

**PENANGANAN KOMUNIKASI KRISIS DI LINGKUNGAN
KPP PRATAMA SORONG PASCA KONFLIK PAPUA 2019**



Disusun Oleh:

SATRIYO WIDHI PAMUNGKAS
NIM. 072014853020

**PROGRAM MAGISTER MEDIA DAN KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

**PENANGANAN KOMUNIKASI KRISIS DI LINGKUNGAN
KPP PRATAMA SORONG PASCA KONFLIK PAPUA 2019**



Disusun Oleh:

SATRIYO WIDHI PAMUNGKAS
NIM. 072014853020

**PROGRAM MAGISTER MEDIA DAN KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

PENULISAN TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 24 SEPTEMBER 2022

Oleh

Pembimbing Ketua



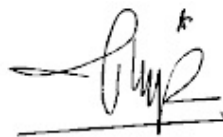
Dr. Suko Widodo, Drs., M.Si.
NIP. 196402041992031003

Pembimbing Kedua



IGAK Satrya Wibawa, S.Sos., MCA., Ph.D.
NIP. 197508032000031001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Magister Media dan Komunikasi



Yuyun Wahyu Izzati S, S.Sos, MA., Ph.D.
NIP.19710805 199702 2 001

**PENETAPAN PANITIA PENGUJI
PENULISAN TESIS**

Telah diuji pada

Tanggal 11 Oktober 2022

Panitia Penguji Tesis

Ketua : Ratih Puspa, S.Sos., MA., Ph.D.



Anggota :1. Dr. Suko Widodo, Drs., M.Si



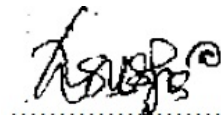
2. IGAK Satrya Wibawa, S.Sos., MCA., Ph.D



3. Dr.Santi Isnaini, S.Sos., MM.



4. Dr. Tri Siwi Agustina, SE.,M.Si.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini. Dengan bimbingan dari para dosen Media dan Komunikasi Unair penulis berhasil menyelesaikan tesis **“PENANGANAN KOMUNIKASI KRISIS DI LINGKUNGAN KPP PRATAMA SORONG PASCA KONFLIK PAPUA 2019”**. Karya ini diharapkan dapat memberi sumbangsih dalam ranah keilmuan komunikasi dan dunia akademisi Indonesia pada umumnya. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada pihak – pihak yang turut membantu dalam proses penulisan tesis:

1. Ibu, Istri, dan kedua anak saya Respati – Narpati atas doa dan dukungan baik moril dan materiil.
2. Dosen pembimbing yang saya hormati, Pak Suko dan Mas Igak. Berkat bimbingan beliau berdua, penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu KPS, Ibu Yuyun. Para penguji yang saya hormati, Bu Ratih, Bu Santi dan Bu Siwi beserta staf akademik, Mbak Reni, Mas Tino, yang selalu membantu saya.
4. Rekan-rekan di Grup Arisan Filsafat, Mbak Reni, Mbak Visca, Mbak Rani, Mas Gustaf atas obrolan yang bermanfaat dan menegangkan.
5. Beasiswa Kominfo 2020 dan Keluarga Besar KPP Pratama Sorong.

Pernyataan Orisinalitas

Bagian atau keseluruhan isi Penulisan Proposal Tesis dan Penulisan Tesis ini diajukan untuk mendapatkan gelar akademis pada bidang studi dan/atau universitas lain dan tidak pernah dipublikasikan/ditulis oleh individu selain penyusun kecuali bila dituliskan dengan format kutipan dalam isi Penulisan Proposal Tesis dan Penulisan Tesis.

Apabila ditemukan bukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi ketentuan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 24 Oktober 2022



