonesia to handle the crisis caused by the Covid-19 pandemic, and to provide recommendations for improvement to the current implementation. The method used in this article is a narrative qualitative method using various literature studies as references, either literature related to the crisis and crisis management theory, leadership theory, as well as socio-cultural studies of the Indonesian people. Then the results of the crisis leadership model study are compared through case study of the characteristics of actual crisis leader in Indonesia using supporting data from online media studies. From the analysis conducted it can be concluded that the transactional leadership model is the crisis leadership model needed by Indonesia to lead the crisis management, especially in an event of a crisis which affect many life aspects so that potentially challenge the national resilience such as the Covid-19 pandemic. Therefore, to maintain National Resilience it is strongly recommended for the government to appoint a crisis leader with transactional characteristics so that able to assist the President in leading crisis management, both in the health crisis and in the economic crisis, caused by the Covid-19 pandemic.*

Keywords: Crisis Leadership, National Resilience, Covid-19.

PENDAHULUAN

Diduga bermula dari sebuah pasar *seafood* kota Wuhan di China pada akhir tahun 2019, hingga saat ini dunia mengalami cobaan secara global yang diakibatkan *pandemic corona virus disease* 2019 atau secara resmi oleh WHO (*World Health Organization*) disebut sebagai Covid-19. Pandemi ini disebabkan oleh penyebaran virus Corona, atau nama resminya *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2). Virus corona merupakan virus yang menyerang sistem pernapasan serta bisa menyebabkan masalah kesehatan mulai dari gangguan ringan pada sistem pernapasan, infeksi paru-paru yang berat, hingga kematian.

Sampai awal Agustus 2020, Covid-19 telah menyebar ke 188 negara dengan jumlah kasus mencapai 19.306.868 jiwa serta menyebabkan 720.074 jiwa meninggal atau dengan *fatality rate* 3,73% dari penderita terinfeksi (*Johns Hopkins University Coronavirus Resource Center*, Agustus 2020). Dengan penyebaran Covid-19 yang sangat mudah, mendorong para pemangku kepentingan (mulai dari WHO hingga pemerintah pada masing-masing negara) menerapkan mekanisme pembatasan jarak, atau populer dengan istilah *social distancing*, untuk memutus rantai penyebaran. Mekanisme pembatasan jarak atau *social distancing* yang diterapkan secara masif oleh pemerintah pada suatu wilayah atau bahkan negara dilaksanakan dengan berbagai metode, mulai dari *lockdown*

secara penuh hingga metode Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sebagaimana dipilih oleh pemerintah Indonesia.

Di Indonesia PSBB dalam menghadapi pandemi sendiri sebenarnya sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2018 tentang Keekarantinaan Kesehatan. Dalam UU tersebut pada pasal 2 dinyatakan bahwa Keekarantinaan Kesehatan dilaksanakan dengan berasaskan: perikemanusiaan; manfaat; perlindungan; keadilan; non diskriminatif; kepentingan umum; keterpaduan; kesadaran hukum; dan kedaulatan negara. Asas yang dimaksud pada pasal 2 tersebut kemudian dipertegas secara lebih jelas pada pasal 8 yang menyatakan bahwa “Setiap Orang mempunyai hak mendapatkan pelayanan kesehatan dasar sesuai kebutuhan medis, kebutuhan pangan, dan kebutuhan kehidupan sehari-hari lainnya selama Karantina”. Dengan demikian maka pada saat penerapan PSBB pemerintah mempunyai kewajiban untuk menyediakan berbagai kebutuhan dasar warga terdampak.

Selain menyiapkan kebutuhan dasar, pemerintah juga harus mengantisipasi dampak ekonomi dari penerapan kebijakan PSBB. Berdasarkan model simulasi yang dikembangkan oleh Prof Arief Anshori Yusuf, kerugian negara sebagai dampak diterapkan PSBB adalah sekitar 4500 triliun Rupiah. Angka kerugian yang luar biasa ini ternyata jauh lebih kecil daripada kerugian yang harus ditanggung

negara bila hanya menerapkan intervensi minimum dalam penanggulangan Covid-19 yaitu sekitar 18.000 triliun Rupiah, atau 95% dari PDB Indonesia pada 2019. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pun diperkirakan hanya berkisar pada angka 1 hingga 2%, turun jauh dibandingkan *forecasting* semula yang mencapai angka 5,2 – 5,3% (Yusuf, 2020).

Hingga kini wabah pandemi Covid-19 telah menyerang hampir seluruh sendi kehidupan manusia, terutama dari segi kesehatan masyarakat dan ekonomi. Dari data dan fakta tersebut menjadi dapat dipahami ketika dunia berikut WHO sepakat bahwa kondisi yang diakibatkan pandemi Covid-19 ini merupakan kejadian krisis yang dialami oleh hampir seluruh negara secara global.

Dalam konteks penanggulangan krisis (*crisis management*) maka faktor kepemimpinan (*leadership*) memegang peranan yang sangat krusial. Sebagaimana disampaikan oleh Gene Klann dalam buku *Crisis Leadership*, kepemimpinan senior dari suatu organisasi merupakan kunci pada saat sebelum, ketika, dan setelah krisis. Kualitas dari seorang pemimpin (*leader*) dapat menentukan durasi, tingkat keparahan, dan konsekuensi akhir dari krisis. Para pemimpin mampu mengatur ritme penanggulangan krisis dengan langsung memberikan teladan serta menunjukkan perilaku yang diharapkan selama situasi krisis. Dengan memperhatikan komponen-komponen

pengaruh (terutama komunikasi, kejelasan visi dan nilai-nilai, serta kepedulian), para pemimpin dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap suasana sangat manusiawi dan bermuatan emosi yang menyertai krisis. Sehingga pada gilirannya dapat mengurangi dampak negatif dan durasi krisis untuk kepentingan organisasi (Klann, 2003).

