

Strategi Komunikasi Krisis Humas Kemenpora dalam Pemulihan Citra**Abdul Majid¹, Raswitha Murbinami², *Fitria Ayuningtyas³, Rachmat Kriyantono⁴**E-mail: majidabdul.tribunnews@gmail.com, 231421021@mahasiswa.upnvj.ac.id, fitria.irwanto@upnvj.ac.id^{1,2,3}Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta⁴Universitas Brawijaya, Malang

Jalan RS. Fatmawati Raya, Pondok Labu, Kec Cilandak, Jakarta Selatan, Indonesia

*Corresponding Author

Submitted: 25 Juni 2024 **Revised:** 13 September 2024 **Accepted:** 5 Oktober 2024

Accredited Sinta-4 by Kemdikbud: No. 0041/E5.3/HM.01.00/2023

Abstrak

Salah satu lembaga pemerintah, Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) mempunyai peran penting dalam mengoptimalkan di sektor pemuda dan olahraga masyarakat Indonesia. Anggaran setiap tahunnya pun digelontorkan untuk bisa menjalankan program-program tersebut. Akan tetapi pada tahun 2019 silam, citra Kemenpora kembali menurun, mengulang kejadian 2012 silam, yakni prihal kasus korupsi yang melibatkan pimpinan dan beberapa pegawainya. Kondisi tersebut membuat Hubungan Masyarakat (Humas) Kemenpora mulai bekerja guna memulihkan citra Kemenpora. Untuk itu, tujuan penelitain ini ingin mengetahui strategi apa yang dilakukan Humas Kemenpora guna memulihkan citra Kemenpora. Dalam penelitian ini penulis menggunakan Teori *Situasional Crisis Communication Theory* (SCCT). Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Untuk mendapatkan data yang valid, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Humas Kemenpora telah melakukan strategi komunikasi krisis yang dimulai dari rapat internal penanganan krisis hingga mengoptimalkan media-media dalam menyebarkan pemberitaan kinerja positif di tahun-tahun berikutnya setelah mendapatkan predikat positif dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

Kata Kunci: *Komunikasi Krisis, Citra, SCCT***Abstract**

One of the government agencies, the Ministry of Youth and Sports (Kemenpora) has an important role in optimizing the youth and sports sector of Indonesian society. Every year, the budget is disbursed to be able to run these programs. However, in 2019, the image of the Ministry of Youth and Sports declined again, repeating the events of 2012, namely the corruption case involving the leadership and some of its employees. This condition made the Public Relations (Humas) of the Ministry of Youth and Sports begin to work to restore the image of the Ministry of Youth and Sports. For this reason, the purpose of this research is to find out what strategies are carried out by Kemenpora Public Relations to restore the image of Kemenpora. In this research, the author uses Situational Crisis Communication Theory (SCCT) or situational theory that connects crisis response strategies to improve the image. In the research method, the author uses qualitative with a case study approach. To obtain valid data, data collection techniques are carried out by interviewing and documentation techniques. The result of this study is that Kemenpora Public Relations has carried out a crisis communication strategy starting from internal crisis handling meetings to optimising the media in disseminating positive performance news in the following years after getting a positive predicate from the Supreme Audit Agency (BPK).

Keywords: *Crisis Communication, Image, SCCT*

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi menjaga sebuah reputasi sangatlah penting agar citranya di mata publik tetap dipandang positif. Pun dengan organisasi pemerintahan yang salah satunya mempunyai peran untuk menjalankan program-program kepada masyarakat. Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) merupakan organisasi pemerintahan yang tugas dan fungsinya tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 106 Tahun 2020 tentang Kementerian Pemuda dan Olahraga (BPK RI, 2020).

Kemenpora mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pemuda dan olahraga untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Sementara itu, dalam melaksanakan tugasnya Kemenpora menyelenggarakan fungsi sebagai berikut: 1) Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda, pengembangan pemuda, pembudayaan olahraga, serta peningkatan prestasi olahraga. 2) Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda, pengembangan pemuda, pembudayaan olahraga, serta prestasi olahraga. 3) Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga. 4) Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan pemuda, pengembangan pemuda, pembudayaan olahraga, serta peningkatan prestasi olahraga. 5) Pengelolaan Barang Milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pemuda dan Olahraga. 6) Pengawasan atas pelaksanaan

tugas di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga (Humas Kemenpora, 2020).

Sebagai Lembaga pemerintahan, kinerja Kemenpora yang menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam menjalankan program-programnya baik sektor Kepemudaan dan Olahraga turut dipantau Lembaga terkait, dalam hal ini Komisi Pembarantasan Korupsi (KPK) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK RI). Untuk itu, reputasi Kemenpora yang dipimpin oleh Menteri Pemuda dan Olahraga (Menpora) benar-benar harus terjaga.

Akan tetapi pada September 2019, reputasi Kemenpora mulai dihantam usai Menpora Imam Nahrawi yang kala itu yang menjabat tersandung masalah Korupsi. Imam Nahrawi terjerat korupsi kasus suap dana hibah KONI sebesar Rp 26,5 miliar. Kejadian ini pun mengulang masa kelam Kemenpora lantaran pada tahun 2012, KPK juga pernah menetapkan Menpora Alfian Mallarangeng sebagai tersangka kasus korupsi proyek Hambalang yang merugikan negara hingga Rp 463,6 miliar (Wildanshah, 2019). Kasus korupsi yang terjadi di Kemenpora membuat Hubungan Masyarakat (Humas) Kemenpora atau *Public Relations* mulai bekerja dalam menangani krisis tersebut dengan tujuan memulihkan reputasi kemenpora dan mengembalikan kepercayaan publik.

Humas mempunyai fungsi untuk membantu, membangun dan memelihara komunikasi bersama, pengertian, dukungan, kerja sama antara organisasi dan publik, melibatkan masalah manajemen, membantu manajemen untuk mengetahui dan merespon opini publik. Kemudian Humas juga turut bisa menjelaskan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani minat publik (Syarifuddin S. Gassing et al., 2016).

Sementara itu, Humas dalam instansi pemerintahan adalah suatu tindakan untuk menjembatani antara kepentingan pemerintah dengan kepentingan masyarakat. Bagian Humas dalam institusi pemerintah dibentuk untuk mempublikasikan kebijakan dan menyampaikan berbagai informasi kepada masyarakat serta mampu menyediakan sarana untuk memudahkan masyarakat dalam mendapatkan informasi (Lani & Handayani, 2021).