(Satriyo Widhi Pamungkas)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa penanganan situasi komunikasi krisis pada KPP Pratama Sorong baik secara internal maupun eksternal pasca konflik Papua 2019. Teori yang dipakai pada penelitian ini adalah Lima tahap Strategi Komunikasi Krisis Model *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan berfokus pada fenomena penanganan komunikasi krisis dalam konflik Papua 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penanganan komunikasi krisis telah dilakukan pada lima tahap. Pada tahap pertama upaya memfasilitasi bentuk perubahan perilaku lebih menekankan pada pihak internal. *Standar Operasional Procedures* (SOP) yang mengatur tentang konflik belum ada. Unit khusus Humas dalam lingkup KPP Pratama juga belum terbentuk. Pada fase kedua Peristiwa Awal KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019 pengurangan ketidakpastian keadaan pada saat krisis dilakukan dengan melakukan pemilihan metode dan saluran komunikasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip CERC dan prinsip-prinsip komunikasi DJP. Pada fase ketiga langkah kongkrit belum disusun sehingga tindakan-tindakan yang akan dilakukan ketika konflik terulang hanya sebatas pada arahan kepala kantor. Pada fase ke empat resolusi pasca konflik menunjukkan besarnya peran *Account Representative* sebagai penghubung dalam komunikasi dengan eksternal, namun upaya peningkatan reputasi belum dilakukan. Pada fase evaluasi menunjukkan belum ditemui adanya langkah kongkrit yang memfasilitasi komunikasi antar budaya, namun prinsip-prinsip CERC dan prinsip komunikasi sesuai pedoman komunikasi DJP pun telah sebagian besar telah dilakukan. Kedepannya perlu dibuat SOP khusus penanganan konflik. Pembentukan unit khusus humas sangat penting untuk dilakukan dengan mempertimbangkan peran OAP. Upaya meminimalisasi hambatan budaya perlu dilakukan dengan penggunaan bahasa lokal serta pengintensifan komunikasi dengan masyarakat adat sehingga tercipta harmoni. Perlu dimaksimalkan sumber daya organisasi yang terbatas agar dapat dikelola dengan baik pada fase sebelum, pada saat krisis dan pasca krisis

Key word : CERC, Konflik, Komunikasi Krisis

ABSTRACT

This study aims to analyze the handling of the communication crisis situation of the KPP Pratama Sorong both internally and externally after the 2019 Papua conflict. This study analyze the handling of the communication crisis situation by the five stages of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC). This study uses a qualitative approach and focuses on the phenomenon of handling crisis communications in the 2019 Papuan conflict. The results showed that in the first stage, efforts to facilitate the form of behavior change put more emphasis on internal parties. There is no Standard Operating Procedures (SOP) that regulates conflict. The special unit of Public Relations within the scope of KPP Pratama has not yet been formed. In the second phase of the Initial Event of KPP Pratama Sorong Post-Papua Conflict 2019, the reduction of uncertainty in the situation during the crisis was carried out by selecting communication methods and channels in accordance with CERC principles and DJP communication principles. In the third phase, concrete steps have not been prepared so that the actions that will be taken when the conflict recurs are only limited to the direction of the head of the office. In the fourth phase of post-conflict resolution shows the role of Account Representatives as a liaison in communication with external parties, but efforts to improve reputation have not been carried out. In the evaluation phase, it was shown even that there were no concrete steps that facilitated intercultural communication, but the CERC principles and communication principles according to DJP's communication guidelines had mostly been implemented. In the future, it is necessary to make a special SOP for handling conflict. The establishment of a special public relations unit is very important involving the role of OAP. Efforts to minimize cultural barriers need to be made by using local languages and intensifying communication with indigenous peoples to create harmony. It is necessary to maximize the limited organizational resources can be managed properly in the pre-, during and post-crisis phases

