

STRATEGI RESPON KOMUNIKASI KRISIS KEMENKEU PADA KASUS PEJABAT PAJAK RAT (ANALISIS BERITA CNN INDONESIA DAN KOMPAS.COM)

Aditya Ratna Aji¹; Dian Purworini ²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia; l100200048@student.ums.ac.id¹;
dian.purworini@ums.ac.id²

*Correspondence : l100200048@student.ums.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan Indonesia dalam mengatasi kasus pelanggaran pegawai pajak. Menggunakan pendekatan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Penelitian ini dilakukan dengan metodologi analisis isi kuantitatif deskriptif. Unit analisis adalah setiap artikel berita yang dimuat di media CNN Indonesia dan Kompas.com. Hasil penelitian menunjukkan Kemenkeu dalam mengatasi krisisnya menggunakan strategi justification sebesar 74.2%, apology sebesar 8.1%, ingratiation sebesar 7.3%, scapegoating sebesar 4%, victim 2.4%, denial sebesar 2.4%, dan attack the accuser sebesar 1.6%. Sedangkan strategi excuse, compensation, dan reminder tidak ditemukan dalam artikel berita baik pada media CNN Indonesia maupun Kompas.com. Dari hasil uji beda, dapat disimpulkan jika Kementerian Keuangan lebih dominan dalam menggunakan strategi justification untuk memberikan penjelasan dan mempengaruhi persepsi publik. Implikasi temuan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang strategi komunikasi krisis yang efektif dalam konteks pemerintahan, serta menjadi pedoman bagi instansi pemerintah lainnya dalam menghadapi tantangan serupa.

Kata kunci

Analisis Isi, Krisis, SCCT, Strategi Respon

ABSTRACT

This research explores the crisis communication strategy implemented by the Indonesian Ministry of Finance in addressing the tax employee misconduct case. Using the *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) approach. This research was conducted using a quantitative descriptive content analysis methodology. The unit of analysis is every news article published on CNN Indonesia and Kompas.com. The results showed that the Ministry of Finance in overcoming its crisis used the strategy of justification by 74.2%, apology by 8.1%, ingratiation by 7.3%, scapegoating by 4%, victim 2.4%, denial by 2.4%, and attack the accuser by 1.6%. Meanwhile, excuse, compensation, and reminder strategies were not found in news articles on both CNN Indonesia and Kompas.com media. From the difference test results, it can be concluded that the Ministry of Finance is more dominant in using justification strategies to provide explanations and influence public perceptions. The implications of these findings provide a deeper understanding of effective crisis communication strategies in the context of government, as well as guidelines for other government agencies in facing similar challenges.

Keywords

Content Analysis, Crisis, SCCT, Strategi Respon

Pendahuluan

Krisis merupakan keadaan tidak terduga yang berpengaruh negatif terhadap organisasi, industri, dan pemangku kepentingan (Coombs & Holladay, 2010; Fearn-Banks, 2011). Singkatnya krisis diartikan sebagai sebuah ancaman yang tidak dapat diprediksi kapan akan datang, sehingga suatu perusahaan atau organisasi harus waspada terhadap krisis. Krisis biasanya disebabkan oleh faktor kecelakaan, kegagalan memahami peringatan dari krisis sebelumnya, dan kegagalan mengambil keputusan (Sellnow & Seeger, 2013).

Krisis erat kaitannya dengan media. Media yang memiliki keunggulan dalam kemudahan akses, penyebaran informasi, dan memiliki kendali akan opini publik (Fearn-Banks, 2011), tentu mempermudah perusahaan atau organisasi yang mengalami krisis dalam melakukan komunikasi dengan publik (Wang & Dong, 2017). Namun dibalik manfaat positif media dalam konteks krisis, media juga dapat menimbulkan krisis yang baru (Pang, Hassan, & Chong, 2014). Hal itu terjadi karena kebebasan penyebaran informasi dan akses informasi oleh semua pengguna media. Adanya kebebasan dalam mempublikasikan beragam informasi, berdampak pada munculnya rumor yang dapat mengancam citra sebuah perusahaan atau organisasi. Jika yang beredar adalah informasi negatif, tentu akan merugikan perusahaan karena berdampak pada turunnya kepercayaan dan reputasi organisasi (Mason, 2019; Tieman, 2017).

Instansi pemerintah seringkali dihadapkan pada permasalahan krisis. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya isu-isu dan kejadian yang mengancam *image* Pemerintah seperti kasus korupsi, isu kebijakan baru, isu masalah lingkungan, dan sebagainya. Instansi Pemerintah yang berhubungan dengan banyak pihak tentu sering menjadi sorotan oleh publik. Publik akan selalu menilai apapun yang dilakukan oleh Pemerintah, sehingga dalam menyampaikan pesan kepada publik harus dengan kehati-hatian.

Banyaknya kejadian yang mengancam *image* Pemerintah, menjadikan Pemerintah sudah terbiasa menghadapi keadaan krisis. Beberapa penelitian menyoroti terkait komunikasi krisis yang dilakukan pemerintah. Pertama, kasus suap Gubernur Riau tahun 2014. Komunikasi krisis yang dilakukan memiliki kelemahan yaitu tidak adanya *crisis plan*, humas yang menutup diri saat awal krisis, respon tidak cepat, dan pengelolaan komunikasi kurang terstruktur, dan kurang memaksimalkan saluran online (Mistar & Dewi, 2017).

Kedua, kasus Covid-19. Komunikasi krisis yang dilakukan pemerintah saat Covid-19 masih kurang baik (Sulistyowati & Hasanah, 2021). Penelitian Aziz & Wicaksono, (2020) menemukan bahwa komunikasi krisis Pemerintah selama covid-19 masih menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat, komunikasi pemerintah tidak konsisten, dan tidak menunjukkan adanya *sense of crisis* (upaya keluar dari krisis yang terjadi) (Aziz & Wicaksono, 2020). Riset Drone Emprit juga menunjukkan bahwa pembicaraan publik terhadap kasus Covid-19 menunjukkan dominasi obrolan yang mengarah pada masalah kepercayaan (Fahmi, 2020). Melansir dari Sindonews.com, obrolan mengenai Covid-19 memuat sentimen negatif sebesar 66,3% terhadap jajaran Pemerintah (Fuad, 2020).

Ketiga, kasus Krisis Kecurangan Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara tahun 2021. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa tidak adanya tim krisis dalam mengatasi krisis yang terjadi dan tindakan BKN seperti menunjukkan gagap karena tidak melakukan pencegahan sebelum krisis terjadi (Najib, 2023). Kekurangan dalam komunikasi krisis tersebut tentu masih harus dimaksimalkan kembali untuk menciptakan komunikasi krisis yang efektif. Dengan adanya komunikasi krisis yang efektif tentu membantu

mempertahankan dan memperbaiki *image* (Sky, 2020). Oleh karena itu, penelitian komunikasi krisis pada Instansi Pemerintah penting untuk dilakukan.