Kasus korupsi yang dilakukan oleh Menpora kala itu berdampak buruk bagi citra Kemenpora yang juga menyasar pada para pegawai yang ada di dalamnya. Krisis yang terjadi ini pun turut ditanggapi dengan serius oleh Humas Kemenpora, karena mereka sadar betul bahwa kasus ini juga membuat psikis para pegawai Kemenpora yang tidak terlibat juga terganggu. Strategi komunikasi krisis jadi bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens baik di dalam (internal) maupun kepada masyarakat dengan menyaring informasi yang dibutuhkan. Strategi komunikasi krisis akan jadi sulit dipahami apabila belum ada pengetahuan soal krisis. Ada tiga identifikasi untuk bisa menerapkan strategi krisis: mengidentifikasi sumber masalah, mengumpulkan informasi dan menganalisis informasi (Silviani & Irene, 2020).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana Kementerian Pemuda dan Olahraga melakukan penanganan komunikasi krisis dalam kasus korupsi yang melibatkan pimpinan Kemenpora pada 2019 silam. Hal ini menarik diteliti guna mengetahui strategi seperti apa yang dilakukan Kemenpora hingga akhirnya citra mereka bisa kembali pulih dengan salah satunya mendapatkan pengakuan positif dari Badan Pemeriksa

Keuangan (BPK), yakni meraih meraih predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI tiga tahun berturut-turut, yakni anggaran 2019, 2020 dan 2021.

Salah satu contoh kasus komunikasi krisis yang terjadi di pemerintahan yaitu terjadi pada Kementerian Keuangan pasca kasus dugaan tindak pidana korupsi di Kementerian Keuangan. Humas Kementerian Keuangan pun berupaya meningkatkan citra mereka dengan menerapkan strategi komunikasi krisis (Agnes Kristina Haloho, 2023). Penelitian serupa juga pernah dilakukan pada 2020 silam, akan tetapi pada penelitian tersebut peneliti bernama Eko Maryadi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Paramadia hanya menganalisis menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui studi dokumentasi (Eko Maryadi, 2020)

Dalam masalah ini, penulis ingin melihat apakah Humas Kemenpora sudah menjalankan tiga tahapan manajemen komunikasi krisis Thimoty W. Coombs yang dikutip dalam (Kriyantono, 2014). Pertama, pra krisis. Krisis terjadi ketika situasi serius muncul dan organisasi, baik manajemen maupun karyawan menyadari tanda - tanda peringatan krisis yang akan datang. Namun, jika tidak ada tindakan pencegahan yang diambil, situasinya dapat meningkat menjadi krisis besar. Kedua tahap Krisis, tahapan ini terjadi ketika kemampuan organisasi untuk mengelola situasi dengan baik gagal sehingga menyebabkan situasi menyebar luas ke luar organisasi. Pada titik ini, tindakan terbaik adalah meminimalkan dampak krisis, menghindari menciptakan korban baru, dan mengisolasi krisis agar tidak menyebar, dan ketiga pasca krisis, tahapan ini terjadi ketika krisis telah menumpuk dan organisasi berusaha untuk mempertahankan

atau kehilangan citranya. Saat ini, organisasi sedang berusaha untuk memperbaiki semua kerusakan yang disebabkan oleh krisis (*recovery*).

Kemudian Penulis juga ingin mengetahui strategi Komunikasi Krisis Humas Kemenpora dengan menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SSCT) yang dikembangkan Timothy W. Coombs. Teori dasarnya publik mempunyai atribusi tertentu perihal krisis, atribusi akan menentukan reputasi organisasi. Atribusi adalah persepsi publik terhadap krisis. Perkataan dari manajemen bakal memengaruhi bagaimana publik mempersepsi organisasi dan krisis. Teori krisis situasional mengidentifikasi bagaimana hubungan krisis dan reputasi dapat dipengaruhi oleh respons dari pemangku kepentingan, dan dapat dipahami pula bagaimana publik akan merespons upaya penanggulangan krisis pada masa pascakrisis (Wulandari, 2011). Penelitian ini diharapkan bisa memberikan gambaran bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan Kemenpora dan untuk menambah kajian tentang komunikasi krisis di Kementerian/Lembaga Indonesia.

Penelitian ini juga mengacu dari tiga penelitian terdahulu yang terfokus pada peran Humas dalam peningkatan citra suatu lembaga/perusahaan. Pertama penelitian dari (Mutiar Cendekia Sandyakala, 2020) yang mana dalam penelitiannya berjudul 'Peran Public Relations dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan' hasil dari literatur review yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran public relation ditemukan bahwa public relation sangat berperan untuk mewakili keberadaan dan citra Lembaga pendidikan, selain untuk mengatasi semua bentuk masalah terkait dengan Humas. Guna mendapatkan citra yang baik

diperlukan strategi salah satunya dengan meningkatkan hubungan yang baik dengan semua pihak dalam hal ini dilakukan oleh Public Relation.

Kemudian penelitian (Ayudia & Wulandari, 2021) dengan judul 'Strategi Komunikasi Humas Dalam Meningkatkan Citra Pemerintah Kota Probolinggo'. Dalam penelitian ini Ayudia dan Wulandari menganalisis permasalahan dengan menggunakan teori strategi komunikasi peran humas dengan pendekatan kualitatif. Dari data yang diperoleh baik dari wawancara dan kepustakaan sebagai data skunder menghasilkan bahwa peningkatan citra Kota Probolinggo didapatkan dari sistem pelayanan yang baik, menjaga kerja sama antara anggota Pemerintah Kota Probolinggo dengan masyarakat serta keterbukaan informasi kepada masyarakat.

Ketiga penelitian milik (Syahputra et al., 2018) berjudul 'Peran Humas Dalam Membangun Citra Pemerintah Sumatera Utara Pada Kantor Biro Humas Gubernur'. Penelitian ini juga hanya berfokus pada peran Humas. Penelitian bukan mengacu dari masalah hanya ingin mengetahui bagaimana peran dari Humas dalam meningkatkan citra. Dari analisis yang dilakukan, penelitian mendapatkan bahwa Humas Sumatera Utara telah menjalankan perannya dalam membangun citra.