Key word : CERC, Conflict, Crisis Communication

RINGKASAN

KPP Pratama Sorong yang dianggap representasi dari pemerintah pasca konflik Papua 2019 membuat komunikasi yang tidak berjalan baik antara masyarakat Papua dengan Ditjen Pajak, di mana bentuk seruan boikot dan juga protes pada KPP Pratama Sorong memerlukan serangkaian tindakan komunikasi krisis dengan menempatkan fungsi Humas (*PR-Public Relations*) sebagai sarana penanggulangannya. Selain itu pada sisi internal KPP Pratama Sorong yang memiliki komposisi karyawan dari berbagai macam suku terutama suku dari Papua, Maluku, Nusa Tenggara, Bugis, Makassar dan Jawa membuat konflik Papua 2019 tidak hanya mengganggu proses penerimaan negara dari sisi wajib pajak dan keamanan bagi organik KPP Pratama Sorong, namun juga dampak internal organisasi atas peristiwa tersebut. Komunikasi krisis pun kemudian menjadi fokus dalam penelitian ini, di mana komunikasi krisis menunjukan diri sebagai bidang terapan yang berusaha memberikan panduan bagi PR krisis untuk membatasi kerugian yang dapat ditimbulkan krisis pada stakeholders dan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan penanganan situasi komunikasi krisis di lingkungan KPP Pratama Sorong baik secara internal maupun eksternal yang terjadi pasca konflik Papua 2019. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Ilmu Komunikasi khususnya kajian *Public Relations* dalam menjalankan fungsi komunikasi krisis. Penelitian ini juga bisa menjadi sumber informasi bagi pihak KPP Pratama Sorong dalam menilai kelanjutan penanganan krisis pasca konflik Papua 2019 serta memberikan kontribusi bagi masyarakat Papua mengenai kinerja dan komitmen KPP Pratama Sorong dalam pengelolaan pajak. Teori yang dipakai pada penelitian ini adalah Strategi Komunikasi Krisis Model *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC) melalui lima tahapannya, serta beberapa konsep dan teori pendukung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan berfokus pada fenomena penanganan komunikasi krisis dalam konflik Papua 2019. Penelitian ini menekankan pada *Single case analysis* yang menganalisis strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh pihak Direktorat Jenderal Pajak khususnya KPP Pratama Sorong. Informan penelitian berjumlah 10 orang mencakup pihak internal dan eksternal. Teknik pengambilan data primer dilakukan dengan melakukan wawancara, sementara itu observasi dilakukan untuk memperoleh informasi di lapangan melalui pengalaman peneliti secara langsung. Selanjutnya teknik pengambilan data sekunder dilakukan melalui studi dokumentasi yang memperkuat informasi terkait dengan strategi komunikasi krisis pada penanganan krisis pada konflik Papua 2019. Studi literatur juga dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber dokumen yang dapat berasal dari sumber *online*, jurnal-jurnal ilmiah dan berbagai dokumen penunjang lainnya. Teknik analisa data

dimulai dengan melakukan pengumpulan data (*data collection*). Data yang terkumpul direduksi berdasarkan kelompok pertanyaan (*data reduction*). Hasil Reduksi data kemudian disajikan berdasarkan sub-sub pembahasannya (*Display Data*). Uji keabsahan data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap pertama upaya memfasilitasi bentuk perubahan perilaku lebih menekankan pada pihak internal. Sementara itu belum adanya SOP yang mengatur tentang konflik secara khusus serta belum adanya unit khusus Humas dalam lingkup KPP Pratama

Kemudian pada fase kedua Peristiwa Awal KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019 pengurangan ketidakpastian keadaan pada saat krisis dilakukan dengan melakukan pemilihan metode dan saluran komunikasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip CERC dan prinsip-prinsip komunikasi DJP. Langkah-langkah konkrit pada fase ketiga belum disusun sehingga tindakan-tindakan yang akan dilakukan ketika konflik terulang hanya sebatas pada arahan kepala kantor artinya tidak ada aturan yang jelas dan bersifat spontan. Padahal pada pedoman komunikasi DJP, komunikasi krisis harus bersifat vertikal dan terarah.

Pada fase ke keempat resolusi pasca konflik menunjukkan peran *Account Representative* sangat besar dalam menjembatani komunikasi dengan eksternal, namun upaya peningkatan reputasi belum dilakukan. Pada fase evaluasi menunjukkan meski belum ditemui adanya langkah konkrit yang memfasilitasi komunikasi antar budaya sebagai penunjang dari komunikasi krisis pasca konflik 2019, namun beberapa prinsip-prinsip CERC telah terpenuhi seperti prinsip *be first, be right* dan *Promote Action*. Sementara itu pelaksanaan prinsip komunikasi sesuai pedoman komunikasi DJP pun telah sebagian besar telah dilakukan.

Dari hasil penelitian tersebut, peneliti memberikan saran perlunya disusun sebuah SOP serta adanya penguatan peran pimpinan dalam jalinan komunikasi internal dari tingkat manajerial kepada pegawai yang terukur dan terarah dalam menghadapi krisis. Selain itu pelaksanaan peran dan fungsi pajak harus dihidupkan di seluruh kantor unit instansi vertikal DJP dengan mempertimbangkan peran OAP atau pegawai kelahiran Papua upaya meminimalisasi hambatan budaya. Jalinan hubungan dengan masyarakat adat setempat melalui komunikasi dengan menggunakan bahasa bisa memperkuat sinergi antara organisasi dan masyarakat setempat sehingga tercipta harmonisasi dan interaksi berkesinambungan dan intensif. Terakhir perlu dimaksimalkan sumber daya organisasi yang terbatas agar dapat dikelola dengan baik pada fase sebelum, pada saat krisis dan pasca krisis.