Pada awal tahun 2023, Instansi Pemerintah kembali dihadapkan dengan permasalahan krisis pada Instansi Kemenkeu bidang pajak. Media di Indonesia ramai membicarakan mengenai kasus di Instansi Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang bermula dari viralnya tindak kekerasan oleh anak Pejabat Pajak RAT. Seiring berjalannya waktu, topik pembicaraan publik bergeser pada gaya hidup mewah dan harta fantastis yang dimiliki Pejabat Pajak RAT. Menanggapi hal tersebut, Kemenkeu melakukan pencopotan tugas RAT dari Kepala Bagian Umum Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kemenkeu Jakarta Selatan II sebagai bentuk disiplin atas pelanggaran gaya hidup mewah.

Pada 8 Maret 2023 Kemenkeu mengumumkan pencopotan status RAT sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) karena terbukti melakukan pelanggaran berat (Rachman, 2023). RAT terbukti tidak menunjukkan sikap integritas dan kepatuhan sikap, perilaku, ucapan dan tindakan baik diluar maupun di dalam kedinasan seperti tidak melaporkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dengan benar, tidak patuh pembayaran pajak, dan gaya hidup yang tidak sesuai asas kepatuhan dan kelayakan sebagai ASN (Kementerian Keuangan RI, 2023).

Banyaknya publik yang membicarakan kasus pegawai pajak RAT berdampak pada terjadinya krisis di Instansi Kemenkeu. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Sabila & Purworini (2022) bahwa perusahaan yang mengalami krisis dan menjadi topik pembicaraan publik, maka dapat mengarah pada terciptanya reputasi negatif. Oleh karena itu, strategi komunikasi krisis yang tepat diperlukan Kemenkeu untuk mempertahankan *image* positif yang telah terbentuk.

Salah satu teori yang berfokus pada kajian komunikasi krisis yaitu *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Teori SCCT yang digagas oleh W. Timothy Coombs tahun 1995 merupakan teori yang menawarkan panduan respon perusahaan dalam menghadapi krisis. Menurut teori SCCT dalam menanggapi krisis, perusahaan harus merespon sesuai dengan tingkat keparahan krisis yang dialaminya (Coombs & Holladay, 2022; Hamna & Cangara, 2022). Hal tersebut dapat dilihat melalui tingkatan kluster krisis yang dialami perusahaan. SCCT membagi tingkat kluster krisis menjadi 3 kluster yaitu kluster *victim* (korban), *accidental* (tidak sengaja), dan *preventable* (dapat dicegah).

Adapun strategi respon SCCT menurut Coombs (2007) dalam mengatasi krisis yaitu strategi *deny* (penolakan), *diminish* (pengurangan), *rebuild* (membangun kembali), dan *bolstering* (memperkuat). Panduan respon yang dimiliki oleh SCCT dalam berbagai penelitian terbukti mampu mengatasi krisis (Othman & Yusoff, 2020) dan mengembalikan *image* positif (Skye & Asya 2011).

Penelitian respon krisis sudah banyak dilakukan. Kriyantono & McKenna (2019) mengenai Air Asia merespon krisis dengan tindakan *defensive* dan akomodatif, penelitian Fussell Sisco, Collins, & Zoch (2010) mengenai organisasi The American Red Cross banyak merespon dengan *diminish*, penelitian Putri, Sutopo, & Rahmanto (2019) kasus PT Indo Beras Unggul (PT Ibu) Kementerian Pertanian merespon krisis dengan *reinforcing* dan *diminish*. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa setiap krisis yang terjadi memiliki strategi respon yang berbeda-beda. Respon krisis harus mampu menjawab kebutuhan informasi *stakeholder* karena publik semakin peduli terhadap isu-isu yang beredar (Prasetya, 2011). Pemilihan kata, tindakan, dan solusi

yang ditawarkan perusahaan harus dapat meyakinkan publik untuk menciptakan opini bertanggung jawab terhadap krisis.

Penelitian krisis sebelumnya meneliti krisis yang disebabkan oleh faktor eksternal yaitu bencana alam (Chon & Kim, 2022; Dhar & Bose, 2022; Tian & Yang, 2022). Berbagai penelitian tersebut mengkaji bagaimana strategi respon komunikasi pada media sosial twitter. Adapun penelitian ini, meneliti tentang krisis yang disebabkan oleh faktor internal organisasi. Krisis internal ini disebabkan karena pejabat publik yang seharusnya mencerminkan sikap sebagai ASN dan internal Kemenkeu, tetapi ternyata justru terbukti melakukan pelanggaran. Hal tersebut tentu berdampak pada turunnya *image* Kemenkeu. *Image* merupakan pandangan publik yang terbentuk berdasar pada sejarah, struktur kepemimpinan, etika, dan sistem budaya instansi (Setiadi, 2023).

Selain itu, penelitian ini berfokus pada strategi respon pemangku kepentingan yang termuat dalam portal berita online. Portal berita menjadi pilihan peneliti karena berita dapat membentuk opini publik yang berpengaruh terhadap *image* perusahaan (Sabila & Purworini, 2022). Peneliti memilih CNN Indonesia dan Kompas.com karena dalam Penelitian Reuters Institute dan University of Oxford 2022, menunjukkan bahwa portal berita tersebut memiliki tingkat kepercayaan tinggi oleh masyarakat (Javier, 2023).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana strategi respon Kemenkeu terhadap kasus Pejabat Pajak RAT yang termuat dalam berita CNN Indonesia dan Kompas.com?”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui respon Kemenkeu sebagai Instansi Pemerintah terhadap kasus Pejabat RAT yang termuat dalam berita CNN Indonesia dan Kompas.com mulai 20 Februari-30 September 2023. Terdapat 124 artikel berita (74 CNN Indonesia dan 50 Kompas.com) yang akan diteliti oleh peneliti. Penelitian ini melihat respon Kemenkeu menggunakan kacamata *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT).

Metode

Penelitian ini menggunakan metodologi analisis isi kuantitatif. Analisis isi kuantitatif menurut Eriyanto merupakan analisis yang dilakukan dengan mengukur, menghitung, dan menyajikan apa yang dilihat secara tersurat dalam bentuk kuantitatif (Eriyanto, 2011). Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana strategi respon Kemenkeu dalam menanggapi kasus pegawai pajak RAT. Oleh karena itu, analisis isi dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan analisis isi pada artikel berita yang termuat dalam portal berita CNN Indonesia dan Kompas.com.