Dari ketiga penelitian terdahulu, penulis coba mengembangkan lebih detail dalam permasalahan yang penulis susun. Hal pertama berangkat dari masalah krisis yang terjadi. Kemudian strategi apa yang dilakukan public relations atau Humas dalam menyikapi krisis mulai dari pra krisis, krisis hingga pasca krisis dan cara-cara seperti apa agar citra suatu Lembaga bisa kembali meningkat.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut K. Yin, metode studi kasus merupakan riset yang berkaitan dengan penyelidikan fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus juga secara umum bisa diterapkan dalam kasus yang berkaitan dengan manajemen atau komunikasi krisis suatu Lembaga (Rachmat Kriyantono, 2012).

Manfaat penelitian studi kasus menurut Lincoln dan Guba yang dikutip (Deddy Mulyana, 2013) Penelitian studi kasus mempunyai keistimewaan yang meliputi hal-hal sebagai berikut: 1) Studi kasus m

erupakan sarana utama bagi penelitian yang menyajikan padangan subjek yang diteliti. 2) Studi kasus menyuguhkan penjabaran yang komperhensif, mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari atau *reallife*. 3) Studi kasus jadi pendekatan yang terbilang efektif guna menunjukkan hubungan antara peneliti dengan subjek atau informan. 4) Studi kasus memungkinkan pembacaa menemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi factual tetapi juga keterpercayaan. 5) Studi kasus memberikan penjelasan yang gamblang yang sangat dibutuhkan untuk transferabilitas dan 6) Studi kasus terbuka bagi penilaian atas konteks yang turut berperan bagi pemaknaan atas fenomena dalam konteks tersebut. Dari latar belakang manfaat studi kasus di atas, penelitian studi kasus akan mampu memberikan kejelasan terhadap sebuah masalah secara menyeluruh dan mendalam. Studi kasus juga membuat orang lain menanfsirkan sebuah masalah

sehingga hasil yang dicapai akan lebih akurat.

Kemudian untuk teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini secara garis besar yakni wawancara dan dokumentasi. Pada tahapan wawancara, penelitian ini menggunakan wawancara terbuka atau wawancara tidak struktur, hal ini dikarenakan sifat penelitian ini yang menggunakan pendekatan kutralitatif. Wawancara terbuka bersifat fleksibel dan terbuka, wawancara ini lebih bebas karena sifatnya yang alami agar penelitian dan gagasan tetap terbuka dan tidak menggunakan arahan wawancara, seperti wawancara kuantitatif (Imam Gunawan, 2013). Sementara itu menurut (Lexy J Moleong, 2007) wawancara adalah percakapan dua orang yakni pewawancara sebagai penanya dan narasumber yang menjawab atau memberikan informasi. Wawancara jadi salah satu pengumpulan data yang efektif karena peneliti langsung memberikan pertanyaan kepada narsum perihal topik permasalahan.

Dalam penelitian ini, penulis mewawancarai empat sebanyak narasumber yang terlibat langsung dalam penanganan strategi komunikasi Humas Kemenpora. Pertama, Setyoningtyas Mahayu Westri selaku Pranata Humas Ahli Muda/ Ketua Tim Media Massa pada Biro Humas dan Umum Kemenpora yang terlibat langsung dalam kinerja kehumasan Kemenpora. Kedua, Kepala Bagian Humas Kemenpora periode 2019, Agus Lesmana, ketiga Redaksi Pelaksana (Redpel) website Kemenpora, Amar Hamsyah dan Eks Menpora Zainudin Amali. Wawancara dengan Zainudin Amali penulis dapatkan ketika kejadian berlangsung, lantaran penulis merupakan seorang jurnalis yang turut mengikuti persoalan ini di Kemenpora.

Kemudian tahap kedua, yakni observasi. Observasi adalah teknik pengamatan langsung untuk melihat individu atau kelompok dalam menangani permasalahan ini (Basrowi & Suwandi, 2008). Peneliti yang juga kebetulan seorang jurnalis yang bertugas di Kemenpora mengikuti permasalahan ini sejak 2019 sehingga mendapatkan pemahaman masalah ini secara langsung di Lingkungan Kemenpora. Peneliti melihat proses bagaimana Humas Kemenpora dalam meningkatkan citranya pasca kasus korupsi yang terjadi di internal Kemenpora

HASIL DAN PEMBAHASAN

Apa yang dilakukan Humas Kemenpora dalam permasalahan ini tentunya untuk menjaga dan mengantisipasi agar reputasi dan citra Kemenpora tidak terpuruk ketika krisis terjadi sehingga pen jagaan citra sudah dipikirkan sebelum krisis terjadi. Pun bagaimana penanganan saat krisis agar tidak memperparah citra atau citra kembali pulih lebih cepat saat krisis terjadi.

Menurut (Ardianto & Soemirat, 2012) Citra merupakan hal yang paling penting bagi sebuah organisasi, perusahaan atau Lembaga yang secara terus menerus dibangun dan dipelihara. Citra akan dipandang oleh publik bagaimana melihat kinerja perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila citra yang dibangun positif dampaknya kepercayaan publik akan meningkat, sebaliknya jika citra yang terbangun negatif maka akan menurunkan kepercayaan publik. Dengan kata lain, peningkatan citra di mata publik akan memberikan keuntungan bagi organisasi itu sendiri.

Masih menurut Soemirat dan Ardianto, setidaknya citra terbagi dalam beberapa jenis. Pertama, *the mirror image*

atau cerminan citra, yakni bagaimana dugaan citra manajemen terhadap eksternal dalam menilai sebuah perusahaan. Kedua, *the current image*, citra ini berasal dari publik eksternal yang berdasarkan pengalaman dari minimnya informasi dan pemahaman yang publik ketahui. Ketiga, *the wish image*, citra yang diaplikasikan untuk sesuatu yang baru dari eksternal sebelum mendapatkan informasi secara utuh dan yang keempat, *the multiple image* atau citra yang berlapis, yakni individu, atau representasi perusahaan lain yang dapat membentuk sebuah citra yang belum tentu sesuai dengan seluruh organisasi atau perusahaan.

Dalam permasalahan Kemenpora ini, citra yang berkembang masuk dalam kategori *the mirror image*, di mana citra Kemenpora sebagai Lembaga pemerintah yang menaungi olahraga dan kepemudaan sudah terbentuk baik, lebih khusus sektor olahraga di mana para atlet Indonesia sudah mendapatkan perhatian lebih dari Kemenpora terutama mereka yang berprestasi. Salah satunya melalui pentas olahraga terbesar di Asia, Asian Games 2018 yang bergulir di Jakarta dan Palembang. Ajang tersebut jadi bukti bagaimana pemerintah melalui Kemenpora sangat memperhatikan para atlet Indonesia. Bahkan mereka yang berprestasi – mendapatkan medali, diguyur bonus hingga miliaran rupiah dan jabatan PNS khusus peraih medali emas juga diberikan oleh pemerintah. Citra positif itu pun berdampak pada reputasi Kemenpora.

