

Strategi Retoris *Image Repair* Pemerintah: Analisis Isi Kualitatif Konferensi Pers Pencabutan Izin Usaha Pertambangan Di Raja Ampat

Darren Tanuwijaya^{1*}, Gatut Priyowidodo¹, Inri Inggrit Indrayani¹

Universitas Kristen Petra, Jalan Siwalankerto No. 121-131, Siwalankerto, Kecamatan Wonocolo, Surabaya, Jawa Timur¹

Email korespondensi: dtddarrentw@gmail.com^{1*}

Abstract

From the perspective of Government Public Relations (GPR), environmental damage caused by mining activities in Raja Ampat represents a severe legitimacy crisis necessitating strategic communication management to maintain public trust. This study aims to analyze the government's rhetorical strategies in responding to the crisis as a manifestation of GPR functions. Employing qualitative content analysis, this study examines 56 message data units by operationalizing Image Restoration Theory and Situational Crisis Communication Theory, while integrating the logic of dissociation. This study concludes that there was an effort to restore state legitimacy as a "law enforcer" without offering an apology (Mortification), but rather by reframing the crisis as a transformative momentum toward a vision of green downstreaming and comprehensive national interest. The government employed dissociation strategies (Shift the Blame) to shift the burden of institutional responsibility onto past regulatory regimes and corporate violations. This strategy subsequently transformed into image reinforcement (Bolstering) by highlighting the intensity of bureaucratic performance. As a resolution, the government implemented Corrective Action through permit revocation and the locking of administrative systems.

Keywords : Government public relations, image repair strategy, qualitative content analysis, government crisis communication

Abstrak

Dalam perspektif relasi publik pemerintah, isu kerusakan lingkungan akibat pertambangan di Raja Ampat merupakan krisis legitimasi serius yang menuntut pengelolaan komunikasi strategis untuk mempertahankan kepercayaan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi retorik pemerintah dalam merespons krisis tersebut sebagai manifestasi fungsi relasi publik pemerintah. Menggunakan metode analisis isi kualitatif, penelitian ini membedah 56 unit data pesan dengan mengoperasionalkan Teori Restorasi Citra dan Teori Komunikasi Krisis Situasional, serta dikaitkan dengan logika disosiasi. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat upaya merestorasi legitimasi negara sebagai penegak hukum tanpa melakukan permintaan maaf, melainkan dengan membingkai ulang krisis sebagai momentum transformasi menuju visi hilirisasi hijau dan kepentingan nasional yang komprehensif. Pemerintah menggunakan strategi disosiasi untuk mengalihkan beban tanggung jawab institusional kepada rezim regulasi masa lalu dan pelanggaran korporasi. Strategi ini juga bertransformasi menjadi penguatan citra dengan menonjolkan intensitas kinerja birokrasi. Sebagai resolusi, pemerintah menerapkan aksi korektif melalui pencabutan izin dan penguncian sistem administratif.

Kata Kunci : Relasi publik pemerintah, restorasi citra, analisis isi kualitatif, komunikasi krisis pemerintah

PENDAHULUAN

Era keterbukaan informasi mendorong kesadaran kolektif publik terhadap isu lingkungan, yang secara nyata termanifestasi melalui gerakan sosial digital #SaveRajaAmpat. Gerakan ini muncul sebagai bentuk penolakan atas tumpang tindih kawasan konservasi, yang berstatus Cagar Biosfer Dunia UNESCO, dengan Izin Usaha Pertambangan (IUP) nikel di Kepulauan Raja Ampat, Papua Barat Daya. Ancaman kerusakan ekologis ini memicu krisis citra yang signifikan bagi Pemerintah Republik Indonesia. Publik mempersepsikan adanya inkonsistensi yang tajam antara komitmen pemerintah terhadap pelestarian alam di forum global dengan prioritas eksploitasi ekonomi melalui industri ekstraktif.

Sebagai respons atas tekanan publik dan risiko reputasi tersebut, pemerintah melalui Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral menggelar konferensi pers darurat pada 10 Juni 2025 guna mengumumkan pencabutan IUP nikel di wilayah tersebut. Dalam perspektif *Government Public Relations* (GPR), konferensi pers ini melampaui sekadar fungsi diseminasi informasi kebijakan. Tindakan ini merupakan instrumen strategis untuk merebut kembali kendali wacana dan melakukan perbaikan citra (*image repair*). Merujuk pada Benoit (1997; 2015), krisis terjadi ketika publik memperlakukan tindakan suatu institusi, sehingga memaksa institusi tersebut untuk melakukan penggiringan persepsi melalui strategi komunikasi yang terukur. Oleh karena itu, langkah pencabutan izin ini menjadi titik sentral bertemunya praktik GPR dan tantangan komunikasi lingkungan untuk mendukung impresi positif.

Meskipun isu pertambangan di Raja Ampat telah menjadi subjek liputan jurnalistik dan laporan kebijakan yang luas, terdapat kelangkaan studi akademis yang secara empiris menganalisis artefak komunikasi spesifik, seperti konferensi pers yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia secara mendalam. Sebagian besar diskusi bersifat normatif (apa yang seharusnya dilakukan pemerintah) atau politis, namun belum ada bukti empiris yang sistematis mengenai strategi komunikasi verbal apa yang faktanya digunakan saat krisis terjadi.

Terdapat penelitian lain yang juga meneliti terkait dengan Image Repair yang dilakukan oleh Ayson (2022) yang meneliti tentang “Visual Propaganda in 16 the Time of Covid-19: China’s Image Repair in State Media Political Cartoons”. Penelitian tersebut menggunakan metode survei konten kartun sebanyak 329 konten kartun, yang dipublikasi dalam kurun waktu Januari 2020 hingga Agustus 2021 pada berbagai media di wilayah Tiongkok. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Tiongkok melakukan Propaganda Image Repair melalui a) Attack the Accuser (menyerang kembali penuduh), b) Differentiation (Pembedaan), dan c) Shifting the Blame (menggeser tuduhan kepada pihak lain). Penelitian tersebut menitikberatkan bahwa pemerintah juga dapat melakukan restorasi citra dengan strategi tertentu melalui media-media politis.