Populasi penelitian ini adalah keseluruhan berita CNN Indonesia dan Kompas.com yang membahas kasus RAT. Pengumpulan populasi atau artikel berita dilakukan dengan memasukkan kata kunci yang relevan dengan topik yang diteliti. Kemudian dalam penarikan sampel, peneliti menggunakan *purposive sampling sesuai* kriteria yang ditentukan yaitu artikel berita harus memuat kutipan respon Kemenkeu atas kasus Pejabat RAT dari periode 20 Februari- 30 September 2023. Sehingga, diperoleh sampel sebanyak 124 artikel berita (74 CNN Indonesia dan 50 Kompas.com).

Analisis penelitian disajikan dalam bentuk deskriptif frekuensi untuk menggambarkan variabel yang diteliti tanpa menjelaskan hubungan yang ada. Unit analisis yang digunakan yaitu unit analisis pencatatan tematik. Unit pencatatan berkaitan dengan apa yang akan diukur, dicatat, dan dianalisis. Unit analisis menjadi hal yang sangat penting karena berkaitan dengan apa yang akan dilihat dan dapat menjadi sebuah temuan penelitian (Wijayanto & Purworini, 2018). Oleh karena itu,

peneliti memilih menggunakan unit analisis pencatatan tematik karena dapat membantu dalam memilih teks (isi berita) yang mendukung penelitian (Eriyanto, 2011). Dalam penelitian ini unit analisis yang digunakan yaitu kutipan pernyataan Kemenkeu atas kasus RAT yang termuat dalam portal berita CNN Indonesia dan Kompas.com. Setiap artikel berita diambil satu kutipan pernyataan pihak bagian dari Kemenkeu. Kemudian, sampel yang telah didapatkan dikategorikan berdasarkan kategori pada teori SCCT.

Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk menguji apakah alat ukur penelitian dapat secara tepat mengukur konsep yang akan diukur. Pada penelitian ini menggunakan validitas isi guna melihat apakah kategori yang dimiliki teori SCCT dapat secara lengkap mengukur konsep yang akan diteliti. Validitas isi dilakukan peneliti dengan membandingkan alat ukur yang dipakai peneliti dengan yang dipakai dalam penelitian lain. Kemudian, uji reliabilitas dilakukan dengan metode Antar-Coder dengan rumus Holsti yaitu:
$$\frac{2M}{N1+N2}$$

Keterangan: M: Jumlah coding yang sama

N1: Jumlah coding yang dibuat oleh coder 1

N2: Jumlah coding yang dibuat oleh coder 2

Sesuai dengan ketentuan rumus Holsti bahwa batas minimal data dikategorikan reliabel jika melebihi 70% atau 0,7. Uji reliabilitas tidak dilakukan pada semua sampel, hal itu merujuk pada yang disampaikan Neuendorf dalam buku Eriyanto menyatakan bahwa pengujian coder dilakukan minimal 10% dari total populasi (Eriyanto, 2011). Coder pertama yaitu peneliti, sedangkan coder kedua yaitu Tarisa Hayu, Mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta angkatan 2020. Nantinya coder akan memegang panduan dalam pengisian uji inter coder.

Selanjutnya analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif untuk menjabarkan data yang telah ditemukan. Peneliti juga melakukan uji beda dengan tujuan mengetahui perbedaan penggunaan strategi respon SCCT yang digunakan Kemenkeu dalam dua portal berita yaitu CNN Indonesia dan Kompas.com.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Tahap pertama peneliti melakukan uji validitas guna mengukur keabsahan alat ukur penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan validitas isi dengan melakukan pengujian alat ukur yaitu strategi respon SCCT. Menurut Eriyanto (2011) alat ukur dikatakan valid jika dapat memenuhi semua indikator dari konsep yang akan diukur.

Adapun strategi respon teori SCCT telah digunakan dalam penelitian sebelumnya salah satunya yaitu penelitian oleh Sisco (2012) mengenai analisis strategi respon pada sebuah organisasi nirlaba. Penelitian lain meneliti mengenai komunikasi krisis pada ranah Universitas di Afrika, berdasarkan perspektif staf selama krisis (Rensburg, Conradie, & Dondolo, 2017). Strategi respon teori SCCT juga digunakan dalam penelitian mengenai industri perhotelan di New York City (Liu-Lastres, Kim, & Ying, 2020). Dengan ini dapat dikatakan bahwa alat ukur strategi respon teori SCCT ini valid karena telah digunakan di beberapa penelitian sebelumnya. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Eriyanto dalam validitas isi, semakin banyak alat ukur yang dipakai dan diakui oleh komunitas ilmiah, maka validitas dari alat ukur juga semakin tinggi (Eriyanto, 2011).

Uji Reliabilitas

Pada tahap kedua, peneliti melakukan uji reliabilitas guna menguji alat ukur yang telah digunakan apakah tetap memberikan hasil yang sama. Penelitian ini dilakukan menggunakan uji intercoder. Coder pertama dilakukan oleh peneliti sendiri dan coder kedua yaitu Tarisa Hayu mahasiswa Universitas Muhammadiyah Surakarta angkatan 2020. Uji intercoder dilakukan tidak pada keseluruhan sampel, melainkan pada 15 artikel berita. Hasil uji coder disajikan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Table 1. Uji Coder					
No	Tanggal Berita		Strategi SCCT		S/TS
			Coder I	Coder II	
1	22	Februari	5	5	S
2	24	Februari	2	2	S
3	24	Februari	5	7	TS
4	25	Februari	2	2	S
5	27	Februari	5	5	S
6	08 Maret	2023	5	5	S
7	01 Maret	2023	9	9	S
8	24	Februari	9	10	TS
9	14 Maret	2023	5	5	S
10	08 Maret	2023	5	5	S
11	01 Maret	2023	5	5	S
12	28	Februari	10	10	S
13	24	Februari	5	5	S
14	8 Maret	2023	3	3	S
15	1 Maret	2023	1	3	TS
Total S= 12 Total TS= 3					
Reliabilitas = $2M / (N1+N2) = 2 (12) / (15+15) = 0,8$ (80%)					

Sumber: Olah Data Peneliti, 2023

Berdasarkan uji intercoder, diperoleh hasil Setuju (S) = 12 dan Tidak Setuju (TS) = 3. Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas dengan rumus Holsti yaitu $2M / (N1+N2) = 2(12) / (15+15) = 0,8$ atau 80%. Rumus Holsti menyatakan bahwa data dikatakan reliabel, jika nilai reliabilitasnya melebihi batas minimum yaitu sebesar 0,7 atau 70%. Hasil uji data yang dilakukan telah melebihi batas minimum yang ditetapkan, oleh karena itu data penelitian ini reliabel sesuai dengan ketentuan rumus Holsti.