Selain itu standard NFPA (*National Fire Protection Association*) 1600 juga mempersyaratkan seorang pemimpin krisis (*crisis leader*) harus dapat menunjukkan komitmen terhadap program untuk mencegah, memitigasi dampak, mempersiapkan, merespon, dan menjaga keberlangsungan proses bisnis ketika terjadi dan saat pulih dari insiden (NFPA 1600, 2019).

Dengan latar belakang bahwa negara Indonesia sedang mengalami krisis sebagai dampak dari pandemic Covid-19 sehingga membutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang efektif dalam menanggulangnya, maka dalam artikel ini penulis akan melakukan kajian literatur terhadap definisi krisis itu sendiri untuk mendapatkan konteks permasalahan berikut berbagai model karakteristik kepemimpinan (*leadership*), sehingga bisa menjawab pertanyaan apakah model karakteristik *crisis leadership* yang dibutuhkan Indonesia dalam menanggulangi kejadian krisis yang diakibatkan pandemi Covid-19, serta memberikan



rekomendasi perbaikan dari penerapan yang sudah dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk menjawab pertanyaan tentang model karakteristik *crisis leadership* yang dibutuhkan Indonesia dalam menanggulangi kejadian krisis yang sebagai akibat dari pandemi Covid-19, maka diperlukan persamaan persepsi tentang berbagai definisi *leadership* maupun krisis itu sendiri sebagai konteks permasalahan, karena ada banyak sekali definisi yang ditawarkan oleh para ahli untuk terminologi krisis maupun *leadership*. Dari konteks tersebut penulis melakukan kajian sehingga didapatkan model *crisis leadership* yang dibutuhkan Indonesia untuk memimpin penanggulangan krisis pandemic Covid-19 yang sedang terjadi.

KRISIS

Krisis mempunyai berbagai macam definisi. Dari kajian etimologi didapati bahwa kata krisis berakar dari kata dalam bahasa Yunani kuno "*krisis*" yang secara harafiah berarti "menyaring atau memisahkan". Krisis memiliki potensi untuk memisahkan masa lalu organisasi dari masa depannya, untuk mengganti keamanan dengan rasa tidak aman, dan untuk memisahkan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Krisis juga berpotensi menukar rutinitas dengan kreativitas dan mengubah organisasi dari "aktivitas yang biasa"

menjadi perubahan signifikan (Klann, 2003). Thucydides menggambarkan krisis antara Athena dan Sparta yang mengakibatkan Perang Peloponnesia. Pada era ini faktor-faktor yang terkait pentingnya komunikasi, interaksi, dan dialog langsung agar membentuk opini publik sangatlah penting dalam manajemen krisis di era Yunani dan Romawi.

Dalam perkembangannya kata krisis diserap dalam berbagai bahasa, seperti dalam bahasa Arab yang berarti petunjuk menghadapi kekeringan dan kekejaman, atau dalam bahasa China yang mempunyai arti "bahaya" dan "peluang". Pada abad pertengahan, krisis dipahami sebagai suatu titik ketegasan, yang dalam bahasa Inggris dipahami sebagai titik balik suatu penyakit. Pada periode berikutnya bahasa Inggris mengartikan krisis sebagai perubahan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Dari semua kajian etimologi tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kata krisis selalu menggambarkan suatu kondisi dimana perubahan yang signifikan tidak terelakkan (Zamoum, 2018).

Dalam konteks lain penggunaan kata krisis bisa ditemukan dalam artikel Oommen (2015) yang menyatakan bahwa tekstur sosial masyarakat dan sifat krisis yang muncul di dalamnya merupakan produk dari sejarahnya. Pengejawantahan krisis sebagai produk dari sejarah adalah fakta bahwa beberapa masalah dan isu kompleks pada era modern memang

berakar dari sejarah peradaban manusia. Sebagaimana dipahami bersama, banyak dari krisis geopolitik saat ini merupakan hasil dari masalah yang sudah lama ada. Gerakan protes etnis dan agama minoritas yang menyebar di Timur Tengah dan Afrika Utara memiliki akar penyebab, terutama terkait dengan rencana penataan ulang militer dan politik yang terkonsentrasi sejak Konferensi Wina 9 Juni 1815 serta Kesepakatan Sykes-Picot pada 1916.

Sementara dari kajian epistemologi, kita bisa menemukan berbagai macam definisi krisis yang dikemukakan para ahli. Seperti disampaikan oleh Sapriel yang menyatakan krisis adalah suatu peristiwa, kondisi, tuduhan atau serangkaian keadaan yang mengancam integritas, reputasi, atau kelangsungan hidup individu atau organisasi. Krisis dapat mengancam rasa aman ataupun nilai-nilai umum pada masyarakat. Kerusakan nyata atau kerusakan potensial terhadap organisasi yang cukup besar sehingga organisasi tidak dapat menghentikannya dengan segera masalah tersebut dengan sendirinya (Sapriel, 2003).

Definisi lain yang dikemukakan oleh Hermann (Ulmer, et.al, 2007) menyatakan bahwa krisis merupakan suatu kejadian yang mengandung unsur kejutan sehingga menjadi ancaman bagi organisasi dan membutuhkan respon segera terutama melalui komunikasi. Menurut Ulmer penyebab krisis dapat berupa kejadian yang tidak disengaja (seperti bencana

alam, produk bermasalah, atau masalah teknis) maupun berupa kejadian yang disengaja (seperti *human error*/kesalahan manusia, *management misconduct*/kesalahan yang dilakukan manajemen, pelanggaran terhadap kode etik dan nilai organisasi).