Sementara itu, reputasi merupakan hal terpenting bagi sebuah perusahaan atau Lembaga pemerintah untuk terus menjalankan program-programnya. Reputasi adalah keseluruhan nilai yang berasal dari para stakeholder yang disematkan kepada perusahaan atau

Lembaga berdasarkan persepsi dan interpretasi mereka atas citra yang terbentuk dari komunikasi perusahaan secara terus menerus. Reputasi terbentuk dari program atau kinerja yang relatif lama dan sangat mudah hancur dalam waktu yang sangat singkat apabila salah dalam menangani krisis (Mustika, 2019).

Reputasi dan Citra, dalam kasus ini menjadi kinerja yang ada di bawah naungan Humas. Seperti diketahui, Humas pemerintah mempunyai tugas/fungsi berdasarkan kebijakan pemerintah dengan masyarakat, sehingga dalam kinerjanya Humas Lembaga pemerintah dalam hal ini Kemenpora harus terbuka sekaligus mengedukasi masyarakat terkait kebijakan, program, aturan, penggunaan anggaran, pelayanan dan hal lainnya. Selain itu, humas pemerintahan juga harus memberikan feedback kepada masyarakat terkait hal-hal apa saja yang terjadi.

Dari uraian di atas, Humas Kemenpora memulai tahapan dalam permasalahan perbaikan citra mulai dari tahapan pra krisis dengan menyiapkan jadwal dan antisipasi selama satu tahun kedepan. Hasil ini penulis dapatkan langsung melalui wawancara langsung dengan Setyoningtyas Mahayu Westri selaku Pranata Humas Ahli Muda/ Ketua Tim Media Massa pada Biro Humas dan Umum Kemenpora.

Humas Kemenpora lebih dulu menentukan *agenda setting* dalam satu tahun pemetaan program kerja yang dipetakan dalam periode tahunan, bulanan, mingguan hingga harian. Jadi setiap harinya itu kita staff Humas Kemenpora sudah mempunyai *guideline* dasar apa yang akan mereka kerjakan. Hal lainnya dalam pra krisis, Humas Kemenpora juga melakukan *Media Monitoring* untuk mengetahui pemberitaan seperti apa

terutama terkait program hingga tanggapan Menpora tentang suatu peristiwa. *Monitoring* media merupakan langkah pra krisis Humas Kemenpora untuk mengantisipasi hal apa saja yang bakal mereka perbuat saat krisis terjadi. Hal ini turut dijelaskan Agus Lesmana, mantan Kepala Bagian (Kabag) Humas Kemenpora saat diwawancarai penulis.

“SOP-nya ada tapi standar ya kalau kita terbiasa bagaimana membuat angle atau strategi dari yang kecil sampai besar. Tentunya dalam kaidah positif bagaimana pimpinan ini baik namanya di mata publik. Memang kita ada perbedaan Humas pemerintahan dengan Humas swasta, kalau Humas swasta kan menjual produk sehingga ada *income* kalau di kita, kita juga ada tim, kaya yang mantau *searching engine*. Kita pakai *keyword*, itu yang kita analisa untuk melihat kecenderungan pemberitaan terkait Menteri itu seperti apa”.

“Kita juga membangun kemitraan dengan teman-teman media, dalam rilis juga kita tidak ingin *plek-plekan*, paling kita kaya bagian lead-nya saja karena setiap media punya gaya bahasa masing-masing. Jadi kita kasih *guide* saja kalau butuh data tambahkan kita lengkapi. Momentumnya itu Asian Games 2018 padahal kita di 2018 itu mandiri untuk publikasinya, terpisah. Waktu itu kita bagaimana dengan tim yang minimalis bisa mensupport program pimpinan dan segala macam, tapi intinya juga tidak semata-mata anggaran. Satu kreatif, membangun jaringan. Saya juga sering berdiskusi dengan media, kemudian kita juga harus membangun jaringan dengan kesetaraan tapi ya”

Media monitoring dalam tahapan pra krisis jadi tugas yang sangat penting karena dari tugas ini, Humas Kemenpora bisa melihat pemberitaan seperti apa yang dimuat baik dalam media online, tv dan

cetak. Untuk itu, Humas Kemenpora menugaskan beberapa stafnya setiap harinya untuk memantau pemberitaan Kemenpora apa saja. Tak hanya memantau, dalam tahapan ini staf yang bertugas juga mengumpulkan berita-berita. Apabila ada pemberitaan yang *tone-nya* negatif, ini akan didiskusikan dan masuk dalam ranah manajemen krisis, seperti halnya kasus korupsi di Kemenpora. Kemudian saat permasalahan terjadi atau tahapan krisis, dalam konteks ini korupsi yang dilakukan pimpinan dan jajarannya pada 2019 silam. Humas Kemenpora terlihat sudah siap melakukan pembenahan citra. Akan tetapi, dalam menangani krisis seperti ini, Humas Kemenpora tidak bertindak gegabah. Humas Kemenpora tetap melakukan pekerjaan sesuai agenda terutama di sosial media, meskipun mereka sadar banyak hujatan yang dilontarkan dari warganet. Soal permasalahan korupsi ini dikatakan Westri juga lebih kepada masalah personal. Untuk itu, pihaknya memilih membaca situasi sambil memutuskan langkah-langkah seperti apa yang akan dilakukan bisa mengembalikan reputasi Kemenpora setelah kasus ini terjadi.

“Kalau kita kena masalah seperti itu, kita biasanya tidak menanggapi langsung, tidak kebakaran jenggot lah istilahnya. Landai begitu saja tapi komunikasi setiap harinya itu tetap dilakukan. Media sosial kita tetap running meskipun hujatannya banyak ya kalau di media massanya kita tidak impulsif sampai harus konferensi pers, jadi kita tunggu landai dulu,” ujar Westri,

“Setelah itu strategi komunikasi baru bisa dilakukan karena kan kalau kasus korupsi itu kan sebenarnya personal. Pertanyaannya Lembaga tidak ada mitigasi kah? Sistem pemerintah itu sudah mapan karena ada auditor, dan itu bukan audit setelah kasus tapi ada pencegahan mitigasi

itu, ada aturan di situ. Sebenarnya secara sistem sudah berjalan tapi kan itu anomali ya,” terangnya.