Analisis Data

Berdasarkan sampel yang telah diperoleh, peneliti melakukan analisis data dengan deskriptif statistik. Peneliti mengkategorikan strategi respon Kemenkeu yang termuat dalam berita CNN Indonesia dan Kompas.com berdasarkan pedoman respon SCCT. Selanjutnya, data temuan disajikan dalam tabel frekuensi untuk memudahkan pembaca dalam melihat hasil data penelitian. Hasil distribusi frekuensi dapat dilihat dalam tabel 2 sebagai berikut:

Table 2. Distribusi Frekuensi Strategi Respon SCCT

Strategi	Jenis Strategi	CNN Indonesia		Kompas.com	
		Frekuensi	Presentase	Frekuensi	Presentase
<i>Deny</i>	<i>Attack the Accuser</i>	2	3%	0	0%
	<i>Denial</i>	3	4%	0	0%
	<i>Scapegoating</i>	1	1%	4	8%
<i>Minimized</i>	<i>Excuse</i>	0	0%	0	0%
	<i>Justification</i>	51	69%	41	82%
<i>Rebuild</i>	<i>Compensation</i>	0	0%	0	0%
	<i>Apology</i>	10	14%	0	0%
<i>Bolstering</i>	<i>Reminder</i>	0	0%	0	0%
	<i>Ingratiation</i>	5	7%	4	8%
	<i>Victimage</i>	2	3%	1	2%
Total		74	100%	50	100%

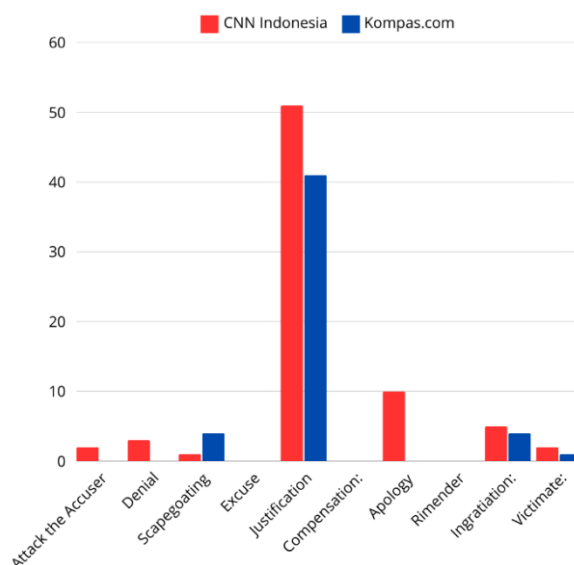
Sumber: Olah Data Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 2 yang telah tersaji, diketahui media CNN Indonesia memuat strategi *Attack the accuser* sebanyak 2 artikel dengan persentase 3%. *Denial* sebanyak 3 artikel dengan persentase 4%. *Scapegoating* sebanyak 1 artikel dengan persentase 1%. *Justification* sebanyak 51 artikel dengan persentase 69%. *Apology* sebanyak 10 artikel dengan persentase 14%. *Ingratiation* sebanyak 5 artikel dengan persentase 7%, dan *victimage* 2 artikel dengan persentase 3%. Strategi *Excuse*, *compensation*, dan *reminder* tidak ditemukan dalam media CNN Indonesia.

Sedangkan media Kompas.com memuat strategi *scapegoating* sebanyak 4 artikel dengan persentase 8%. Strategi *justification* sebanyak 41 artikel dengan persentase 82%. *Ingratiation* sebanyak 4 artikel dengan persentase 8%, dan *victimage* 1 artikel dengan persentase 2%. Strategi *attack the accuser*, *denial*, *excuse*, *apology*, *compensation*, dan *reminder* tidak ditemukan dalam media Kompas.com.

Selanjutnya, peneliti menyajikan perbandingan pemuatan strategi respon Kemenkeu pada media CNN Indonesia dan Kompas.com dalam gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1. Perbandingan respon SCCT dalam CNN Indonesia dan Kompas.com



Sumber: Olah Data Peneliti, 2023

Berdasarkan figure 1 diketahui bahwa pada media CNN Indonesia Kemenkeu ditemukan menggunakan strategi *attack the accuser*, *denial*, *scapegoating*, *justification*, *apology*, *ingratiation*, dan *victimage*. Sedangkan pada media Kompas.com menunjukkan bahwa Kemenkeu menggunakan strategi *scapegoating*, *justification*, *apology*, *ingratiation*, dan *victimage*.

Adapun strategi yang paling banyak digunakan oleh Kemenkeu yaitu *justification*. Hal tersebut berlaku pada media CNN Indonesia maupun media Kompas.com. Pada Media CNN Indonesia ditemukan strategi *Justification* sebanyak 51 artikel berita dengan persentase 69%. Sedangkan pada media Kompas.com, ditemukan strategi *Justification* sebanyak 41 artikel berita dengan persentase 82%. Kemudian strategi yang tidak digunakan Kemenkeu pada media CNN Indonesia adalah strategi *excuse*, *compensation*, dan *reminder*. Sedangkan pada media Kompas.com, strategi yang tidak digunakan adalah strategi *attack the accuser*, *denial*, *excuse*, *apology*, *compensation*, dan *reminder*.

Berdasarkan data hasil temuan peneliti, peneliti melakukan pengolahan data dengan uji statistik menggunakan IBM Statistic versi 23. Pertama peneliti melakukan uji F yaitu meliputi mean, median, modus, dan standar deviasi. Hasil uji dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Table 3. Hasil Output Uji Statistik SPSS

N	Valid	124
	Missing	0
Mean		5.35
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.619

Sumber: Olah Data Peneliti, 2023

Hasil output uji statistik menunjukkan bahwa strategi respon yang digunakan Kemenkeu dalam krisis ini diperoleh nilai mean sebesar 5,35 nilai median sebesar 5,00 nilai mode sebesar 5, dan nilai standar deviasi sebesar 1.619. Berdasarkan Nilai standar deviasi menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai mean ($1.619 < 5$). Sehingga, dapat dikatakan bahwa strategi respon yang dilakukan oleh Kemenkeu tidak bervariasi.