Penelitian lain yang serupa telah dilakukan oleh Indrayani (2022) terkait dengan “Retorika dan Power Relations: Strategi Restorasi Citra Kepolisian Republik Indonesia pada Kasus Ferdy Sambo”. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada pemilihan subjek penelitian. Subjek penelitian yang diteliti oleh Indrayani (2022)

terletak pada Kepolisian Republik Indonesia yang menghadapi kasus Ferdy Sambo, sehingga menciderai reputasi dari Kepolisian Republik Indonesia. Garis besar utama pada hasil penelitian yang dapat diperhatikan adalah bahwa organisasi atau setiap elemen yang berkaitan erat dengan publik, dalam konteks penelitian tersebut yaitu Kepolisian Republik Indonesia, menjalankan manajemen reputasi. Manajemen reputasi terlihat ketika organisasi tersebut melakukan komunikasi krisis secara strategis, sebagai upaya merestorasi citra di hadapan publik.

Adapun terdapat penelitian lain yang berkaitan erat dengan organisasi atau kelembagaan publik. Kamboh, Ittefaq, & Jin (2023) meneliti “*Crisis communication for public organization: Examining Pakistan Railways’ use of information technology and social media for image repair*”. Penelitian tersebut meneliti terkait dengan strategi komunikasi dari Pakistan Railways melalui media sosial mereka dalam menanggulangi berbagai isu yang dipertuduhkan kepada Pakistan Railways. Akibat isu-isu krisis seperti terjadinya penurunan kualitas pelayanan, adanya stagnasi dalam pengembangan organisasi dan pelayanan, serta indikasi adanya korupsi yang dikaitkan dengan Pemerintah Pakistan, maka Kamboh, Ittefaq, & Jin (2023) meneliti strategi komunikasi manajemen citra dan reputasi Pakistan Railways melalui media sosial mereka.

Penelitian-penelitian terdahulu merupakan penggalian perspektif konseptual terkait dengan strategi komunikasi untuk memulihkan citra dan reputasi suatu entitas. Berkaitan erat dengan penelitian ini, dibutuhkan suatu pengujian berperspektif konseptual dengan pendekatan kualitatif, untuk menggali makna laten dari subjek yang diteliti. Sehingga, dibutuhkan pendalaman kualitatif untuk menguji fenomena strategi image repair dalam konteks konferensi pers Pemerintah Republik Indonesia.

Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada kontribusinya untuk menyediakan bukti empiris yang baru dan sangat dibutuhkan. Menurut Taksonomi *Research Gap* oleh Miles (2017), dapat terlihat terdapat *empirical gap* yang mendorong adanya urgensi dilaksanakannya penelitian ini, guna mendalami strategi image repair yang dilakukan oleh Pemerintah. Penelitian ini dilakukan melalui analisis langsung terhadap data primer (transkrip dari rekaman video konferensi pers). Hasilnya dapat dipergunakan sebagai hasil penelitian empirikal dari strategi *image repair* yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia dalam merespons krisis terkait isu lingkungan. Kontribusi empiris inilah yang dapat memperkaya literatur komunikasi krisis dan *Government Public Relations* dengan data kontekstual yang relevan dari Indonesia, sekaligus memberikan landasan berbasis bukti bagi para praktisi komunikasi pemerintah di masa depan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana strategi komunikasi pemerintah dalam memperbaiki citra melalui konferensi pers pencabutan izin tambang nikel di Raja Ampat. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui metode analisis isi, yang menelaah secara mendalam isi pesan, pembangunan narasi, dan simbol-simbol komunikasi yang disampaikan melalui retorika yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia dalam konferensi pers tersebut. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap makna-makna tersembunyi,

tujuan retorik, serta strategi simbolik yang digunakan dalam komunikasi publik pemerintah. Pemerintah Republik Indonesia telah melaksanakan konferensi pers, namun perlu dikaji kembali terkait strategi yang diambil oleh pemerintah.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dengan perumusan masalah yakni: “Bagaimanakah Strategi Image Repair Pemerintah Republik Indonesia dalam Konferensi Pers pencabutan izin usaha pertambangan (IUP) tambang nikel di Raja Ampat?”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap studi ilmu komunikasi terutama dalam fokus *Government Public Relations* (GPR), serta memberikan gambaran empiris mengenai praktik GPR dan strategi perbaikan citra dalam konteks kebijakan lingkungan di Indonesia. Penelitian ini juga relevan secara praktis, khususnya bagi lembaga pemerintah dalam merancang komunikasi relasi publik yang lebih transparan, responsif, dan berorientasi pada kepercayaan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis isi yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Analisis isi merupakan metode pengambilan data menggunakan analisis dari peneliti, lalu dilakukan input pada lembar koding. Dalam metode analisis isi, setiap indikator dalam subjek penelitian dikategorisasikan sesuai dengan standarisasi indikator dan sub-indikator yang terkandung pada teori utama yang melandasi penelitian. Metode analisis isi merupakan metode yang fleksibel untuk dipergunakan dalam penelitian, agar peneliti dapat memiliki ruang dalam melakukan intersubjektivitas dengan interpretasi teoretikal (Cavanagh, 1997, dalam Hsieh & Shannon, 2005). Dalam penelitian ini, peneliti menyediakan lembar matriks koding untuk mengukur ada atau tidaknya pemenuhan indikator yang terdapat pada teori utama terhadap teks yang diteliti secara terstruktur (Baxter & Babbie, 2012). Metode analisis isi yang dilakukan secara kualitatif menitikberatkan penelitian untuk dilakukan secara interpretasi subjektif yang dilakukan oleh peneliti terhadap data dari teks melalui identifikasi coding yang dilakukan secara sistematis dan secara konseptual.

Di antara berbagai model analisis isi kualitatif yang ada, penelitian ini secara spesifik mengadopsi kerangka kerja prosedural yang sistematis sebagaimana dirumuskan oleh Schreier (2012). Pemilihan model ini didasarkan pada pertimbangannya yang menyeimbangkan fleksibilitas interpretatif (khas kualitatif) dengan keketatan metodologis. Schreier (2012) mendefinisikan analisis isi kualitatif sebagai metode untuk mendeskripsikan makna data secara sistematis, yang dicapai melalui pengembangan dan penerapan kerangka koding (coding frame) sebagai inti dari proses analisis.