Dari berbagai definisi krisis di atas, baik dari kajian etimologi maupun kajian epistemologi, dapat diikhtisarkan menjadi beberapa karakteristik krisis yaitu suatu kondisi dimana:

- perubahan yang signifikan tidak terelakkan (*point of no return* atau *new normal*);
- dapat berdampak mengancam reputasi, integritas, kelangsungan hidup dan cara suatu organisasi bekerja atau dapat dikatakan sebagai menyerang nilai utama (*core value*) suatu organisasi; dan
- penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) serta mengancam rasa aman (*insecure*).

Dalam istilah ICS (*Incident Command System*) yang dipergunakan oleh *Federal Emergency Management Agency* (FEMA), aktifitas mengelola krisis juga disebut dengan istilah *managing in the edge of darkness* karena banyak parameter dan informasi yang belum diketahui sehingga meningkatkan aspek ketidakpastian, oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin (*crisis leader*) yang **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).

LEADERSHIP

Dari beberapa contoh pemimpin besar dunia tersebut kita bisa melihat bahwa ada berbagai macam jenis pemimpin dan tipe kepemimpinan. Hal tersebut sama seperti saat kita akan mendefinisikan kata demokrasi, cinta, maupun kedamaian. Meskipun kita masing-masing secara intuitif tahu apa yang kita maksudkan dengan kata-kata seperti itu, namun kata-kata tersebut dapat memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda.

Dalam sebuah seminar, Rost (1991) menganalisis bahan yang ditulis dari tahun 1900 hingga 1990, menemukan lebih dari 200 definisi berbeda untuk kepemimpinan. Analisis Rost memberikan sejarah singkat tentang bagaimana kepemimpinan telah didefinisikan oleh para ahli selama abad 20 antara lain sebagai berikut:

- Periode 1900 – 1929: kepemimpinan didefinisikan sebagai "kemampuan untuk membuat para pengikut (*followers*) melakukan hal yang mengesankan kehendak pemimpin dan mendorong kepatuhan, rasa hormat, kesetiaan, dan kerja sama dari pengikut (*followers*)" (Moore, 1927, hal. 124).
- Periode 1930-an: Kepemimpinan juga diidentifikasi sebagai interaksi dari sifat-sifat kepribadian spesifik individu dengan orang-orang dalam suatu kelompok, yang ditandakan dengan perubahan sikap dan kegiatan banyak orang oleh seseorang, demikian sebaliknya anggota kelompok juga dapat mempengaruhi seorang pemimpin.
- Periode 1940-an: Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku individu ketika terlibat dalam mengarahkan kegiatan kelompok (Hemphill, 1949). Pada saat yang sama, kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dengan "*drivership*" atau kepemimpinan oleh paksaan (Copeland, 1942).
- Periode 1950-an: Pada dekade ini definisi kepemimpinan di dominasi oleh tiga tema besar sebagai berikut:
 - *continuance of group theory*, yang membingkai kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok;
 - kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perilaku pemimpin; dan

- efektivitas, di mana kepemimpinan didefinisikan oleh kemampuan untuk mempengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan.
- Periode 1960-an: Kepemimpinan di definisikan sebagai perilaku yang mempengaruhi banyak orang menuju arah tujuan bersama (Seeman, 1960), yang menggambarkan kepemimpinan sebagai "tindakan oleh orang-orang yang mempengaruhi orang lain dalam arah bersama" (hal. 53).
- Periode 1970-an: Kepemimpinan dipandang sebagai "kemampuan memprakarsai dan mempertahankan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi" (Rost, 1991, hal. 59). Kalau berdasarkan definisi Burns (1978) konsep kepemimpinan yang paling penting diharapkan untuk muncul adalah: "Kepemimpinan merupakan proses timbal balik dari mobilisasi oleh orang-orang dengan motif dan nilai-nilai tertentu, berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan sumber daya lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk merealisasikan tujuan secara mandiri maupun bersama-sama sebagai komitmen bersama para pemimpin dan pengikut" (hal. 425).
- Periode 1980-an: Pada dekade ini secara populer maupun akademik banyak

dilakukan kajian terkait kepemimpinan sehingga ada beberapa definisi kepemimpinan yang diajukan:

- Lakukan sebagaimana keinginan pemimpin. Definisi kepemimpinan masih dominan menyampaikan pesan bahwa kepemimpinan mendapatkan pengikut untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin.
- Pengaruh. Mungkin kata yang paling sering digunakan dalam definisi kepemimpinan tahun 1980-an, pengaruh diperiksa dari setiap sudut. Namun, dalam upaya untuk membedakan kepemimpinan dari manajemen, para ahli bersikeras bahwa kepemimpinan adalah pengaruh non-koersif.
- Sifat. Didorong oleh buku terlaris nasional *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982), gerakan kepemimpinan sebagai keunggulan membawa sifat-sifat pemimpin kembali menjadi sorotan. Sehingga kepemimpinan dipahami berdasarkan orientasi sifat.
- Transformasi. Burns (1978) berjasa untuk memulai gerakan yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses transformasi, yang menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi "ketika satu orang atau lebih terlibat dengan

orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi" (hlm. 83).