Selanjutnya peneliti juga melakukan uji frekuensi dengan SPSS versi 23. Hasil output uji statistik frekuensi menunjukkan bahwa semua data yang digunakan lengkap sebanyak 124 artikel berita, sehingga tidak ada yang hilang. Hal tersebut dapat dikategorikan bahwa data yang terinput adalah valid 100%. Tabel output statistik frekuensi dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Table 4. Frekuensi SCCT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	attack the accuser	2	1.6	1.6	1.6
	denial	3	2.4	2.4	4.0
	scapegoating	5	4.0	4.0	8.1
	justification	92	74.2	74.2	82.3
	apology	10	8.1	8.1	90.3
	ingritiation	9	7.3	7.3	97.6
	victimate	3	2.4	2.4	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Sumber: Olah Data SPSS Peneliti, 2023

Selanjutnya dilakukan uji Independent test guna melihat perbedaan pemuatan strategi respon Kemenkeu dalam mengatasi krisisnya. Sebelum membaca hasil output t test, peneliti membuat hipotesis terlebih dahulu sebagai berikut: H_0 : tidak terdapat perbedaan rata-rata signifikan antara pemberitaan CNN Indonesia dan Kompas.com mengenai kasus RAT. H_1 : terdapat perbedaan rata-rata signifikan antara pemberitaan CNN Indonesia dan Kompas.com mengenai kasus RAT. Berikut output uji Independent test yang telah dilakukan peneliti:

Table 5. Independent Samples Test

Table 3: Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

STRATE	Equal									
GI SCCT	variances	2.619	.108	.535	122	.594	.159	.297	-.430	.747
	assumed									
	Equal									
	variances not			.554	116.	.580	.159	.287	-.409	.727
	assumed				850					

Sumber: Olah Data SPSS peneliti, 2023

Untuk membaca hasil output uji t independent, peneliti mengikuti aturan dasar pengambilan keputusan yaitu jika probabilitas > 0,05, maka H_0 diterima. Sedangkan jika probabilitas < 0,05, maka H_0 ditolak. Berdasarkan output diatas menghasilkan nilai probabilitasnya atau nilai Sig. yaitu 0,594. Angka tersebut menunjukan bahwa nilai sig. 0,594 > 0,05, sehingga H_0 diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pemuatan berita strategi SCCT oleh Kemenkeu pada media CNN Indonesia dan Kompas.com tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Strategi Komunikasi Krisis Kemenkeu

Ketidakpatuhan pegawai pajak RAT menjadi penyebab terjadinya krisis di Instansi Kemenkeu. Berdasarkan kutipan pernyataan Kemenkeu RI, RAT terbukti tidak melaporkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dengan benar, tidak patuh pembayaran pajak, dan gaya hidup yang tidak sesuai asas kepatuhan dan kepatantasan sebagai ASN. Tindakan tersebut tentu mengancam nama baik Kemenkeu terutama bidang pajak. Kasus pelanggaran pegawai pajak Kemenkeu ini tergolong dalam krisis yang dapat dicegah atau *cluster intentional*. Hal tersebut merujuk pada teori SCCT yang mengkategorikan krisis karena kesalahan manusia, kegagalan organisasi, maka krisis berada pada klaster *intentional* (Adkins, 2010; Coombs, 2007; Kriyantono & McKenna, 2019).

Menurut teori SCCT, pada kluster *intentional* tingkat atribusi yang diterima oleh perusahaan sangat tinggi (Adkins, 2010). Begitu juga dengan Kemenkeu dalam krisis yang terjadi dihadapkan dengan tantangan tingkat atribusi yang juga tinggi oleh publik. Oleh karena itu, Kemenkeu memerlukan strategi respon yang tepat guna menghindari kerusakan yang parah akibat krisis. Teori SCCT menyatakan bahwa strategi dalam mengatasi krisis kluster *intentional* dapat dilakukan dengan strategi *rebuild* atau membangun kembali (Coombs & Holladay, 2022; Kriyantono & McKenna, 2019). Perusahaan merespon krisis dengan menyatakan permintaan maaf (*apology*) dan bertanggung jawab dengan memberikan ganti rugi kepada korban (*compensation*).

Berdasarkan hasil temuan peneliti, strategi yang paling banyak digunakan oleh Kemenkeu dalam mengatasi krisis yang terjadi yaitu strategi *justification*. Hal tersebut berlaku baik pada media CNN Indonesia maupun Kompas.com (lihat gambar 1). Berikut pembahasan lebih rinci mengenai strategi respon Kemenkeu atas kasus pejabat pajak RAT dalam kacamata SCCT:

a) Strategi Deny

Strategi Deny merupakan strategi penolakan yang terdiri dari *attack the accuser*, *denial*, dan *scapegoating*. Menurut Coombs strategi penolakan digunakan untuk menghilangkan ancaman reputasi akibat krisis (Timothy Coombs, 2006). Data hasil analisis penelitian menemukan strategi *attack the accuser* sebesar 3% atau sebanyak 2 artikel berita dan *denial* sebesar 4% atau sebanyak 3 artikel berita yang hanya termuat

pada media CNN Indonesia. Sedangkan, strategi *scapegoating* ditemukan sebesar 1% atau sebanyak 1 artikel berita yang termuat dalam media CNN Indonesia dan sebesar 8% atau sebanyak 4 artikel yang termuat dalam media Kompas.com.

Pada kategori *attack the accuser*, Kemenkeu melakukan penyerangan terhadap pihak yang menyerukan seruan tolak bayar pajak. Kemenkeu merespon dengan memberikan penjelasan atau konfirmasi mengenai hal-hal yang salah kepada publik. Kemenkeu menyatakan bahwa membayar pajak adalah suatu kewajiban, sehingga kasus ini tidak dapat merubah kewajiban yang telah tertuang dalam undang-undang. Tanggapan tersebut mengindikasikan adanya upaya Kemenkeu untuk menyelamatkan *image* dan menghindari adanya kesalahpahaman. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian lain yaitu strategi penyerangan dilakukan untuk memerangi berita yang tidak benar (Pundra Rengga Andhita, Rasyid, & Hartanto, 2023).

Kategori *denial*, hasil temuan mendapatkan 3 artikel berita dengan frekuensi 4% yang hanya termuat dalam CNN Indonesia dan tidak ditemukannya pada media Kompas.com. Pada kategori ini, Kemenkeu melakukan penyangkalan atas tuduhan Kemenkeu merespon kasus pelanggaran pegawai pajak karena telah viral di media sosial. Tindakan Kemenkeu tersebut menunjukkan adanya usaha untuk mencegah terjadinya krisis yang lebih parah. Dalam penelitian lain, strategi serupa juga dilakukan BSI atas kasus kebocoran data, dimana *denial* digunakan sebagai upaya perbaikan citra dengan meluruskan hal-hal yang tidak benar (Maulana, Laurens, Faiz, & Patrianti, 2024). Menurut Coombs & Holladay, (2022) strategi *denial* merupakan strategi untuk upaya pertahanan (*defense*) dan guna menghindari tanggung jawab. Sedangkan dalam penelitian lain menyatakan bahwa strategi *denial* dilakukan untuk memerangi rumor dan hal-hal yang tidak adil (Sisco, 2012).