Pada tahapan krisis ini, reputasi Kemenpora benar-benar menurun. Hampir seluruh media memberitakan praktik kotor yang dilakukan Menpora beserta jajarannya. Pemberitaan terus bergulir hingga masuk dalam tahap persidangan dan putusan hukum tapi sebagai Humas kelembagaan pemerintah, Humas Kemenpora tidak bertugas layaknya *Public Relations* di setiap perusahaan swasta yang kerap berusaha terus mencitrakan pimpinannya apabila ada yang tersandung kasus. Pasalnya, korupsi dilakukan oleh individu-individu di dalam pemerintahan telah dipantau oleh lembaga hukum lainnya sehingga saat peristiwa ini terjadi Humas Kemenpora tetap menjalankan tugas-tugas kesehariannya seperti pemberitaan mengenai program Kemenpora hingga mempublish perjuangan atlet-atlet Indonesia pada laman resmi Kemenpora.

Humas dalam pemerintahan bertugas memberikan informasi secara terbuka kepada publik mengenai semua kebijakan yang diambil oleh lembaga terkait dalam hal ini Kemenpora sehingga bisa menjaga hubungan yang harmonis dengan publik serta memberikan edukasi mengenai kinerja/program apa saja yang dilakukan oleh Kemenpora. Menurut (Dozier & Broom, 1995) peranan humas pemerintahan dibagi menjadi empat kategori. 1, Penasihat ahli, dalam hal ini praktisi humas yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubgan dengan publik. 2, Fasilitator komunikasi, dalam kondisi ini Humas bertindak sebagai komunikator/mediator guna membantu manajemen mendengarkan apa yang

diharapkan oleh publik. 3, Fasilitator Proses Pemecahan Masalah. Praktisi humas dalam hal ini merupakan bagian dari tim manajemen. Ini dimaksudkan agar membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional. 4, Teknisi Komunikasi, berbeda dengan tiga peranan praktisi humas professional sebelumnya yang terkait erat dengan fungsi dan peranan manajemen organisasi justru dalam penerapannya ini menjadikan praktisi humas sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal dengan *method of communication* (Ruslan, 2016).

Kemudian masuk pada tahap ketiga, yakni tahap pascakrisis. Dimana dalam tahapan ini, Humas Kemenpora mulai fokus dalam memperbaiki citra dari luar (external) dan meningkatkan kepercayaan diri para pegawai di Lingkungan Kemenpora (internal) karena menurutnya kasus korupsi yang menimpa pimpinan Kemenpora juga berdampak pula pada reputasi pegawai Kemenpora. Di sisi lain, Kemenpora juga berbenah dalam melakukan penataan dan tata kelola birokrasi sehingga berhasil meraih predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI tiga tahun berturut-turut, yakni anggaran 2019, 2020 dan 2021.

Sepuluh tahun sebelumnya, Kemenpora memiliki perjuangan panjang hingga memperoleh hasil memuaskan dengan predikat WTP. Tepatnya ditahun 2010 Kemenpora memperoleh predikat Wajar Dengan Pengecualian (WDP) selama 5 kali berturut-turut dari tahun 2010 hingga 2014. Kemudian, predikat Tidak Memberikan Pendapat (TMP/Disclaimer)

selama 2 tahun berturut-turut pada tahun 2015-2016. Kemudian, kembali WDP pada tahun 2017-2018. Kemudian, predikat Tidak Memberikan Pendapat (TMP/Disclaimer) selama 2 tahun berturut-turut pada tahun 2015-2016. Kemudian, kembali WDP pada tahun 2017-2018. Predikat WTP itu lah yang menjadi ‘bahan bakar’ Humas Kemenpora untuk menyiarkan bahwa Kemenpora sudah kembali dan menunjukkan bahwa kasus Korupsi di Lingkungan Kemenpora yang sebelumnya terjadi sudah bisa dihilangkan.



Sumber: Website Kemenpora, 2022
Gambar 1. Pemberitaan hasil WTP dari BPK RI dimuat di halaman resmi Kemenpora

“Tugas lainnya kami juga membuat rasa percaya diri karyawan kalau kita tuh bukan orang sampah. Maksudnya tuh ketika Kemenpora kena korupsi itu kan seolah-olah orang Kemenpora kotor, sehingga orang itu apalagi ketika OTT (Operasi Tangkap Tangan) dilakukan di ruangan di mana dia kerja, terus dia menyaksikan itu dan secara psikis itu buat dia *down* dan juga mempengaruhi psikis karyawan semuanya,” kata Westri. “Nah untuk membesarkan psikis karyawan, itu ada peran dari kita untuk membesarkan hati mereka bahwa kita tidak seperti itu. Jadi pemulihan bukan

cuma keluar tapi di dalam, di internal kita. Kita lakukan dari Humas waktu itu, kan di setiap sudut ada poster-poster, seperti kita dapat pengakuan WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dari BPK itu kita pampang di poster-poster. Nah itu juga memperlihatkan bahwa kita bisa kok. Itu menaikkan psikis karyawan juga dan buat tamu yang datang ke Kemenpora juga kembali percaya lagi dengan Kemenpora,” jelasnya.

Lebih lanjut, guna memulihkan citra pasca masalah korupsi, Humas Kemenpora kerap menyebarkan pemberitaan-pemberitaan dengan *tone positif* salah satunya terkait capaian predikat WTP. Dalam hal ini, Kemenpora menggunakan peran stakeholder, seperti Anggota DPR RI untuk langsung memberikan statementnya terkait perbaikan keuangan di Kemenpora. Dengan cara seperti itu, Humas meyakini akan lebih efektif bisa diterima oleh masyarakat dibanding dengan pihak internal yang mengatakan perihal pencapaian positif Kemenpora. Penilaian

yang terlontar dari stakeholder kemudian dibuat menjadi press release. Pemberitaan press release ini selain diunggah pada website Kemenpora, Humas Kemenpora juga menyebarkan pemberitaan tersebut kepada media-media dengan melakukan konferensi pers.

Pemulihan juga intens dilakukan secara internal, di mana dalam kasus ini pegawai Kemenpora turut terkenal psikisnya lainnya pribahasa karena nilai setitik rusak susu sebelanga. Pemulihan mental dan psikis para pegawai Kemenpora dilakukan dengan memasang poster-poster predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) di setiap sudut ruangan. Hal ini dilakukan agar para pegawai kembali percaya diri. Kinerja lainnya juga perubahan adanya perombakan birokrasi mengenai tata kelola penggunaan anggaran. Cara ini dilakukan agar meminimalisir terjadinya penyelewengan anggaran sehingga mudah untuk melakukan korupsi.