- Periode menjelang Abad 21: setelah perdebatan selama beberapa dekade para ahli sepakat bahwa mereka tidak akan mendapatkan definisi yang sama untuk kepemimpinan. Namun debat yang terus berlangsung adalah apakah kepemimpinan dan manajemen merupakan hal yang harus dibedakan. Pada intinya, kepemimpinan adalah hal merupakan bahasan yang kompleks sehingga definisinya akan selalu berubah mengikuti konteks pengaruh dunia dan perbedaan generasi.

(Northouse, 2016).

Sehingga dapat dipahami bahwa meskipun kepemimpinan merupakan salah satu hal yang paling utama dan kritikal dalam mencapai tujuan yang ditargetkan atau bahkan yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya, namun tidak ada satu kalimat tunggal yang bisa menjelaskan definisi kepemimpinan itu sendiri.

Dari berbagai teori tentang kepemimpinan diatas, terdapat dua teori kepemimpinan yang paling menonjol dalam menjelaskan efektifitas seorang pemimpin yaitu teori kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Berdasarkan penelitian sebelumnya pada situasi krisis model

kepemimpinan yang lebih efektif adalah model **Transaksional** (Odumeru, 2013).

Pada bagian berikutnya penulis akan melakukan analisa perbedaan (studi komparasi) model kepemimpinan transaksional dan model kepemimpinan transformasional sehingga bisa mengkonfirmasi model kepemimpinan mana yang memang sesuai dengan karakteristik pemimpin yang dibutuhkan dalam situasi krisis (atau *crisis leader*) sebagaimana parameter yang dijelaskan pada bagian Krisis diatas. Studi komparasi tersebut akan mempermudah kita untuk memahami model dan karakteristik kepemimpinan Presiden selaku *crisis leader* aktual. Dengan memahami model karakteristik kepemimpinan Presiden tersebut akan membantu kita memberikan rekomendasi perbaikan dalam penanganan krisis pandemi Covid-19 dari aspek kepemimpinan.

TRANSFORMASIONAL VS TRANSAKSIONAL

Yang dimaksud dengan model kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah dan mentransformasikan orang. Model kepemimpinan transformasional berkaitan dengan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Termasuk menilai motif pengikut (*follower*), memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan pengikut sebagai manusia penuh. Kepemimpinan transformasional melibatkan



bentuk pengaruh luar biasa yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. model kepemimpinan ini adalah proses yang sering kali menggabungkan kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan visioner (Northouse, 2016).

Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma "Kepemimpinan Baru" (Bryman, 1992), yang memberikan lebih banyak perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan afektif. Pada analisa konten dari artikel yang diterbitkan dalam *Leadership Quarterly*, Lowe dan Gardner (2001) menemukan bahwa sepertiga dari penelitian dalam jurnal tersebut adalah tentang kepemimpinan transformasional atau karismatik. Demikian pula, Antonakis (2012) menemukan bahwa jumlah jurnal dan kutipan di lapangan telah tumbuh pada trend yang terus meningkat, tidak hanya pada bidang tradisional seperti manajemen dan psikologi sosial, tetapi juga dalam disiplin ilmu lain seperti keperawatan, pendidikan, dan teknik industri. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional mungkin karena penekanannya pada motivasi intrinsik dan pengembangan pengikut, yang sesuai dengan kebutuhan kelompok kerja saat ini, yang ingin diilhami dan diberdayakan untuk berhasil di saat yang penuh dengan ketidakpastian (Northouse, 2016).

Warrilow (2012) mengidentifikasi terdapat empat komponen gaya kepemimpinan transformasional:

1. **Karisma atau pengaruh yang diidealkan:** sejauh mana pemimpin berperilaku dengan cara yang mengagumkan dan menunjukkan pendirian dan keberpihakan yang menyebabkan pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin yang memiliki seperangkat nilai yang jelas dan bertindak sebagai panutan bagi para pengikut.
2. **Motivasi inspirasional:** sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi para pengikut dengan optimisme tentang tujuan masa depan, dan menawarkan makna untuk tugas yang sudah ada di tangan.
3. **Stimulasi intelektual:** sejauh mana pemimpin menantang asumsi, merangsang dan mendorong kreativitas dalam pengikut, dengan memberikan kerangka kerja bagi pengikut untuk melihat bagaimana mereka terhubung (dengan pemimpin, organisasi, satu sama lain, dan tujuan) dan bagaimana mereka secara kreatif mengatasi setiap rintangan yang dihadapi.
4. **Perhatian pada pribadi dan individu:** sejauh mana pemimpin hadir untuk kebutuhan masing-masing individu dan bertindak sebagai mentor atau pelatih dan memberikan rasa hormat dan penghargaan atas kontribusi individu kepada tim. Hal ini memenuhi dan meningkatkan kebutuhan

setiap anggota tim secara individu untuk pemenuhan terhadap diri sendiri maupun pemenuhan terhadap harga diri, sehingga dapat menginspirasi pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan lebih lanjut.

(Odumeru, 2013).