Selanjutnya, hasil temuan peneliti menemukan sebanyak 3 artikel berita *scapegoating* (1 CNN Indonesia dan 2 Kompas.com). Pada kategori ini, Kemenkeu menyatakan bahwa pihak lain yang menjadi penyebab terjadinya krisis di Instansi Kemenkeu. Tindakan kemenkeu tersebut menunjukkan adanya upaya dalam mengurangi tanggung jawab penuh oleh perusahaan. Hal tersebut dilakukan Kemenkeu sebagai upaya pengurangan sentimen negatif oleh publik dan sebagai upaya pengurangan tingkat keparahan krisis.

Strategy *deny* secara keseluruhan meliputi *attack the accuser*, *denial*, dan *scapegoating* digunakan untuk memerangi rumor, hal-hal yang tidak adil, dan mengurangi tingkat keterlibatan perusahaan (Sisco, 2012; Timothy Coombs, 2006). Begitu juga dengan Kemenkeu, dimana *strategy deny* ini digunakan untuk memerangi rumor dan mengurangi tingkat tuntutan tanggung jawab perusahaan. Secara keseluruhan hasil temuan menunjukkan Kemenkeu tidak banyak menggunakan *strategy deny*. Hal itu karena strategi *deny* ini dapat meningkatkan kemarahan publik atas krisis yang terjadi (Tu, Chang, & Chiao, 2021).

b) Strategi Minimized atau Diminish

Strategi *diminish* merupakan strategi pengurangan yang terdiri dari *excuse* dan *justification*. Hasil temuan peneliti mendapatkan hanya strategi *justification* yang digunakan oleh Kemenkeu. Strategi *justification* menjadi strategi yang paling banyak digunakan oleh Kemenkeu yaitu sebanyak 95 artikel berita (54 CNN Indonesia dan 41 Kompas.com). Walaupun menurut Coombs strategi *diminish* baiknya digunakan pada krisis yang memiliki tingkat atribusi rendah (Coombs, 2007). Namun, Kemenkeu tetap banyak menggunakan strategi *justification*.

Kemenkeu banyak menggunakan *justification* pada saat kasus masih dalam tahap pemeriksaan. Kemenkeu banyak memberikan penjelasan atas kasus pelanggaran gaya hidup mewah pegawai pajak dengan menginformasikan perkembangan dan upaya penanganan kasus. Tindakan tersebut dilakukan Kemenkeu sebagai upaya pemenuhan kebutuhan informasi *stakeholder*. Pemenuhan informasi yang dilakukan Kemenkeu juga dilakukan sebagai upaya pengurangan tingkat keparahan krisis. Hal ini sejalan dengan pernyataan Paek dan Hove (2019) dimana suatu perusahaan yang hanya diam saat mengalami krisis, maka dapat memperburuk keparahan krisis (Paek & Hove, 2019). Dalam penelitian lain *justification* dapat membantu upaya perbaikan citra dan kepercayaan publik (Pöppel, Dreiskämper, & Strauss, 2021).

Selain itu, respon Kemenkeu tersebut juga mengindikasikan adanya upaya dalam memperbaiki *image*. Dengan adanya penjelasan yang jelas mengenai keberlangsungan kasus dapat menunjukkan transparansi dan kejujuran Kemenkeu dalam mengatasi kasus ini. Dalam penelitian lain menyatakan bahwa tidak adanya transparansi dapat menciptakan ketidakpercayaan publik (Wijayanto, Martini, & Elsitra, 2022). Maka dari itu, Kemenkeu banyak menggunakan strategi *justification* untuk membangun kembali kepercayaan publik melalui pemenuhan kebutuhan informasi publik.

c) Strategi *Rebuild* (Membangun kembali)

Strategi *Rebuild* merupakan strategi membangun kembali yang terdiri dari permintaan maaf (*apology*) dan pemberian kompensasi (*compensation*). Berdasarkan hasil temuan peneliti, Kemenkeu hanya melakukan strategi *apology* yaitu sebanyak 10 artikel berita yang termuat dalam media CNN Indonesia.

Strategi permintaan maaf menjadi strategi kedua yang paling banyak digunakan Kemenkeu. Kemenkeu melakukan permintaan maaf dengan menjanjikan perbaikan sistem pengawasan agar kasus serupa tidak terulang. Permintaan maaf dan keprihatinan perlu dilakukan sekalipun bukan kesalahan perusahaan atau organisasi (Kriyantono, 2015). Tindakan Kemenkeu tersebut diindikasikan sebagai upaya memperbaiki *image*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa strategi permintaan maaf dapat mengarah pada perbaikan reputasi organisasi (Im, Youk, & Park, 2021).

Selain itu, strategi permintaan maaf ini dapat menunjukkan rasa empati perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan Kemenkeu yang menyatakan bahwa mengerti rasa kekecewaan masyarakat dan karyawan Kemenkeu lainnya. Dengan ini, Kemenkeu banyak menggunakan strategi *apology* untuk meredakan kemarahan publik yang dapat mempengaruhi *image*. Hal ini juga ditemukan dalam penelitian Wijayanto et al., (2022) bahwa empati dan keterbukaan dapat meningkatkan kepercayaan publik (Wijayanto et al., 2022). Penelitian lain menyebutkan bahwa strategi permintaan maaf yang hanya berorientasi pada simpati gagal dalam meredakan emosi publik dalam situasi krisis yang disebabkan oleh faktor internal (Chung & Lee, 2021).

d) Strategi *Bolstering* (Memperkuat)

Selanjutnya, strategi *bolstering* merupakan strategi memperkuat yang terdiri dari *reminder*, *ingratiation*, dan *victimage*. Berdasarkan hasil temuan peneliti, Kemenkeu melakukan penguatan perbaikan citranya dengan strategi *ingratiation* dan *victimage*. Sebanyak 9 artikel berita (5 CNN Indonesia dan 4 Kompas.com) yang tergolong dalam kategori *Ingratiation* dan 3 artikel berita (2 CNN Indonesia dan 1 Kompas.com) yang tergolong dalam *victimage*. Penelitian lain menyebutkan strategi yang paling tepat untuk memulihkan *image* adalah strategi *rebuild* (Darussalam, Sugiyanto, & Lubis, 2021). Oleh

karena itu, Kemenkeu banyak menggunakan strategi *rebuild* ini untuk memulihkan *imagenya*.