Menurut Schreier (2012), proses analisis data mengikuti 8 (delapan) tahapan prosedural, yang dirancang untuk memastikan proses analisis data berjalan secara sistematis dan transparan. Yakni dengan cara sebagai berikut (Schreier, 2012): Merumuskan pertanyaan penelitian, yakni analisis dimulai dari pertanyaan penelitian yang spesifik, yang memandu fokus dan kedalaman analisis. Peneliti merumuskan

rumusan masalah, dan mengaitkan dengan landasan teoretis yang dapat dipergunakan dalam penelitian, berkaitan dengan rumusan masalah yang dirumuskan. Lalu, peneliti memilih materi (data), peneliti menentukan materi (data) yang relevan untuk dianalisis, seperti transkrip, artikel berita, ataupun konten media sosial.

Data yang dihimpun berkaitan dengan Konferensi Pers yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia, yang dimanifestasikan dalam lembar transkrip. Peneliti membangun kerangka koding, baik secara deduktif, induktif, ataupun campuran. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tahapan campuran, sebagaimana penemuan penemuan dalam penelitian ini cukup multifaset dan dinamis. Terdapat pula segmentasi data (menentukan unit analisis). Materi data dibagi menjadi segmen segmen atau unit analisis. Unit analisis adalah bagian terkecil dari data yang dapat diinterpretasikan, dalam penelitian ini disegmentasikan melalui: satu paragraf, satu kalimat, atau satu tema tertentu dari data yang berkaitan.

Lalu, dilakukan uji coba koding (*pilot test*), peneliti melakukan uji coba terhadap kerangka koding pada sebagian kecil data (sekitar 10-20% dari total data). Tujuan tahap ini adalah untuk mengidentifikasi ambiguitas, tumpang tindih antar-kategori, atau kategori yang mungkin terlewatkan. Pada tahapan keenam, peneliti mengevaluasi dan memodifikasi kerangka koding. Berdasarkan hasil uji coba, kerangka koding direvisi. Kategori mungkin digabungkan, dipecah, didefinisikan ulang, atau dihapus hingga kerangka tersebut dianggap stabil dan komprehensif. Dalam tahapan ini, penelitian masuk pada fase Analisis Utama (*main analysis*). Setelah kerangka koding keabsahannya teruji secara triangulasi, kerangka tersebut diterapkan secara sistematis pada keseluruhan data yang tersisa. Seluruh data disegmentasi dan diberi kode sesuai kategori yang relevan.

Data yang dihimpun juga dilakukan triangulasi secara teoretis agar keabsahan data dapat teruji. Setelah Analisis Utama dilakukan, maka dilanjutkan pada Interpretasi dan Penyajian Hasil. Data yang telah dikodekan kemudian dianalisis. Analisis ini tidak bertujuan untuk menyajikan frekuensi kemunculan kategori, tetapi yang lebih penting adalah menginterpretasi makna di balik pola-pola tersebut, menghubungkannya kembali dengan pertanyaan penelitian dan landasan teori. Hasil disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang didukung oleh kutipan data.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah peristiwa komunikasi strategis itu sendiri, yakni konferensi pers yang diselenggarakan oleh Pemerintah Republik Indonesia terkait pencabutan izin usaha pertambangan di Raja Ampat. Karena pendekatan yang digunakan adalah analisis isi kualitatif deskriptif, maka fokus utama analisis tertuju pada unit dari peristiwa tersebut, yaitu transkrip verbal dari rekaman tayangan video resmi konferensi pers tersebut. Unit analisis dari transkrip verbal tersebut merujuk pada diksi retorika yang diteliti, dan tematik yang secara kontekstualisasi dibahas pada tayangan konferensi pers tersebut.

Untuk dapat membedah kontennya secara mendalam, unit analisis yang luas ini kemudian dipecah menjadi unit observasi yang lebih spesifik. Unit analisis yang diteliti dipahami sebagai gagasan, argumen, atau pesan strategis yang secara sadar dibangun

oleh pemerintah selama acara berlangsung. Dengan mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan menginterpretasikan berbagai tema yang muncul, peneliti dapat membongkar dan mendeskripsikan narasi serta strategi *image repair* yang digunakan pemerintah secara holistik dan kontekstual.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil transkrip dari tayangan keterangan pers / konferensi pers Pemerintah Republik Indonesia tentang pencabutan izin usaha pertambangan (IUP) di Raja Ampat yang ditayangkan melalui kanal YouTube Sekretariat Presiden Republik Indonesia. Hasil transkrip tersebut dipergunakan sebagai basis dalam melakukan analisis data menggunakan metode analisis isi. Instrumen pendukung yang dipergunakan untuk analisis adalah melalui suatu matriks yang disesuaikan dengan strategi dan taktik yang terdapat pada tipologi teori yang dipergunakan.

Dalam penelitian ini, kategori utama diturunkan terlebih dahulu secara deduktif dari teori *Image Repair* milik Benoit (1997; 2015) untuk menjawab pertanyaan penelitian, lalu dilanjut untuk dikembangkan secara induktif berdasarkan nuansa makna yang ditemukan dalam data retorika pada tayangan konferensi pers. Kategori koding diturunkan melalui teori *Image Repair* milik Benoit (1997; 2015), namun juga membuka potensi adanya temuan-temuan dan segmentasi baru secara intertekstual menurut data yang ditemukan, termasuk intertekstualitas teori krisis situasional milik Coombs (2007; 2010). Maka, penelitian ini menitikberatkan analisis dengan pandangan kualitatif untuk menemukan makna-makna laten dalam subjek yang diteliti.