Dalam teorinya tentang kepemimpinan transformasional yang karismatik, House mengemukakan bahwa para pemimpin karismatik bertindak dengan cara-cara unik sehingga memiliki efek karismatik spesifik pada pengikut mereka (House, 1976). Menurut House, karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan kuat untuk mempengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat akan nilai-nilai moral seseorang sebagaimana ditunjukkan

Table 9.1 Personality Characteristics, Behaviors, and Effects on Followers of Charismatic Leadership

Personality Characteristics	Behaviors	Effects on Followers
Dominant	Sets strong role model	Trust in leader's ideology
Desire to influence	Shows competence	Belief similarity between leader and follower
Self-confident	Articulates goals	Unquestioning acceptance
Strong moral values	Communicates high expectations	Affection toward leader
	Expresses confidence	Obedience
	Arouses motives	Identification with leader
		Emotional involvement
		Heightened goals
		Increased confidence

dalam tabel berikut (Northouse, 2016):

Sementara untuk Kepemimpinan Transaksional, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial, berfokus pada peran

pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok; kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mempromosikan kepatuhan pengikutnya melalui hadiah dan hukuman (*reward and consequences*). Tidak seperti kepemimpinan Transformasional, para pemimpin yang menggunakan pendekatan transaksional tidak ingin mengubah masa depan, mereka hanya ingin menjaga proses bisnis berlangsung tetap sama. Para pemimpin model ini sangat memperhatikan detail pekerjaan para pengikut sehingga dapat menemukan kesalahan dan penyimpangan. Pemimpin transaksional lebih mementingkan proses daripada gagasan yang berpikiran ke depan. Jenis-jenis pemimpin ini berfokus pada *contingent reward* (atau juga dikenal sebagai penguatan *contingent positive*) atau *contingent penalization* (juga dikenal sebagai penguatan *contingent negative*) (Odumeru, 2013).

Model kepemimpinan transformasional memang berbeda dengan model kepemimpinan transaksional, karena menurut Bass kedua model kepemimpinan ini menggabungkan tujuh

Table 9.2 Leadership Factors

Transformational Leadership	Transactional Leadership	Laissez-Faire Leadership
Factor 1	Factor 5	Factor 7
Idealized influence	Contingent reward	Laissez-faire
Charisma	Constructive transactions	Nontransactional
Factor 2	Factor 6	
Inspirational motivation	Management-by-exception	
Factor 3	Active and passive	
Intellectual stimulation	Corrective transactions	
Factor 4		
Individualized consideration		



faktor yang berbeda (Bass, 1990). Faktor-faktor tersebut dapat diilustrasikan dalam model *Full Range of Leadership* sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut (Northouse, 2016):

Perbedaan antara model kepemimpinan transformasional dan transaksional juga bisa dilihat pada tabel berikut (Odumeru, 2013):

Transactional	Transformational
Leadership is responsive.	Leadership is proactive.
Works within the organizational culture.	Works to change the organizational culture by implementing new ideas.
Employees achieve objectives through rewards and punishments by leader.	Employees achieve objectives through higher ideals and moral values.
Motivates followers by appealing to their own self interest.	Motivates followers by encouraging them to put group interests first.
Management-by-exception: maintain the status quo; stress correct actions to improve performance.	Individualised consideration: Each behaviour is directed to each individual to express consideration and support. Intellectual consideration: promote creative and innovative ideas to solve problems.

METODE

Dalam artikel ini kajian untuk menentukan model *crisis leadership* yang dibutuhkan Indonesia dalam menanggulangi kejadian krisis yang diakibatkan pandemi global Covid-19 dilakukan melalui metode kualitatif secara naratif dengan menggunakan referensi kajian berbagai literatur, kemudian dikomparasi

dengan studi kasus penerapan yang sudah dilakukan. Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, maupun arsip. Studi kasus dalam artikel ini dilakukan untuk menilai karakteristik pemimpin krisis aktual di Indonesia dengan menggunakan data pendukung dari kajian media daring.

Analisa naratif sebagai metode dalam penelitian ini digunakan untuk membantu memahami, menganalisis, dan mengevaluasi berbagai definisi terkait krisis dan manajemen krisis, *leadership* atau kepemimpinan, maupun aspek sosio kultural bangsa Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode analisis naratif yang dikembangkan oleh beberapa ahli seperti Tzvetan Todorov dengan struktur narasinya, Vladimir Propp dengan fungsi karakter dalam narasi, story dan plot, Levi Strauss dengan oposisi biner dalam narasi, dan Mieke Bal tentang sebuah teks naratif dengan tiga lapisan yang mendasarinya, yaitu lapisan teks, *story* (cerita), dan fabula. Namun, dalam artikel ini akan dipaparkan hanya salah satu metode pembacaan teks naratif, yaitu melalui



“oposisi biner dalam narasi” (Levi Strauss). Sebagai catatan, analisa naratif berusaha membuat pernyataan yang terdiri atas berbagai macam teks narasi yang dibuat untuk berbagai macam tujuan dan melayani berbagai macam fungsi yang berbeda sehingga ada *corpus* (tubuh) yang ditetapkan terlebih dahulu. Untuk membatasi *corpus* tersebut, perlu formulasi karakteristik yang dapat membantu membatasi *corpus* dari analisa. Formulasi karakteristik penelitian ini adalah berbagai teori krisis dan manajemen krisis, teori *leadership* atau kepemimpinan, maupun kajian terhadap sosio kultural bangsa Indonesia yang dapat dibaca sebagai sebuah teks naratif melalui struktur naratifnya, untuk kemudian dianalisis menggunakan kajian literatur.

Tahapan analisa menggunakan metodologi penelitian yang dipilih merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan sehingga hasil analisa yang sistematis bisa diperoleh serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan menggunakan metode studi kasus, penelitian yang dilakukan berfokus pada karakteristik kepemimpinan pada masa krisis yang dilakukan oleh *crisis leader* aktual di Indonesia.