Strategi *Ingratiation* menjadi strategi ketiga yang paling banyak dilakukan Kemenkeu yaitu sebanyak 9 artikel berita. Hal ini dilakukan Kemenkeu karena untuk memperbaiki Image dan kepercayaan Kemenkeu, maka harus dapat menunjukkan hal-hal yang dapat menggugah opini publik. Pada kategori *Ingratiation*, Kemenkeu berusaha mengingatkan hal-hal baik yang telah dilakukan. Kemenkeu melalui pemangku kepentingan menyatakan bahwa masih ada karyawan kemenkeu yang telah bekerja secara jujur, baik, dan profesional (Pranita, 2023). Hal itu dilakukan Kemenkeu guna memperbaiki citra dan membangun kembali kepercayaan publik. Strategi *ingratiatiion* juga ditemukan dalam penelitian lain untuk meningkatkan citra dan membangun hubungan baik dengan publik (Rahayu, Sartika, & Liawati, 2023).

Selanjutnya pada kategori *victimage*, Kemenkeu menyatakan bahwa perusahaan merupakan korban dalam krisis yang terjadi. Kemenkeu melalui pemegang kepentingan menyatakan rasa kecewa terhadap perilaku dan gaya hidup mewah yang dilakukan oleh jajarannya. Respon Kemenkeu tersebut menunjukkan adanya upaya mempengaruhi perspektif publik. Dalam penelitian lain menyebutkan bahwa strategi membangun kembali berdampak pada pembentukan kepercayaan yang positif oleh masyarakat (Hegner, Beldad, & Kraesgenberg, 2016).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa strategi yang paling banyak digunakan yaitu *justification* sebesar 74.2%. Kemudian diikuti *apology* sebesar 8.1%, *ingratiatiion* sebesar 7.3%, *scapegoating* sebesar 4%, dan *victim* 2.4%. Sedangkan strategi *excuse*, *compensation*, dan *reminder* tidak ditemukan dalam artikel berita baik pada media CNN Indonesia maupun Kompas.com. Kemenkeu dalam krisis ketidakpatuhan pegawai pajak RAT banyak melakukan upaya pencegahan terjadinya krisis yang lebih parah dan berusaha menyelamatkan *Image*. Melalui strategi *justification*, Kemenkeu memberikan penjelasan perkembangan kasus dan upaya penanganan kasus. Dalam hal ini, Kemenkeu berusaha menunjukkan transparansi perkembangan kasus dan usaha dalam memenuhi kebutuhan informasi publik.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah peneliti tidak memperinci strategi yang dilakukan Kemenkeu sampai pada ketepatan penggunaan strategi yang dilakukan. Hal itu karena, peneliti hanya berusaha melihat strategi yang digunakan Kemenkeu tanpa melihat keberhasilan atau ketepatan strategi komunikasi krisis yang digunakan. Oleh karena itu, diharapkan penelitian selanjutnya dapat dikembangkan lebih lanjut. Dengan mengetahui ketepatan strategi respon suatu perusahaan, maka dapat menjadi suatu pembelajaran perusahaan lain jika mengalami kasus yang sama.

Referensi

- Adkins, G. L. (2010). Organizational Networks in Disaster Response: An Examination of the US Government Network's Efforts in Hurricane Katrina. *The Handbook of Crisis Communication*, 93–114. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch4>
- Aziz, M. S., & Wicaksono, M. A. (2020). Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia dalam Penanganan Covid-19. *Masyarakat Indonesia*, 46(2), 194–207.
- Chon, M. G., & Kim, S. (2022). Dealing with the COVID-19 crisis: Theoretical Application of Social Media Analytics in Government Crisis Management. *Public Relations Review*, 48(3), 102201.

- <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102201>
- Chung, S., & Lee, S. (2021). Crisis Management and Corporate Apology : The Effects of Causal Attribution and Apology Type on Publics' Cognitive and Affective Responses. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 125–144. <https://doi.org/10.1177/2329488417735646>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (1st ed.). United Kingdom: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2022). *The Handbook of Crisis Communication* (second). Wiley Blackwell.
- Darussalam, A. D., Sugiyanto, D. R., & Lubis, D. P. (2021). Analisis Krisis Public Relations Pada Peristiwa Tumbangnya Pohon di Kebun Raya Bogor. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 5(2), 251. <https://doi.org/10.24198/prh.v5i2.29439>
- Dhar, S., & Bose, I. (2022). Victim Crisis Communication Strategy on Digital Media: A study of the COVID-19 Pandemic. *Decision Support Systems*, 161(June), 113830. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113830>
- Eriyanto. (2011). *Analisis Isi : Pengantar Metodologi untuk Penelitian Ilmu Komunikasi dan Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* (Pertama). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fahmi, I. (2020). Analisis Persepsi dan Emosi Publik Terhadap Penanganan #COVID19 Oleh Pemerintah (7-13 Maret 2020). Retrieved from <https://pers.droneemprit.id/analisis/>
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach, Fourth Edition* (4 th editi). New York: Routledge.
- Fuad, H. (2020). Riset: Kepercayaan Masyarakat Rendah terhadap Pemerintah Tangani Corona.
- Hamna, D. M., & Cangara, H. (2022). Komunikasi Krisis di MECnesia dan Upaya Pemulihan Citra Perusahaan di Masa Pandemi. *Journal Of Communication Sciences*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.55638/jcos.v5i1.345>
- Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kraesgenberg, A. L. (2016). The Impact of Crisis Response Strategy, Crisis Type, and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intention. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 357–370. <https://doi.org/10.1057/s41299-016-0007-y>
- Im, W. J., Youk, S., & Park, H. S. (2021). Apologies Combined With Other Crisis Response Strategies: Do The Fulfillment of Individuals' Needs to be Heard and The Timing of Response Message Affect Apology Appropriateness? *Public Relations Review*, 47(1), 102002. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.102002>
- Javier, F. (2023). Media Berita Paling Dipercaya di Indonesia. Retrieved from <https://data.tempo.co/data/1682/media-berita-paling-dipercaya-di-indonesia>
- Kementerian Keuangan RI. (2023). Siaran Pers: Kemenkeu Berkomitmen Terus Menegakkan Integritas Pegawai. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/siaran-pers/Kemenkeu-Berkomitmen-Menegakkan-Integritas>
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Prenada Media Group.
- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2019). Crisis Response Vs Crisis Cluster: A Test of Situational Crisis Communication Theory on Two Crisis Clusters in Indonesian Public Relations. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(1), 222–236. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2019-3501-15>
- Liu-Lastres, B., Kim, H., & Ying, T. (2020). Learning From Past Crises: Evaluating Hotels' Online Crisis Responses to Health Crises. *Tourism and Hospitality Research*, 20(3), 372–378. <https://doi.org/10.1177/1467358419857779>
- Mason, A. (2019). Media Frames and Crisis Events: Understanding the Impact on Corporate