Tabel 1: Tahap-Tahap Krisis Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemepora)

Waktu	Peristiwa	Tahapan Krisis
Desember 2012	Menpora Andi Malarangen Ditetapkan Sebagai Tersangka Korupsi Kasus Hambalang	Pra Krisis
Desember 2018	KPK Lakukan OTT Kepada Pejabat Kemenpora dan KONI	Pra Krisis
September 2019	KPK Menetapkan Menpora Imam Nahrawi Sebagai Tersangka Korupsi Dana Hibah	Krisis
September 2019	Kemenpora Dipimpin Plt Hanif Dhakiri	Krisis
Juni 2020	Imam Nahrawi Terbukti Korupsi dan Dijatuhkan Hukuman 7 Tahun Penjara	Krisis
Oktober 2019	Zainudin Amali Resmi Jadi Menpora	Pascakrisis
Juli 2021	Kemenpora Dapat Predikat WTP Dari BPK RI tahun 2019 dan 2020, Berita Tersebut Dipublish Humas Kemenpora Pada Website Kemenpora	Pascakrisis
Juli 2022	Kemenpora Hattrick WTP, Humas Kemenpora Kembali Menggencarkan Berita Baik di Media Sosial, Website Hingga Konferensi Pers	Pascakrisis
Agustus 2022 - Sekarang	Penggunaan Anggaran Kemenpora Tidak Lagi Bermasalah dan Citra Kemenpora Kembali Pulih	Pascakrisis
Juni 2024	Anggota DPR RI Setujui Usulan Penambahan Anggaran Kemenpora TA 2025 Lebih Dari Rp 2,9 Triliun	Pascakrisis

Selanjutnya dalam permasalahan ini penulis coba membedahnya dengan teori Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Teori ini sejatinya sudah dikenal luas sebagai kerangka berpikir manajemen krisis suatu organisasi untuk bisa diimplementasikan ke strategi komunikasi krisis dengan tanggung jawab stakeholder dan pengaruh reputasi yang disebabkan oleh krisis. Dampak reputasi buruk mengharuskan manajemen untuk menentukan strategi komunikasi (Dani M Akhyar & Arum Sekar Pratiwi, 2019).

Menurut (Coombs, 2007b) jenis krisis dibagi menjadi tiga kelompok: 1) Korban, dimana dalam kasus ini organisasi menjadi korban krisis, seperti bencana alam dan hal-hal yang tak terduga lainnya. 2) Tidak disengaja di mana krisis terjadi karena sebuah tindakan yang dilakukan oleh organisasi yang tidak berniat menciptakan krisis. 3) preventable atau dapat dicegak, tindakan yang tidak tepat dilakukan organisasi, yang mana mereka menyadari dampak yang timbul setelahnya. Akan tetapi saat organisasi mengetahui kelompok krisis mereka, sehingga organisasi cepat bisa menentukan strategi perbaikan reputasi. Dalam tahapan terakhir langkah-langkah organisasi dalam menentukan strategi paskakrisis yaitu juga harus menentukan evaluasi komunikasi dan mempelajari permasalahan selama krisis terjadi sehingga bisa jadi pedoman guna bisa menghadapi krisis selanjutnya. Organisasi biasanya dalam melakukan evaluasi melalui tim manajemen krisis hingga peran media (Zaiza, 2021).

Kemudian (Coombs, 2007a) membagi empat kelompok strategi komunikasi krisis. Pertama, strategi

denial pada strategi ini, organisasi menyangkal dan tidak ingin bertanggung jawab. Kedua, strategi pengurangan, di mana organisasi coba mengurangi dampak negatif dari hadirnya krisis. Ketiga, strategi rebuilding, yaitu organisasi berupaya meningkatkan reputasi organisasi. Keempat, strategi memperkuat, strategi yang berhubungan satu sama lain guna membangun hubungan antara organisasi dengan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam kasus ini, komunikasi krisis masuk dalam poin kedua, di mana krisis terjadi karena 'kecelakaan' atau ketidaksengajaan yang dilakukan oleh pimpinan Kemenpora beserta beberapa staf Kemenpora sehingga berdampak pada reputasi Kemenpora sebagai organisasi atau Lembaga pemerintah Indonesia.



Sumber: Detik.com, 2022

Gambar 2. Pemberitaan WTP Kemenpora dari penilaian anggota DPR turut dimuat di media online nasional

Kasus korupsi membuat krisis terjadi dan reputasi Kemenpora menurun. Untuk menanggapi permasalahan ini, Humas Kemenpora juga menerapkan strategi komunikasi *rebuilding* dan memperkuat hubungan. Strategi penanggulangan krisis merupakan dasar

pemikiran untuk keberlanjutan reputasi. Reputasi sangat penting bagi sebuah organisasi, apabila krisis yang terjadi dibiarkan atau salah menanggapi maka reputasi perusahaan akan terdampak. Pemangku kepentingan selalu dianggap sebagai pihak yang berpengaruh dan memiliki peran penting dalam keberlanjutan reputasi selama krisis. Oleh karena itu strategi respons yang menempatkan pemangku kepentingan sebagai prioritas utama adalah yang terpenting selama krisis. Reputasi organisasi/Lembaga mempertimbangkan hubungan antara pemangku kepentingan dan citra organisasi dalam performativitas, interaktivitas dan sudut pandang dinamis karenanya strategi rebuilding sangat diperlukan untuk membangun kembali kredibilitas pemangku kepentingan dan mempertahankan reputasi pada saat krisis terjadi. Para ahli komunikasi juga sepakat rebuilding menghasilkan pemulihan reputasi yang paling efektif (Martin, 2021).

Peran Humas Kemenpora dalam mengembalikan citra juga tak terlepas dari redaksional website Kemenpora yang mengunggah segala pemberitaan tentang program Kemenpora hingga kinerja Menpora. Hal ini turut diceritakan Amar Hamsyah selaku Pemimpin Redaksi website Kemenpora saat diwawancarai penulis secara langsung.