Pada akhirnya melalui berbagai metodologi penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi karakteristik model kepemimpinan *crisis leader* yang dibutuhkan oleh Indonesia dalam

memimpin penanggulangan krisis, terutama pada kejadian krisis yang berlangsung secara menyeluruh sehingga berpotensi mengganggu ketahanan nasional seperti pandemi Covid-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Indonesia sangat kental dengan budaya paternalisme. Sebagaimana disampaikan oleh Agus Dwiyanto dan Bevaola Kusumasari dalam penelitiannya yang berjudul “A Comparative Research Project on Rural Public Service and Local-Level Civil Service Reforms” budaya paternalisme dapat tumbuh subur di Indonesia karena dipengaruhi oleh kultur feodal pada sebagian besar wilayahnya yang merupakan bekas wilayah kerajaan. Budaya paternalisme ini ternyata juga mengakar kuat pada sistem birokrasi di Indonesia yang hierarkis dan tertutup serta menuntut seseorang untuk dapat pandai menempatkan diri dalam sistem kemasyarakatan. Pada budaya ini terdapat nilai tentang pentingnya peranan atasan dalam memberikan perlindungan terhadap bawahan. Oleh karena itu pada kondisi krisis sebagai dampak pandemi Covid-19 ini, dalam masyarakat paternalistik seperti di Indonesia akan melihat pimpinan tertinggi negara ini, yaitu Presiden, sebagai patron untuk memberikan perlindungan, arahan, serta memimpin langsung di depan dalam penanggulangan krisis. Sehingga secara ilmiah



dapat dinyatakan bahwa Presiden Republik Indonesia adalah sebagai seorang *Crisis Leader* aktual pada penanggulangan pandemi Covid-19 yang sedang melanda negara ini.

Pada pembahasan sebelumnya sudah disampaikan bahwa seorang *Crisis Leader* harus mempunyai karakteristik 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. Dan dari studi komparatif diatas menunjukkan bahwa model kepemimpinan **Transaksional** dapat memenuhi semua kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi *crisis leader*.

Sementara untuk bagian ini penulis akan melakukan kajian model karakteristik kepemimpinan Presiden Joko Widodo apakah termasuk dalam model transaksional yang dibutuhkan oleh seorang *Crisis Leader* dalam memimpin penanggulangan Covid-19 secara nasional, atau justru model karakteristik kepemimpinan beliau adalah model transformasional.

Identifikasi karakteristik kepemimpinan Presiden Joko Widodo akan dilakukan melalui metode kajian media daring dan media sosial yang dianalisis menggunakan ciri-ciri karakteristik kepemimpinan berdasarkan teori model kepemimpinan yang sudah dibahas pada bagian sebelumnya. Hasil identifikasi dapat ditemukan pada tabel sebagai berikut:

No	Ciri Kepemimpinan	Link berita Presiden Joko Widodo	Analisa Model Kepemimpinan
1.	Reaksi Pemimpin (responsive vs proactive)	https://nasional.tempo.co/read/1342885/pernyataan-lengkap-jokowi-soal-new-normal-damai-dengan-covid-19/full&view=ok	Jokowi bersikap proactive terhadap permasalahan yang dihadapi dengan menyiapkan strategi <i>new normal</i> meskipun belum dilengkapi dengan data yang memadai. Menunjukkan model transformasional
2.	Pemberdayaan budaya (maintain vs change)	https://news.detik.com/berita/d-5016944/pesan-terbaru-jokowi-ingin-masyarakat-produktif-berdamai-dengan-corona	Pada pernyataan ini Jokowi ingin mengajak masyarakat merubah sudut pandang dan budaya dalam menghadapi crisis covid-19 melalui cara berdamai dengan corona. Menunjukkan model transformasional .
3.	Performance Management (compliance vs ideal values)	https://hot.grid.id/read/182119378/pasang-badan-bela-menteri-terawan-jokowi-sebut-menkes-telah	Pada pernyataan terkait performa salah satu subordinat nya (Menkes) Jokowi mengambil pendekatan moral values alih-alih menerapkan reward and consequences



		berusaha-saya-lihat-dia-sudah-bekerja-secara-keras?page=all	pada kasus ini, dengan pernyataan bahwa semua orang tidak ada yang sempurna dan Menkes sudah bekerja keras tidak hanya menangani masalah covid-19. Menunjukkan model transformasional .
4.	Dorongan motivasi terhadap pengikut (self interest vs group interest)	https://news.detik.com/berita/d-4972296/ajak-bersatu-lawan-corona-jokowi-tantangan-ini-tak-terbayangkan-sebelumnya	Dalam pernyataan ini Jokowi memberikan dorongan seluruh masyarakat untuk menghadapi covid-19 secara bersama sebagai sebuah bangsa. Jokowi tidak mengkuantifikasi kepentingan masing-masing individu dalam menghadapi covid-19. Pendekatan ini menunjukkan model kepemimpinan transformasional .
5.	Mekanisme problem solving (management by exception vs promote creative and innovative details)	https://tirto.id/belum-longgarkan-psbb-jokowi-buka-opsi-new-normal-covid-19-fuZU	Untuk menyikapi masalah penanganan covid-19 yang sudah berlangsung lebih dari dua bulan dan mulai menyerang perekonomian negara bukan hanya secara makro namun juga mikro, Jokowi menggunakan pendekatan yang inovatif untuk mengelola masalah tersebut dengan segera menerapkan <i>new normal</i> dan berdamai dengan corona. Pendekatan yang diambil ini keluar dari pakem umum untuk menghitung reproduction rate terlebih dahulu sebelum memutuskan suatu kebijakan. Hal ini menunjukkan model transformasional yang sangat kental.

Dari kajian media daring dan media sosial terhadap ciri kepemimpinan Presiden Joko Widodo pada tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan beliau adalah model kepemimpinan Transformasional, yang sayangnya bukan merupakan model kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang *Crisis Leader*.