Uji Keabsahan Data dilakukan dengan melakukan triangulasi terhadap data yang diperoleh, untuk menentukan keabsahan dan reliabilitas data. Melalui analisis isi, data yang diperoleh melewati serangkaian proses pengkodean, lalu disegmentasikan dan diklasifikasikan berdasarkan kata kunci yang diperoleh melalui konten yang dianalisa. Uji keabsahan data juga dilakukan dengan menyesuaikan data-data dengan literatur konsep dan/atau teori. Dengan demikian, penelitian ini menerapkan teknik verifikasi berupa triangulasi teori.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1: Temuan Penelitian

No.	Strategi / Teori	Taktik / Sub-Strategi	Hasil
1.	<i>Denial</i> (Benoit, 1997; 2015)	<i>Simple Denial</i>	-
		<i>Shift the Blame</i>	✓
2.	<i>Evasion of Responsibility</i> (Benoit, 1997; 2015)	<i>Provocation</i>	-
		<i>Defeasibility</i>	-
		<i>Accident</i>	-
		<i>Good Intentions</i>	✓
3.	<i>Reducing Offensiveness of Event</i> (Benoit,	<i>Bolstering</i>	✓
		<i>Minimization</i>	✓
		<i>Differentiation</i>	✓

	1997; 2015)	<i>Transcendence</i>	✓
		<i>Attack Accuser</i>	✓
		<i>Compensation</i>	-
4.	<i>Corrective Action</i> (Benoit, 1997; 2015)	<i>Corrective Action</i>	✓
5.	<i>Mortification</i> (Benoit, 1997; 2015)	<i>Mortification</i>	-
6.	<i>Situational Crisis Communication Theory / SCCT</i> (Coombs & Holladay, 2010)	<i>Excuse</i>	✓

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Peneliti menggunakan skema penelitian menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup tiga kegiatan utama yang saling terkait: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Melalui fase reduksi data yang juga diintegrasikan dengan metode penelitian analisis isi kualitatif milik Schreier (2012), peneliti melakukan reduksi secara kontekstual berkaitan dengan image repair. Setiap terminologi pada teks yang tidak memiliki relevansi terkait dengan konsep image repair direduksi, dan data pada teks yang relevan diberikan label atau kode pada setiap segmen data. Peneliti juga secara aktif menulis catatan analitik untuk mencatat refleksi dan interpretasi awal yang muncul. Dapat dikatakan, peneliti melakukan organisasi dan familiarisasi data untuk merujuk pada data-data yang dipergunakan sebagai bagian dari reduksi data, untuk mempertimbangkan relevansi data pada penelitian. Peneliti menemukan 56 (lima puluh enam) unit analisis relevan yang dapat diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap 56 (lima puluh enam) unit analisis data pesan/retorika, penelitian ini menemukan bahwa strategi pemulihan citra pemerintah merupakan sebuah mekanisme kompleks yang memadukan pertahanan fungsional dan pengelolaan emosi publik, melalui kesan positif, melalui kesopanan, kesantunan, dan ketegasan yang ditampilkan kepada publik, linear dengan paparan Benoit (1997; 2015) bahwa untuk merestorasi citra, dibutuhkan konstruksi kesan yang positif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa Pemerintah Republik Indonesia merespons krisis legitimasi akibat isu pertambangan di Raja Ampat dengan pendekatan yang dinamis dan berlapis, tidak terpaku pada satu strategi tunggal. Penelitian ini menemukan bahwa pemerintah cenderung mengadopsi postur defensif dengan mendominasi narasi menggunakan strategi *Evasion of Responsibility* (penghindaran tanggung jawab), dengan menitikberatkan niatan baik dalam kebijakan

yang diambil oleh pemerintah. Mengacu pula pada tipologi Benoit (1997; 2015), penelitian ini juga menemukan bahwa pemerintah secara intensif menerapkan strategi penyangkalan melalui *Shift the Blame* (pengalihan kesalahan).

Melalui retorika ini, pemerintah melakukan disosiasi (Hearit, 2001) atau pemisahan diri dari sumber krisis dengan cara mengatribusikan penyebab masalah kepada faktor eksternal, yakni rezim regulasi masa lalu (produk hukum tahun 2004) dan pelanggaran operasional yang dilakukan oleh korporasi swasta. Langkah retorik ini bertujuan untuk menjaga citra pemerintah pusat tetap bersih dengan membingkai bahwa kekacauan izin yang terjadi adalah warisan masalah struktural dan bukan akibat kelalaian administrasi saat ini. Pemerintah berupaya menutup kesenjangan legitimasi (*legitimacy gap*) yang terjadi akibat krisis lingkungan. Mengacu pada Hearit (2001), organisasi yang menghadapi tuduhan kesalahan (*wrongdoing*) cenderung melakukan strategi disosiasi (*dissociation*), untuk menjaga validasi otoritas dan citra positif di hadapan publik.

Selanjutnya, di tengah eskalasi tekanan publik, pemerintah menyeimbangkan strategi defensif tersebut dengan upaya penguatan citra yang agresif. Dalam perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) oleh Coombs & Holladay (2010), pemerintah menerapkan strategi penguatan melalui *Bolstering* dan *Ingratiation*. Strategi *Bolstering* (Benoit, 1997; 2015) diimplementasikan dengan memaparkan intensitas kinerja birokrasi, seperti narasi "kerja maraton" dan koordinasi tingkat tinggi, serta menonjolkan figur Presiden sebagai simbol keseriusan penanganan krisis. Secara simultan, pemerintah juga menggunakan teknik *Ingratiation* (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010) dengan memberikan apresiasi verbal kepada media dan publik untuk memenangkan hati pemangku kepentingan dan mereduksi afeksi negatif. Kombinasi ini berfungsi untuk memvalidasi kompetensi pemerintah sebagai entitas yang responsif, berdedikasi, dan terbuka terhadap aspirasi, sehingga dapat memulihkan kepercayaan publik di tengah ketidakpastian.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pemerintah melaksanakan manajemen krisis ini pada penerapan strategi *Corrective Action* (tindakan korektif) yang tegas dan definitif. Sesuai dengan taksonomi milik Benoit (1997; 2015), strategi ini dijalankan pemerintah tidak hanya dengan berjanji, tetapi dengan melakukan perbaikan nyata berupa pencabutan empat Izin Usaha Pertambangan (IUP) dan penerapan barier administratif ketat melalui instrumen AMDAL dan RKAB. Tindakan ini menandai transformasi posisi pemerintah dari pihak yang "tergugat" menjadi "penegak hukum". Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemerintah berhasil merestorasi legitimasinya tanpa perlu menggunakan strategi *Mortification* (permintaan maaf). Absennya permintaan maaf ini dikompensasi dengan pembingkai ulang (*reframing*) krisis menjadi momentum transformasi menuju visi "Hilirisasi Hijau", di mana pemerintah menempatkan isu lingkungan dalam konteks kepentingan nasional yang lebih komprehensif.