- Reputations, Responsibility Attributions, and Negative Affect. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 414–431. <https://doi.org/10.1177/2329488416648951>
- Maulana, N., Laurens, T., Faiz, D. H. A., & Patrianti, T. (2024). Manajemen Krisis PT . BSI Tbk Pasca Peretasan Data Nasabah. *Journal Of Social Science Research*, 4(1), 8244–8258.
- Mistar, D. G., & Dewi, M. (2017). Komunikasi Krisis Pemerintahan (Studi Kasus Pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau Pasca Kasus Suap Annas Maamun Tahun 2014). *Jurnal Komunikasi*, 11(2), 177–187. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol11.iss2.art5>
- Najib, M. A. R. (2023). Strategi Komunikasi Krisis BKN terhadap Kecurangan Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara Tahun 2021. *Academic Journal of Da'wa and Communication*, 4(1), 1–22.
- Othman, A. F., & Yusoff, S. Z. (2020). Crisis Communication Management Strategies in MH370 Crisis with Special References to Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 172–182. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i4/7118>
- Paek, H. J., & Hove, T. (2019). Effective Strategies for Responding to Rumors About Risks: The Case of Radiation-Contaminated Food in South Korea. *Public Relations Review*, 45(3), 101762. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.006>
- Pang, A., Hassan, N. B. B. A., & Chong, A. C. Y. (2014). Negotiating Crisis in The Social Media Environment: Evolution of Crises Online, Gaining Credibility Offline. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 96–118. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0064>
- Pöppel, K., Dreiskämper, D., & Strauss, B. (2021). Breaking Bad: How Crisis Communication, Dissemination Channel and Prevalence Influence The Public Perception of Doping Cases. *Sport in Society*, 24(7), 1156–1182. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1734563>
- Pranita, E. (2023). Menurut Sri Mulyani, Kelakuan Pegawai Kemenkeu Ini Pantas Dicap Pengkhianat dan Musuh Bersama. Retrieved from <https://megapolitan.kompas.com/read/2023/02/24/11192171/menurut-sri-mulyani-kelakuan-pegawai-kemenkeu-ini-pantas-dicap>
- Prasetya, N. M. (2011). Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media. *Jurnal Komunikasi*, 6(1), 1–20. Retrieved from <https://journal.uui.ac.id/jurnal-komunikasi/article/view/6374>
- Pundra Rengga Andhita, Rasyid, M. R. A., & Hartanto, Y. T. (2023). Analisis Konten Instagram Bupati Banyumas Terkait Penanganan Krisis Hoaks Covid-19. *Jurnal Studi Komunikasi*, 7(1), 335–354. <https://doi.org/10.25139/jsk.v7i1.5134>
- Putri, A. W., Sutopo, & Rahmanto, A. N. (2019). Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT Ibu (Analisis Isi Kuantitatif Menggunakan Situational Crisis Communication Theory). *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 23(1), 53. <https://doi.org/10.31445/jskm.2019.1765>
- Rachman, A. (2023). Usut Harta Kekayaan Rafael Alun, Sri Mulyani Gandeng KPK & PPATK! Retrieved September 26, 2023, from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230224105723-4-416671/usut-harta-rafael-alun-sri-mulyani-gandeng-kpk-ppatk> .
- Rahayu, S., Sartika, I., & Liawati, E. (2023). Manajemen Krisis SMA YPHB dalam Menangani Berita Negatif Terkait Kenakalan Remaja. *Action Research Literate*, 7(10), 62–67. <https://doi.org/10.46799/ar.v7i10.168>
- Rensburg, A. Van, Conradie, P. D., & Dondolo, D. H. (2017). The Use of The Situational Crisis Communication Theory To Study Crisis Response Strategies At a University of Technology. *Communitas*, 22(1), 62–74. <https://doi.org/10.18820/24150525/comm.v22.5>
- Sabila, M., & Purworini, D. (2022). Alfamart's Image Repair Strategies on Chocolate Theft Incident in the News of detik.com and kompas.com. *Proceeding ISETH (International Summit on Science, Technology, and Humanity)*, 500–514. Retrieved from

- <https://proceedings.ums.ac.id/index.php/iseth/article/view/2973>
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Willry Blackwell.
- Setiadi, T. (2023). Manajemen Corporate Image melalui Media Sosial : Studi Literatur tentang Citra Perusahaan dan Perkembangan Teknologi Media. *Jurnal Representamen*, 9(01), 18–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.30996/representamen.v9i01.8380>
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582207>
- Sisco, H. F., Collins, E. L., & Zoch, L. M. (2010). Through the Looking Glass: A Decade of Red Cross Crisis Response and Situational Crisis Communication Theory. *Public Relations Review*, 36(1), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.018>
- Sky, M. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163–175. <https://doi.org/10.1177/2329488419882981>
- Skye, C. C., & Asya, B. C. (2011). An Examination of The Situational Crisis Communication Theory Through The General Motors Bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies*, 3(6), 203–211.
- Sulistyowati, F., & Hasanah, N. U. (2021). Strategi Komunikasi Pemerintah Indonesia dalam Penanganan COVID-19 pada Majalah TEMPO Edisi Maret-Juli 2020. *Jurnal Riset Komunikasi*, 4(2), 198–214. <https://doi.org/10.38194/jurkom.v4i2.326>
- Tian, Y., & Yang, J. (2022). Deny or bolster? A comparative study of crisis communication strategies between Trump and Cuomo in COVID-19. *Public Relations Review*, 48(2), 102182. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102182>
- Tieman, M. (2017). Halal Risk Management: Combining Robustness and Resilience. *Journal of Islamic Marketing*, 8(3), 461–475. <https://doi.org/10.1108/JIMA-06-2015-0041>
- Timothy Coombs, W. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Promotion Management*, 12 (3/4)(July), 39–46. <https://doi.org/10.1300/J057v12n03>
- Tu, C.-C., Chang, M.-L., & Chiao, Y.-C. (2021). Are We All in The Same Boat? Appropriate Response Strategies to Collective CSR Crises. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 483–515. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09789-3>
- Wang, Y., & Dong, C. (2017). Applying Social Media in Crisis Communication : A Quantitative Review of Social Media-Related Crisis Communication Research from 2009 to 2017. *International Journal of Crisis Communication*, 1(1), 29–37.
- Wijayanto, Martini, R., & Elsitra, G. N. (2022). Kajian Kritis Komunikasi Krisis: Belajar dari Kerumitan Komunikasi Pemerintah Menghadapi Pandemi Covid-19. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 13(1), 149–166. <https://doi.org/10.14710/politika.13.1.2022.149-166>
- Wijayanto, T. D., & Purworini, D. (2018). Respon Pemerintah pada Aksi Damai 411 dan 212 : Analisis Isi Harian Kompas Edisi November 2016 – Desember 2016. *Komuniti: Jurnal Komunikasi Dan Teknologi Informasi*, 10(1), 11–24. <https://doi.org/10.23917/komuniti.v10i1.5477>