Sebenarnya tidak ada yang salah dengan model kepemimpinan transformasional, namun pada kondisi krisis memang membutuhkan model kepemimpinan spesifik. Dalam kondisi non krisis model kepemimpinan Presiden Jokowi yang transformasional justru seringkali lebih efektif daripada kepemimpinan

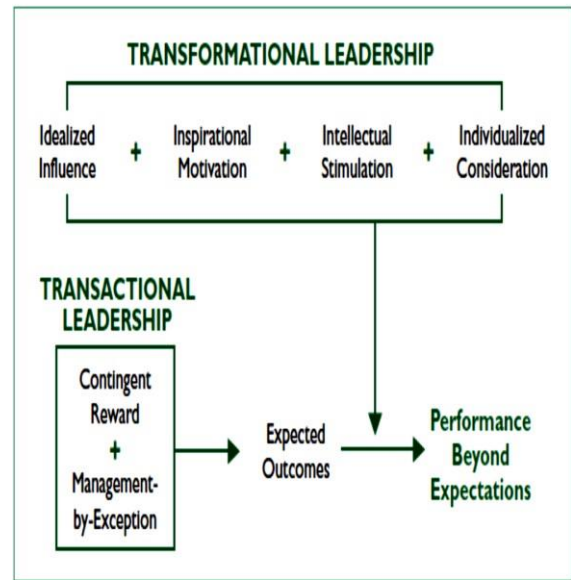
transaksional, terutama pada organisasi yang mengalami fenomena *groupthink*, yaitu fenomena psikologis yang terjadi di dalam sekelompok orang dimana keinginan untuk harmoni atau kesesuaian dalam kelompok menjadikan hasil pengambilan keputusan yang tidak rasional atau disfungsional. Kekompakan, atau keinginan untuk kekompakan, dalam suatu kelompok dapat menghasilkan kecenderungan di antara anggotanya untuk setuju dengan segala cara. Hal ini menyebabkan kelompok meminimalkan konflik dan mencapai keputusan konsensus tanpa evaluasi kritis.

Mekanisme problem solving model kepemimpinan tranformasional dapat

mendorong solusi kreatif dan inovatif dari masing-masing individu, serta dorongan untuk mengubah budaya negatif yang ada menjadi budaya baru yang lebih positif akan menjadikan model kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam organisasi yang kental dengan fenomena *groupthink*.

Dari kajian yang dilakukan di atas kita bisa memahami dan melihat dengan jelas perbedaan serta keunggulan dari model kepemimpinan transformasional maupun model kepemimpinan transaksional. Sehingga dua model kepemimpinan ini memang tidak harus dipertentangkan, karena ternyata secara teori untuk implementasi model kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat tergantung konteks penerapannya serta dapat dikombinasikan untuk mendorong pengikut mencapai performa di atas ekspektasi atau harapan, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut (Northouse, 2016):

Figure 9.3 The Additive Effect of Transformational Leadership



SOURCE: Adapted from “The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development,” by B. M. Bass and B. J. Avolio, 1990a, *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

Bukti empiris dari teori tersebut dapat dilihat ketika pada sekitar tahun 2012 Jokowi dan BTP (Basuki Tjahaja Purnama) menjadi duet pemimpin Daerah Khusus Ibukota Jakarta atau sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur DKI Jakarta. Pada saat itu Jokowi sebagai *transformational leader* yang mempunyai keunggulan dari segi visi, misi, maupun pengaruh yang sangat kuat terhadap para pengikut namun mempunyai kelemahan dalam hal manajerial dan *performance management*, mampu ditutupi dengan sempurna oleh BTP sebagai *transactional leader* yang mempunyai kemampuan manajerial, *performance management* termasuk penerapan *reward and consequences*, serta penerapan *management by exception*.

Kombinasi model kepemimpinan yang saling mengisi ini terbukti mampu membawa hal yang sangat positif bukan hanya pada para pengikutnya, namun juga terhadap organisasi yang dipimpin (dalam hal ini para ASN DKI Jakarta) melalui peningkatan kesejahteraan dan peluang berkompetisi yang adil, maupun terhadap wilayah yang menjadi cakupan kepemimpinan keduanya melalui berbagai capaian pembangunan.

Dalam konteks penanganan kejadian krisis Covid-19 ini, untuk memenuhi kebutuhan kepemimpinan dengan model transaksional tersebut sebenarnya Presiden Joko Widodo sudah mengambil langkah strategik melalui penetapan Kepala BNPB Letnan Jenderal Doni Monardo sebagai Ketua Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19, namun sayangnya kurang efektif karena Doni Monardo ternyata tidak mampu mengkoordinasikan berbagai lembaga terkait untuk menanggulangi dampak pandemi Covid-19 yang bukan hanya menyerang kesehatan masyarakat tapi juga berdampak terhadap hampir semua sektor kehidupan, terutama perekonomian. Dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan, penulis bisa menilai bahwa karakteristik model kepemimpinan Doni Monardo juga bukan merupakan model kepemimpinan transaksional.

Presiden rupanya juga menyadari hal ini sehingga Presiden merasa perlu untuk membentuk Komite Penanganan Covid-19 dan

Pemulihan Ekonomi Nasional yang disahkan melalui Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2020 tanggal 20 July 2020 dan dipimpin oleh Menko Perekonomian Airlangga Hartarto sebagai Ketua Komite Kebijakan dengan dibantu oleh Menteri BUMN Erick Thohir sebagai Ketua Pelaksana Komite untuk mensupervisi kinerja Satuan Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 berikut dengan Satuan Tugas Pemulihan dan Transformasi Ekonomi Nasional. Presiden berargumen bahwa organ baru ini perlu dibentuk karena penanganan Covid-19 untuk aspek kesehatan masyarakat tidak bisa dilepaskan dari upaya pemulihan ekonomi nasional. Argumen ini memang sesuai dengan konteks manajemen krisis, namun semua fungsi itu, baik untuk aspek kesehatan masyarakat maupun pemulihan ekonomi nasional seharusnya cukup dikelola dan dikoordinasikan oleh Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 yang sudah dibentuk sebelumnya.