Peneliti juga menemukan bahwa pemerintah juga berupaya untuk merestorasi citra dengan etika kesopanan yang dipaparkan dalam bentuk apresiasi kepada publik.

Secara teoretis, dinamika komunikasi ini dapat dijelaskan melalui interseksi antara konsep Hearit (2001) tentang krisis legitimasi yang dititikberatkan pada perhatian moral (beserta integritas dan kompetensi) dan temuan Zhu, Long, & Liu (2023) mengenai efektivitas ucapan terima kasih (*gratitude*) dalam konteks manajerial. Ucapan terima kasih yang memperlihatkan kesopanan dan kesantunan dari pemerintah menciptakan kesan yang positif, sehingga membentuk konstruksi citra yang positif pula, sebagaimana Benoit (1997; 2015) memaparkan citra berkaitan erat dengan kesan yang membentuk persepsi dari pada publik.

Pemerintah secara intensif menyisipkan narasi apresiasi. Zhu, Long, & Liu (2023) menyoroti bahwa ekspresi terima kasih (*gratitude*) bukan sekadar etika sosial, melainkan alat strategis dalam manajemen hubungan (*relationship maintenance*). Ketika Menteri ESDM mengucapkan terima kasih kepada media dan rekan sesama menteri secara terbuka pemerintah sedang menerapkan sisi terang (*bright side*) dari gratifikasi manajerial untuk menciptakan afeksi positif. Ucapan terima kasih ini berfungsi untuk mereduksi ketegangan (*mitigating negativity*), memperkuat persepsi soliditas internal kabinet, dan memosisikan pemerintah sebagai entitas yang menghargai partisipasi publik. Dalam konteks krisis, strategi ini efektif untuk mengubah lawan bicara (media/publik) menjadi mitra yang merasa dihargai, sehingga resistensi terhadap pesan pemerintah dapat diminimalisir.

Penelitian ini menunjukkan pemerintah juga melaksanakan tindakan rehabilitatif dan restorasi dengan strategi *Corrective Action* (Benoit, 1997; 2015) yang tegas, seperti pencabutan izin dan penerapan barier administratif (AMDAL/RKAB). Langkah ini menyempurnakan siklus apologia, di mana pemerintah tidak hanya berhenti pada retorika (ucapan terima kasih/penyangkalan), tetapi memberikan bukti perbaikan sistemik. Dengan demikian, kombinasi antara strategi disosiasi (Hearit, 2001) untuk mengamankan posisi legal, dan strategi gratifikasi (Zhu, Long, & Liu, 2023) untuk mengamankan hubungan emosional, memungkinkan pemerintah untuk memulihkan citranya secara holistik di akhir krisis.

Sebagai suatu sintesis, penelitian ini menemukan bahwa pemerintah bergerak secara dinamis dalam melakukan strategi restorasi citra. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Jong (2025), bahwa terdapat berbagai penyesuaian, dan bahwa terdapat kemungkinan aktor (dalam konteks ini yakni Pemerintah Republik Indonesia) melakukan strategi yang jamak dan variatif untuk menghadapi permasalahan. Jong (2025) menitikberatkan bahwa pendekatan strategi respons krisis secara dinamis dapat dilakukan. Sehingga, dapat diinterpretasikan secara lengkap bahwa pemerintah melaksanakan restorasi citra secara holistik melalui penggunaan strategi yang variatif dan dinamis.

Satu temuan signifikan dalam penelitian ini adalah nihilnya penggunaan strategi *Mortification* (pengakuan salah dan permohonan maaf) oleh pemerintah terkait substansi kerusakan lingkungan. Meskipun Benoit (1997; 2015) dan Coombs (2007; 2010) menempatkan *Mortification* sebagai strategi restorasi citra yang paling tulus, pemerintah secara konsisten memilih untuk tidak menggunakannya. Absennya strategi

ini bukan merupakan kebetulan, melainkan sebuah keputusan komunikasi strategis yang dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi teoretis. Penggunaan kata “maaf” oleh pemerintah hanya sekadar sebagai pelengkap dan penunjuk tindak sopan santun dalam pelaksanaan keterangan pers, bukan sebagai permohonan maaf atau pengakuan tindak kesalahan.

Pemerintah memilih untuk menggantikan *Mortification* dengan penggunaan strategi *Shift the Blame* (Benoit, 1997; 2015) dan *Excuse* (Coombs, 2007). Dalam situasi di mana kepercayaan publik sedang rendah, pemberian penjelasan (penjelasan sebab-akibat) yang mengatribusikan kesalahan pada faktor eksternal (dalam hal ini yakni regulasi lama dan perusahaan swasta) seringkali dianggap lebih efektif untuk menjaga kompetensi organisasi dibandingkan sekadar meminta maaf. Jika pemerintah melakukan *Mortification*, hal itu sama dengan mengakui adanya kelalaian pengawasan (*negligence*). Sebaliknya, dengan menjelaskan bahwa penyebabnya adalah faktor di luar kendali pemerintah pusat (*lack of control*), pemerintah menjaga citranya tetap bersih tanpa perlu merendahkan diri untuk meminta maaf.

Logika Disosiasi (Hearit, 2001; 2006) merupakan suatu skema yang dipergunakan oleh pemerintah. Ketidakadaan permintaan maaf merupakan konsekuensi logis dari strategi disosiasi yang dijelaskan oleh Hearit (2006). Karena pemerintah telah memisahkan diri (*dissociated*) dari sumber masalah, dengan melabeli perusahaan sebagai pelanggar dan pemerintah sebagai penegak hukum, maka permintaan maaf menjadi tidak relevan secara retorik. Sebuah entitas tidak perlu meminta maaf atas kesalahan yang mereka klaim bukan perbuatannya. Jika pemerintah meminta maaf, strategi disosiasi tersebut akan runtuh dan publik akan melihat adanya pengakuan tanggung jawab kausalitas (*causal responsibility*) atas kerusakan yang terjadi.