“Kalau saya posisi redaksi pelaksana di website Kemepora. Tugas pertama yakan selain mengedit di website di Kemepora, saya juga menjaga berita yang keluar itu menjadi informatif yang bisa dipertanggungjawabkan secara kelembagaan Kemepora dan juga Menpora sebagai pribadi, itu tugas utama. Saya sebagai Redpel di website tugas sehari-sehari yang mengedit dan mengunggah berita-beita yang ada di

Kementerian dan berita Menpora. Memang ada standar yang selama ini menjadi pegangan saya untuk editing berita di website Kemenpora. Pertama kita menghindari berita-berita yang sifatnya sara, yang gmenimbulkan konflik, menghindaro isu yang rawan karena kita kan media kebanggaan berbeda dengan media mainstream. Jadi berita yang keluar itu harus difileter dulu sebelum ada ACC dari pimpinan, dari Menteri. Kita tidak berani untuk mengeluarkan berita atau press release sebelum ada ACC”.

Lebih lanjut, Amar juga menjelaskan citra Kemenpora semakin baik atau meningkat kala Menpora Zainudin Amali turut merombak tatanan birokrasi. Perombakkan birokrasi pun membuahkan hasil. Di bawah pimpinan Zainudin Amali, Kemenpora mendapatkan predikat keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK RI bahkan hingga tiga tahun beruntut. Keberhasilan Zainudin Amali juga kini mampu diteruskan Menpora Dito Ariotedjo yang kini masih menjabat.

Saat WTP itu diberikan Humas Kemenpora langsung berkerja dalam menyiarkan berita-berita tersebut melalui konferensi pers, minta tanggapan stakeholder hingga menyebarkan press release kepada media-media. Pun dengan pemberitaan di Website Kemenpora juga turut dibanjiri pemberitaan capaian positif WTP kemenpora.

“Waktu zaman Pak Andi Malarangeng pernahh ada kasus korupsi dan zaman pak Iman Nahrawi (IN) juga. Kemudian titik baliknya di tahun 2019. Itu zamanya Zainudin Amali (ZA) ketika masuk beliau masuk, dia mampu mengembalikan dan meningkatkan citra. Memang butuh effort ya. Saya pribadi melihat pak ZA dia lebih fokus melakukan pembenahan di birokrasi, waktu itu zaman Pak ZA masuk lagi

ramai di YouTube Dedy Corbuzier yang bilang banyak tikus di Kemenpora. Itu Pak ZA menjawabnya sangat bijak bahwa dia akan melakukan pembenahan birokrasinya dan itu jadi tonggaknyanya. Mengubah birokrasi, program dijalankan dengan baik, citra kemenpora mulai membaik”

“Pak ZA juga menjalanka arahan Presiden yang akhirnya lahir lah Desain Besar Olahraga Nasional (DBON) itu juga salah satu produk untuk mengembalikan citra Kemenpora dan setiap program itu kami naikan di website Kemenpora. Jadi waktu kita kembali mendapatkan WTP memang humas itu harus memberitakan WTP selama seminggu. Fakta itu kami *blowup* terus, setelah *disclimenr* berapa tahun dan tiba-tiba WTP. Nah, itu kinerjaya apa saja kita tulis. digaungkan terus. Jadi menurut saya juga ini jadi stratgi komunikasi yang bagusya. Kemudian kita juga melibatkan akademisi, masyarakat, stakeholder seperti anggot DPR. Itu juga menutus saya langkah-langkah yang mendongrrak citra Kemenpora. Sampai akhirnya tahun 2019, 2020, 2021 hatrick WTP”.

Strategi *rebuilding* dilakukan dalam tahapan paskakrisis. Pada masalah krisis yang membelit Kemenpora diawali dengan membenahi birokarasi dan disiplin anggaran sehingga mendapatkan predikat keungan positif dari BPK RI, Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Hal ini juga diikuit dengan strategi penguatan hubungan dengan stakeholder seperti dengan anggota DPR RI, para cabang olahraga, organisasi kepemudaan dan stakeholder lainnya. Citra yang dibangun juga mengoptimalkan peran media. Strategi komunikasi yang dilakukan Humas Kemenpora berjalan struktur

sehingga citra Kemenpora kembali membaik dan ditunjang dengan tak lagi praktik kotor itu terjadi di Lingkungan Kemenpora.

Hingga pergantian Menpora yang saat ini dijabat oleh Menpora Dito Ariotedjo, Humas Kemenpora beserta jajaran Kemenpora lainnya terus menjaga reputasi yang sudah membaik. Pengelolaan anggaran yang benar sesuai dengan aturan terus dilakukan hingga BPK RI kembali memberikan predikat Wajar Tanpa Pengecualian bagi Kemenpora dalam pengelolaan anggaran tahun 2023. Capain positif ini pun dioptimalkan Humas Kemenpora dengan menyebar press release kepada media-media, lebih khusus kepada media yang menjalin kerja sama dengan Kemepora.

“Alhamdulillah atas kerja keras kita semuanya, seluruh pengelolaan keuangan dan dukungan dari seluruh pegawai Kemenpora, untuk pemeriksaan laporan keuangan 2023, kemenpora mendapatkan WTP kembali. Saya mengucapkan selamat kepada seluruh pengelolaan keunagan dan juga seluruh pegawai Kemenpora yang sudah berhasil dan mendukung terwujudnya WTP di Kemenpora. Target kita akan segera sampai 100 persen, supaya Kemenpora benar-benar akuntabel dan legitimate di dalam pengelolaan keuangan negara,” kata Sesmenpora, Gunawan Suswantoro (Abdul Majid, 2023).



Sumber: Tribunnews.com, 2023

**Gambar 3. Pemberitaan Kemenpora
Terkati Raihan WTP di Tribunnews.com**

SIMPULAN

Kesimpulan dalam permasalahan ini, Humas Kemenpora pada awalnya sudah menyiapkan kinerja yang menyiapkan jadwal dan antisipasi selama satu tahun kedepan dalam periode prakrisisi. Akan tetapi, saat krisis terjadi yang tidak disengaja membuat Humas Kemenpora berpikir untuk kembali mengembalikan citra eksternal dan membangkitkan psikologis karyawan internal Kemenpora yang turut terkena dampaknya. Humas Kemenpora kemudian menjalankan dua tahap selanjutnya, krisis dan paskakrisis. Saat krisis terjadi, Humas Kemenpora tidak gegabah dan lebih melihat dampak seperti apa yang terjadi, setelah melihat dampak yang terjadi perlahan Humas Kemenpora mulai menentukan strategi pemulihan citra.