Penambahan organ baru ini hanya menunjukkan bahwa Presiden tidak percaya dengan kinerja Ketua Gugus Tugas dalam menanggulangi krisis yang mempunyai dampak multi aspek, dan memberi kesempatan kepada Erick Thohir menjadi *crisis leader* melalui penunjukan sebagai Ketua Pelaksana Komite. Latar belakang Erick Thohir sebagai pebisnis handal dan *good manager* diatas kertas seharusnya memenuhi beberapa kriteria *crisis leader* sebagaimana dibahas diatas yaitu mempunyai karakteristik 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.

Erick Thohir harus mampu menunjukkan dirinya sebagai seorang pemimpin transaksional sehingga bisa membantu Presiden dalam memimpin penanggulangan krisis serta mampu melengkapi gaya kepemimpinan beliau dengan model kepemimpinan lain yang saling mengisi, terutama dengan karakteristik model kepemimpinan **transaksional** yang kuat sebagai koordinator pelaksana dalam penanggulangan krisis pandemi Covid-19.

SIMPULAN

Model kepemimpinan yang dibutuhkan pada saat terjadi krisis merupakan model kepemimpinan yang spesifik, karena menurut Gene Klann kondisi krisis dapat memisahkan antara pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif sehingga penanganan kondisi krisis juga hanya akan efektif dilakukan oleh pemimpin dengan serangkaian kualifikasi dan karakteristik tertentu.

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, kualifikasi dan karakteristik *crisis leader* dapat ditemukan pada model kepemimpinan **transaksional**, namun sayangnya dari kajian media sosial dan media daring yang dilakukan di atas menunjukkan bahwa model kepemimpinan Presiden Joko Widodo adalah model kepemimpinan transformasional.

Dapat dinilai bahwa ketidak-efektifan Presiden Joko Widodo ketika secara langsung memimpin penanggulangan krisis pandemi Covid-19, atau dengan kata lain sebagai *Crisis Leader* aktual, sangat dipengaruhi oleh karakteristik model kepemimpinan yang sudah melekat pada beliau, yaitu model kepemimpinan transformasional. Hal ini ditambah dengan kesulitan Presiden Joko Widodo dalam mengkombinasikan beberapa model kepemimpinan tergantung situasi, kondisi, dan isu yang dihadapi sebagaimana berbagai teori yang sudah disampaikan sebelumnya.

Sehingga beberapa rekomendasi strategi *crisis leadership* yang harus diambil pemerintah untuk meningkatkan efektivitas penanganan krisis pandemi Covid-19 sehingga bisa memastikan ketahanan nasional adalah sebagai berikut:

1. Menunjuk *crisis leader* dengan karakteristik model kepemimpinan transaksional.



2. Memberikan dukungan, kewenangan, dan otorisasi yang memadai kepada *crisis leader* sebagaimana dimaksud pada item 1 (satu) sehingga bisa lebih efektif dalam mengkoordinasikan berbagai sektor dalam menangani kejadian krisis Covid-19, terutama sektor kesehatan masyarakat, keamanan, dan perekonomian.
3. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja *Crisis Leader* dan *Crisis Management Team* dalam memastikan ketahanan nasional pada masa krisis pandemi Covid-19.

Demikian artikel ini kami sampaikan semoga dapat memberi manfaat pada siapapun yang membacanya, serta memberikan inspirasi dan dorongan kepada Pemerintah untuk menerapkan strategi *crisis leadership* yang sesuai dalam menanggulangi kejadian krisis pandemi Covid-19 demi memastikan ketahanan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Federal Emergency Agency (FEMA); "Incident Command System – National Incident Management System Learning Materials"; (2017).

Hart, Michael; "100 Tokoh Paling Berpengaruh di Dunia"; Carol Publishing Group/Citadel Press; Inggris (1978); ISBN: 9780806513508.

Johns Hopkins University Coronavirus Resource Center; <https://coronavirus.jhu.edu/data>;

data diakses per tanggal 8 Agustus 2020, jam 11:46 am.

Klann, Gene; "Crisis Leadership"; Center for Creative Leadership; ISBN 1-882197-75-5 (2003).

NFPA 1600; "Standard on Continuity, Emergency, and Crisis Management; 2019; ISBN: 978-145592210-9 (PDF).

Northouse, Peter Guy; "Leadership – Theory and Practice"; Library of Congress Cataloging-in-Publication Data; ISBN 978-1-4522-0340-9.

Odumeru, James A & Ifeanyi George Ogbonna; "Transformational Vs Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature"; International Review on Management and Business Research, Vol. 2 Issue. 2, June 2013; ISSN: 2306-9007.

Sapriel, C.; "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium"; Journal of Communication Management Henry Stewart Publications 1363–254X (2003) Vol. 7, 4 000–000.

Yusuf, Arief Anshory; "Perspektif 2030: Mengukur Ongkos Ekonomi "Sesungguhnya" dari Pandemi Covid-19"; Center for Sustainable Development Goals Studies; Unpad; 14 April 2020.



Zamoum, K., dan T. S. Gorpe; "Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises"; New York: Intech Open (2018).