Ketiga, Pencegahan Liabilitas Hukum dan Politik. Dalam komunikasi krisis sektor publik, *Mortification* memiliki risiko tinggi karena dapat dijadikan bukti pengakuan bersalah yang berimplikasi pada liabilitas hukum (*legal liability*). Dengan memilih *Corrective Action* (langsung mencabut izin) tanpa didahului *Mortification*, pemerintah ingin menunjukkan tanggung jawab fungsional (*functional responsibility*), yaitu membereskan masalah, tanpa harus memikul tanggung jawab moral (*moral culpability*) sebagai penyebab masalah. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk keluar dari krisis dengan citra sebagai Pahlawan Penyelamat Lingkungan yang tegas, alih-alih sebagai Birokrasi yang Lalai.

Berdasarkan analisis mendalam terhadap 56 unit analisis data pesan yang disampaikan dalam konferensi pers, peneliti menemukan bahwa pesan-pesan pemerintah tidak berdiri sebagai informasi tunggal, melainkan membentuk sebuah konstruksi naratif yang utuh. Interpretasi terhadap makna manifes (*manifest meaning*) dan makna laten (*latent meaning*) menyingkap adanya upaya sistematis pemerintah untuk merestorasi citra dan legitimasi pemerintah melalui pengelolaan persepsi publik. Interpretasi data pada penelitian ini dilakukan secara mendalam melalui analisis, dan ditriangulasikan secara teoretis berdasarkan berdasarkan penjelasan yang terdapat pada temuan data.

Secara manifes, pemerintah melakukan komunikasi dengan paparan fakta historis mengenai regulasi tahun 2004 dan pelanggaran teknis perusahaan. Namun, interpretasi peneliti terhadap makna laten menunjukkan bahwa data-data ini bukan sekadar kronologi historis ataupun sekadar paparan data, melainkan instrumen disosiasi institusional untuk memisahkan diri dengan krisis.

Peneliti menginterpretasikan bahwa pemerintah sedang membangun "tembok pemisah" antara Pemerintah dengan Sumber Masalah. Dengan menekankan bahwa izin diterbitkan oleh pejabat daerah di masa lalu, pemerintah secara implisit mengatakan bahwa isu ini tidak berasal dari mereka atau tidak dilakukan oleh mereka. Retorika ini berfungsi untuk membebaskan pemerintah pusat dari tuduhan/tanggungjawab/liabilitas moral. Interpretasi ini diperkuat oleh temuan data di mana pemerintah menolak disalahkan atas tumpang tindih lahan, dan justru memosisikan diri sebagai "pihak yang membereskan kekacauan warisan masa lalu".

Data menunjukkan tingginya frekuensi penggunaan kata kerja aktif yang bermakna intensitas tinggi secara manifes, seperti "kerja maraton", "langsung rapat", "langsung turun ke lapangan", dan "koordinasi kilat".

Peneliti memaknai fenomena ini sebagai bentuk dramaturgi kinerja birokrasi. Dalam interpretasi peneliti, pemerintah, dalam memahami krisis, menyadari bahwa publik mempersepsikan birokrasi sebagai entitas yang lamban dan abai. Oleh karena itu, makna laten dari narasi "kerja maraton" adalah sebuah pertunjukan (*performance*) untuk membalikkan persepsi tersebut. Pemerintah ingin dianggap dan dipersepsikan sebagai entitas yang *agile* (lincah), responsif, dan memiliki *sense of crisis* yang tinggi. Penggunaan figur Presiden dalam narasi ini juga diinterpretasikan sebagai upaya meminjam legitimasi moral pemimpin tertinggi untuk menutupi defisit kepercayaan pada level kementerian secara teknis.

Salah satu temuan paling signifikan adalah pada di mana secara manifes pemerintah menjabarkan ketiadaan RKAB (Rencana Kerja dan Anggaran Biaya) dan syarat AMDAL sebagai alasan penghentian produksi.

Interpretasi peneliti terhadap data ini melampaui sekadar aspek administratif. Penjelasan teknis tersebut dimaknai sebagai mekanisme pengunci janji (*locking mechanism*). Pemerintah menggunakan instrumen teknis-administratif yang kaku dan menekankan penggunaan instrumen (RKAB & AMDAL) sebagai jaminan kepastian politik. Dengan mengatakan "*Tidak ada AMDAL, maka tidak ada RKAB, maka tidak ada produksi,*" pemerintah sedang mengirimkan pesan laten bahwa keputusan ini bersifat absolut, sistemik, dan tidak bisa ditawar lagi. Ini adalah cara pemerintah menunjukkan penggunaan penegakan hukum untuk memulihkan wibawa negara yang sempat runtuh akibat isu kerusakan lingkungan dalam retorika komunikasi lingkungan.

Peneliti menemukan fakta menarik bahwa dari 56 unit analisis data, tidak ditemukan satu pun kalimat yang secara eksplisit memuat permohonan maaf (*mortification*) atas kerusakan alam yang terjadi.

Interpretasi peneliti terhadap absensi unsur ini adalah bahwa pemerintah memegang teguh posisi sebagai Penyelesai Masalah (*Problem Solver*), bukan Penyebab

Masalah (*Troublemaker*). Jika pemerintah meminta maaf, secara laten hal itu akan dimaknai sebagai pengakuan bersalah (*admission of guilt*) yang dapat menyeret pemerintah pada tanggung jawab hukum dan moral yang lebih besar. Sebagai gantinya, pemerintah menawarkan "visi masa depan" (hilirisasi hijau/kepentingan bangsa) sebagai kompensasi psikologis kepada publik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam komunikasi krisis ini, pemerintah lebih memprioritaskan keselamatan reputasi institusi (*institutional preservation*) dibandingkan kepuasan emosional publik yang menuntut pengakuan salah.