Kemudian Humas Kemenpora menerapkan Teori SCCT. Dari empat strategi yang diperkenalkan oleh Coombs. Humas Kemenpora menerapkan strategi nomor tiga dan nomor empat, strategi rebuilding dan strategi

memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Strategi rebuilding atau meningkatkan reputasi Kemenpora, dilakukan Humas dengan cara menyebarkan pemberitaan positif salah satunya soal anggaran Kemenpora yang mendapatkan predikat positif dari BPK RI, Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Predikat WTP yang didapatkan tiga tahun berturut-turut, 2019, 2020 dan 2021 selalu dimuat di media baik dengan mengadakan konferensi pers maupun dengan cara menyebar press release.

Peningkatan citra juga Humas Kemenpora lakukan dengan meminta tanggapan dari para pejabat yang masuk dalam stakeholder Kemenpora seperti anggota DPR RI, pimpinan cabang olahraga, atlet hingga masyarakat. Hal ini dilakukan agar penilaian positif tak melulu berasal dari dalam Kemenpora sehingga tidak terkesan 'narsis'. Strategi yang dilakukan Humas Kemenpora ini juga sekaligus berkaitan dengan memperkuat hubungan dengan para pemangku kebijakan sehingga citra positif secara perlahan mulai terbentuk. Strategi yang dilakukan Humas Kemenpora dalam kasus ini terbilang sukses meredam krisis yang terjadi lantaran citra Kemenpora kembali meningkat, bahkan Kemenpora tahun 2025 mendapatkan persetujuan penambahan anggaran oleh DPR RI.

Saran bagi Humas Kemenpora, penulis melihat memang belum adanya SOP manajemen krisis yang pagu yang dimiliki Humas Kemenpora. Untuk itu dengan adanya penelitian ini setidaknya bisa menjadi masukan kepada Humas Kemenpora atau Lembaga/Kementerian lainnya agar bisa mempersiapkan krisis komunikasi secara detail baik dalam fase prakrisisi, krisis hingga paskakrisis. Tak hanya itu, strategi komunikasi yang

diterapkan juga harus sesuai dengan krisis yang terjadi sehingga dampaknya tidak terlalu parah dan pemulihan reputasi bisa dijalan secara perlahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Majid. (2023, July 8). Kemenpora Kembali Dapat Predikat Wajar Tanpa Pengecualian dari BPK RI. *Tribunnews.Com*.
- Agnes Kristina Haloho. (2023). STRATEGI KOMUNIKASI DALAM UPAYA PEMULIHAN CITRA KEMENTERIAN KEUANGAN (Studi Deskriptif Kualitatif pada Kementerian Keuangan Pascakasus Dugaan Tindak Pidana Korupsi di Kementerian Keuangan). *Repository Karya Ilmiah*.
- Ardianto, E., & Soemirat, S. (2012). *Dasar-Dasar Public Relations*. PT Remaja Rosdakarya.
- Ayudia, A. P., & Wulandari, S. S. (2021). Strategi Komunikasi Humas Dalam Meningkatkan Citra Pemerintah Kota Probolinggo. *Journal of Office Administration : Education and Practice*, 1(2), 249–268. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n2.p249-268>
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rieneka Cipta.
- BPK RI. (2020). *Perpres No 106 Tahun 2020*. <https://Peraturan.Bpk.Go.Id/Details/151604/Perpres-No-106-Tahun-2020>.
- Coombs, T. W. (2007a). *Attribution theory as a guide for post-crisis communication research*. (Vol. 33). *Public Relations Review*.
- Coombs, T. W. (2007b). *Ongoing Crisis Communicaton Planning*. Sage Publication.
- Dani M Akhyar, & Arum Sekar Pratiwi. (2019). Media Sosisal dan Komunikasi Krisis: Pelajaran Dari Industri Telekomunikasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi UTLIMACOMM*, 11, 35–52.
- Deddy Mulyana. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. PT Remaja Rosdakarya.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of The Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*, 7, 3–26.
- Eko Maryadi. (2020). STRATEGI KOMUNIKASI HUMAS DALAM MEMPERBAIKI CITRA KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA REPUBLIK INDONESIA. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 02.
- Humas Kemenpora. (2020). *Tugas dan Fungsi Kemenpora*. <https://Www.Kemenpora.Go.Id/Page/Tugas-Dan-Fungsi>.
- Imam Gunawan. (2013). *Metode Penelitian Kualitataif: Teori dan Praktik*. Bumi Askara.
- Kriyantono, R. (2014). *Public Relations, Issue & Crisis Management Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (1st ed.). Kencana Prenadamedia Group.
- Martin, R. (2021). Rebuilding the economy from the Covid crisis: time to rethink regional studies? *Regional Studies, Regional Science*, 8(1), 143–161. <https://doi.org/10.1080/21681376.2021.1919191>
- Mustika, T. (2019). PENGARUH TERPAAN MEDIA TERHADAP REPUTASI LEMBAGA PEMERINTAH. *Inter Script: Journal of Creative Communication*, 1(1). <https://doi.org/10.33376/is.v1i1.350>
- Mutiara Cendekia Sandyakala. (2020). Peran Public Relations dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan. *At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*.
- Lani, O. P., & Handayani, B. (2021). Peranan Humas Pemerintahan (Government Public Relations) dalam Menciptakan Reputasi Pemerintahan yang Baik. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(2), 130–140. <https://doi.org/10.30656/lontar.v9i2.4071>
- Lexy J Moleong. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rachmat Kriyantono. (2012). *Teknik Praktik Riset Komunikasi*. Kencana.

- Ruslan, R. (2016). Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi ((13th ed.)
- Silviani, & Irene. (2020). Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis. Scopindo Media Pustaka.
- Syahputra, D. I., Hendra, Y., & Hidayat, T. W. (2018). Peran Humas Dalam Membangun Citra Pemerintahan Sumatera Utara Pada Kantor Biro Humas Gubernur. *PERSPEKTIF*, 7(1), 24–29.
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v7i1.2523>
- Syarifuddi S. Gassing, Suryanto, & Seno. (2016). *Public Relations* (Seno, Ed.; Vol. 218). Andi Offset.
- Wulandari, T. D. (2011). Pengaruh Tanggung Jawab Perusahaan dalam Menanggulangi Krisis terhadap Reputasi Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Zaiza, A. (2021). Analisis Efektivitas Komunikasi Krisis PT A: Studi Kasus Sangkaan Pengambilan Air Tanah Secara Ilegal. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 1(1), 20.
<https://doi.org/10.37535/10300112020>