Pada data-data akhir, pesan manifes pemerintah banyak berbicara mengenai "hilirisasi hijau", "kepentingan bangsa", dan "tujuan bernegara". Peneliti menginterpretasikan pergeseran isu ini sebagai upaya pembingkai ulang persepsi dalam konstruksi citra kepada publik (*perception reframing*). Pemerintah menyadari bahwa jika terus terjebak dalam perdebatan kerusakan lingkungan, mereka akan terus berada dalam posisi defensif. Oleh karena itu, narasi digeser ke level yang lebih tinggi (*transcendence*) dengan menitikberatkan ekonomi masa depan dan mengedepankan konstruksi citra positif bernegara (melalui *bolstering*) secara nasionalisme. Makna laten dari strategi ini adalah mengajak publik untuk "melupakan" detail kerusakan mikro di Raja Ampat dan beralih fokus mendukung agenda makro pembangunan nasional, melalui adanya retorika ekonomi hijau. Ini adalah cara pemerintah mengubah ancaman krisis menjadi panggung kampanye untuk membentuk persepsi citra positif publik terhadap program strategis nasional.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memahami bagaimana *Government Public Relations* (GPR) yang dilakukan oleh pemerintah. Terlihat dalam penelitian ini bahwa temuan penelitian menunjukkan bahwa *Government Public Relations* yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia melalui strategi retorika pada konferensi pers yang diteliti berfungsi tidak hanya sebagai fungsi diseminasi informasi, melainkan sebagai instrumen strategis pengelolaan legitimasi pemerintah. Dalam konteks krisis pertambangan di Raja Ampat, penggunaan strategi retorika yang dominan seperti *Bolstering* dan *Corrective Action* mengindikasikan bahwa pemerintah, melalui GPR, menjalankan fungsi konstruksi citra responsif. Melalui narasi "kerja maraton" dan pernyataan koordinasi intensif lintas kementerian, pemerintah sedang melakukan konstruksi citra untuk melawan asumsi dari persepsi publik terhadap anggapan birokrasi yang gagal meresolusikan permasalahan (merujuk pada terjadinya isu-krisis atas anggapan kelalaian pemerintah dalam adanya isu tumpang tindih kebijakan, dan kekhawatiran kerusakan lingkungan yang masif). Hal ini sejalan dengan pandangan Canel dan Sanders (2013), yang menyatakan bahwa komunikasi pemerintah modern dituntut untuk menampilkan wajah institusi yang *agile* (lincah) dan hadir secara nyata di tengah publik (*the presence of the state*) untuk mempertahankan kepercayaan publik di era demokrasi digital.

Lebih lanjut, penggunaan strategi defensif seperti *Shift the Blame* dan *Excuse* menyingkap mekanisme disosiasi institusional dalam praktik GPR di Indonesia. Hearit (2001; 2006) menjelaskan bahwa ketika legitimasi organisasi terancam oleh tuduhan

kesalahan (*wrongdoing*), organisasi akan berupaya memisahkan diri (*dissociation*) dari sumber masalah tersebut. Dalam kasus ini, retorika pemerintah yang mengatribusikan kerusakan lingkungan pada "regulasi masa lalu" (produk hukum 2004) dan pelanggaran korporasi merupakan upaya strategis untuk melindungi inti reputasi negara (*core state reputation*). Implikasinya, GPR berfungsi sebagai perisai yang melokalisir krisis pada aspek eksternal atau historis, sehingga pemerintah pusat saat ini tetap dapat mengonstruksi citra dirinya sebagai entitas yang bersih dan berwibawa, terlepas dari kegagalan pengawasan yang terjadi di lapangan.

Selain itu, temuan mengenai tingginya atribusi tindakan kepada figur Presiden dalam strategi *Bolstering* menunjukkan kuatnya fenomena personifikasi komunikasi kepada publik. Konstruksi citra pemerintah tidak dibangun di atas sistem administrasi yang impersonal, melainkan sangat bergantung pada otoritas moral pemimpin tertinggi. Lee (2008) dalam studinya mengenai GPR menyoroti bahwa kepercayaan publik sering kali dikaitkan dengan kredibilitas personal pemimpin. Dengan terus-menerus mengaitkan tindakan korektif sebagai "arahan Bapak Presiden", GPR melakukan transferensi citra positif dari figur Presiden kepada institusi kementerian yang sedang dikritik. Hal ini mengimplikasikan bahwa strategi GPR di Indonesia masih bersifat *leader-centric*, di mana legitimasi kebijakan sangat bergantung pada *political will* pimpinan negara alih-alih pada prosedur birokrasi yang normatif.

Terakhir, transformasi strategi menuju *Corrective Action* dan *Good Intentions* menandai upaya GPR untuk melakukan pembingkai ulang dalam konstruksi citra terhadap identitas peranan negara dan kontribusi negara dalam penanganan krisis. Dalam krisis ini, pemerintah berhasil mengubah bingkai isu dari "kegagalan pengawasan tambang" menjadi momentum "transformasi ekonomi hijau". Melalui narasi hilirisasi yang berwawasan lingkungan, GPR merekonstruksi citra pemerintah dari sekadar "regulator" menjadi "penjaga kepentingan nasional" (*guardian of national interest*). Strategi ini menegaskan bahwa dalam situasi krisis, retorika GPR tidak hanya berfungsi untuk meredam kemarahan sesaat, tetapi juga dimanfaatkan secara strategis untuk mengukuhkan visi jangka panjang negara, sehingga krisis legitimasi dapat dikonversi menjadi modalitas dukungan politik baru.

Secara substantif, aksi *Government Public Relations* (GPR) yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia, memiliki linearitas dengan upaya untuk menarik kembali kepercayaan dari publik, dengan melinearkan nilai-nilai dan norma yang ada pada masyarakat, sesuai dengan Teori Strukturasi yang dikemukakan oleh Giddens (1984), bahwa pemerintah melinearkan nilai-nilai sosial untuk melaksanakan tanggungjawab mereka sebagai pemegang kekuasaan dan kewenangan tinggi terhadap aspek-aspek dan elemen-elemen kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Atribusi positif inilah yang dilakukan dan didorong pemerintah untuk melakukan suatu aksi restoratif terhadap citra mereka melalui berbagai upaya: konstruksi kesan dan konstruksi citra secara konsekuen, penanganan krisis secara korektif dan situasional (sesuai dengan SCCT milik Coombs (2007; 2010)), serta upaya dinamis dalam penanganan isu yang terjadi dalam masyarakat (Jong, 2025).

Sebagaimana yang dipaparkan oleh Jong (2025), bahwa penggunaan strategi yang variatif dan situasional, sesuai dengan SCCT milik Coombs (2007), terlihat bahwa pemerintah melaksanakan GPR secara dinamis. Penggunaan multi-strategi dan pergerakan restorasi citra yang dinamis dapat mendorong adanya upaya restorasi citra yang signifikan (Jong, 2025). Dinamika ini terlihat pada temuan penelitian, sehingga dapat diinterpretasikan sebagai upaya pemerintah secara dinamis untuk melakukan restorasi citra.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap komunikasi pemerintah terkait pencabutan Izin Usaha Pertambangan (IUP) di Raja Ampat, penelitian ini menyimpulkan bahwa pemerintah menerapkan strategi restorasi citra yang komprehensif dan berlapis untuk mengelola persepsi publik. Secara nyata, pemerintah memadukan strategi tindakan korektif guna menunjukkan ketegasan sebagai agen pemulihan, dengan strategi dalih (*excuse*) dan pengurangan tingkat serangan yang menyalahkan administrasi masa lalu agar tanggung jawab langsung mereka berkurang. Pemerintah juga memanfaatkan penyangkalan dan penghindaran tanggung jawab secara terbatas untuk mempersempit persepsi negatif dan menegaskan bahwa keputusan diambil murni berdasarkan jalur hukum.

Di balik pernyataan resmi tersebut, komunikasi pemerintah secara laten beroperasi sebagai mekanisme pertahanan politis yang sistematis. Pemerintah membangun citra tidakbersalahan institusional dengan menempatkan diri sebagai pihak yang sekadar membereskan warisan masalah. Mereka juga menampilkan narasi kerja keras dan birokrasi yang lincah sebagai pengganti permintaan maaf untuk menutupi defisit kepercayaan publik. Selain itu, pemerintah berupaya menggeser fokus masyarakat dari kerusakan lingkungan di masa lalu ke arah visi pembangunan nasional masa depan, seperti "hilirisasi hijau", untuk mengukuhkan kembali dominasi negara. Perpaduan tindakan nyata dan pengelolaan persepsi simbolis ini mencerminkan taktik hubungan masyarakat pemerintah yang sangat adaptif dalam merespons krisis lingkungan.

Sebagai tindak lanjut, pemerintah disarankan untuk selalu menyelaraskan narasi korektif dengan pelaksanaan kebijakan jangka panjang, berhati-hati dalam menggunakan dalih agar tidak terkesan lepas tangan, serta memperluas ruang dialog dengan publik. Untuk ranah akademik, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengkaji respons masyarakat di media sosial, membandingkan strategi pemerintah dengan perusahaan, menganalisis aspek visual dan bahasa tubuh pembicara, serta menggunakan kacamata psikologi komunikasi untuk melihat bagaimana publik memproses informasi krisis tersebut.

Adapun dari sisi akademik, penelitian ini membuka peluang bagi pengembangan penelitian lanjutan dalam ranah komunikasi krisis pemerintah. Penelitian berikutnya dapat memperluas objek kajian dengan menelusuri bagaimana respons publik terhadap strategi restorasi citra pemerintah dalam media sosial, yang memiliki karakter interaktif

dan dinamis, serta mengukur efektivitas strategi restorasi citra yang dilakukan oleh pemerintah. Penelitian komparatif juga dapat dilakukan untuk menilai perbedaan strategi restorasi citra antara pemerintah dan perusahaan yang izinnya dicabut, sehingga dapat diketahui aktor mana yang lebih efektif dalam mengelola persepsi publik. Selanjutnya, pendekatan multimodal dapat digunakan untuk menganalisis aspek visual atau bahasa tubuh dalam konferensi pers, yang sering kali memainkan peran penting dalam pembentukan kredibilitas dan berkontribusi pada pembentukan persepsi publik. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan perspektif psikologi komunikasi untuk memahami bagaimana strategi restorasi citra mempengaruhi pemrosesan informasi publik dalam konteks isu lingkungan.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran praktis dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi publik pemerintah ke depan. Pemerintah perlu menjaga konsistensi antara narasi tindakan korektif dengan implementasi kebijakan jangka panjang agar kepercayaan publik terpelihara. Penggunaan strategi *excuse* sebaiknya dilakukan secara hati-hati agar tidak menimbulkan kesan menghindar, sementara strategi *bolstering* dapat diperkuat dengan meningkatkan ruang dialog yang melibatkan publik secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayson, M. E. (2022). Visual propaganda in the time of covid-19: China's image repair in state media political cartoons. *Journal of Media and Information Warfare*, 15(3), 39-53. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376990245_Visual_Propaganda_in_the_Time_of_COVID-19_China's_Image_Repair_in_State_Media_Political_Cartoons
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. doi:[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, excuses, and apologies*. New York: State University of New York Press.
- Canel, M. J., & Sanders, K. (2013). *Government Communication: Cases and Challenges*. Bloomsbury Publishing.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods, and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-16.
- Coombs, T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- 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.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295. doi: 10.1207/s1532754xjpr0804_04
- Hearit, K. M. (2001). Corporate Apologia: When an Organization Speaks in Defense of Itself. In R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 501-512). Sage Publications.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005, November). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Indrayani, I. I. (2022). Retorika dan power relations: strategi restorasi citra kepolisian Republik Indonesia pada kasus Ferdy Sambo. *Komunikatif: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(2), 165-178. doi:10.33508/jk.v11i2.4270
- Jong, W. (2025, September). Beyond the snapshot: Rethinking crisis communication theories in dynamic crisis situations. *Public Relations Review*, 51(3), 1-7.
- Kamboh, S. A., Ittefaq, M., & Jin, Y. (2023, August). Crisis communication for public organizations: Examining Pakistan Railways' use of information technology and social media for image repair. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), 1-15.
- Lee, M. (2008). *Government Public Relations: A Reader*. Routledge.
- Miles, D. A. (2017). Research Methods and Strategies Workshop: A Taxonomy of Research Gaps: Identifying and Defining the Seven Research Gaps.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications.
- Zhu, Y., Long, L., & Liu, W. (2023). Can leader gratitude expression improve employee followership behavior? The role of emotional expression authenticity. *Acta Psychologica Sinica*, 55(7), 1160. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2023.01160>