SUMMARY

KPP Pratama Sorong, which is considered a representative of the government after the 2019 Papuan conflict, caused communication was also not going well between the Papuan people and the Directorate General of Taxes, where the form of a boycott call and also a protest at KPP Pratama Sorong required a series of crisis communication actions by placing the function of Public Relations (PR-Public Relations) as a means of overcoming it. In addition, on the internal side of the Sorong KPP Pratama which has a composition of employees from various ethnic groups, especially ethnic groups from Papua, Maluku, Nusa Tenggara, Bugis, Makassar and Java, the 2019 Papua conflict not only disrupts the process of state revenue from the taxpayer side, but also has internal impacts. Crisis communication has become the focus of this research, where crisis communication shows itself as an applied field that seeks to provide guidance for crisis PR to limit the losses that a crisis can cause to stakeholders and organizations.

This study uses a qualitative approach and focuses on the phenomenon of handling crisis communications in the 2019 Papuan conflict. This study emphasizes a single case analysis that analyzes the crisis communication strategy carried out by the Directorate General of Taxes, especially KPP Pratama Sorong. There were 10 research informants covering internal and external parties. The primary data collection technique was carried out by conducting interviews, while observations were carried out to obtain information in the field through the researcher's direct experience. Furthermore, secondary data collection techniques are carried out through documentation studies that strengthen information related to crisis communication strategies in handling the crisis in the 2019 Papua conflict. Literature studies are also carried out by utilizing various document sources that can come from online sources, scientific journals and various other supporting documents. The data analysis technique begins with collecting. The collected data will be reduced by sorting out the answers of the informants based on the group of questions (data reduction). The results of data reduction are then presented in the research findings based on the sub-discussions (Display Data). The validity of the data in this study was tested through source triangulation techniques.

The results showed that in the first stage, efforts to facilitate the form of behavior change put more emphasis on internal parties. Meanwhile, there is no SOP that specifically regulates conflicts and there is no special Public Relations unit within the scope of KPP Pratama. Then in the second phase of the Early Events of the KPP Pratama Sorong Post-Papua Conflict 2019, the reduction of uncertainty in the situation during the crisis was carried out by selecting communication methods and channels in accordance with CERC principles and DGT communication principles. The concrete steps in the third phase have not been

prepared so that the actions that will be taken when the conflict recurs are only limited to the direction of the head of the office, meaning that there are no clear and spontaneous rules. Whereas in DGT's communication guidelines, crisis communication must be vertical and directed.

In the fourth phase of post-conflict resolution, the role of Account Representatives is very large in bridging communication with externals, but efforts to improve reputation have not been carried out. several CERC principles have been met, such as the Be first, Be right and Promote Action principles. Meanwhile, most of the implementation of the communication principles in accordance with the DGT's communication guidelines has been carried out.

From the results of this study, the researcher suggests the need to develop an SOP and strengthen the role of leadership in internal communication from the managerial level to employees that are measurable and directed in dealing with a crisis. The role of OAP or non-OAP employees born in Papua in an effort to minimize cultural barriers. Relationships with local indigenous peoples through communication using language can strengthen synergies between organizations and local communities to create continuously and intensively harmonization interaction. Finally, it is necessary to maximize the limited organizational resources to be managed properly in the pre-, during and post-crisis phases.

DAFTAR ISI

CONTENTS

Sampul dalam.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PENULISAN TESIS INI TELAH DISETUJUI.....	ii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
Pernyataan Orisinalitas	v
ABSTRAK	vi
RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Teoritis	12
1.4.2 Manfaat Praktis.....	13
BAB II	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
2.2 Komunikasi Krisis	21
2.2.1. Model Komunikasi Krisis CERC	23
2.2.2 Situational Crisis Communication Theory (Teori Komunikasi Krisis Situasional)	37
2.3 Public Relations dalam Komunikasi Krisis	39
2.3.1. Contingency Theory of Conflict Management.....	42
2.4 Komunikasi Antar Budaya	44

2.4.1. Konsep Komunikasi Antar budaya	44
2.4.2. Strategi Komunikasi Antar Budaya	48
2.4.3. Teori Konflik Sosial (<i>Social Conflict Theory</i>)	51
2.4.4. Konflik Krisis dan Konflik Antar Budaya dalam Organisasi	53
2.5. Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak	57
BAB III	63
METODOLOGI PENELITIAN	63
3.1 Rancangan Penelitian.....	63
3.1.1. Pendekatan Penelitian.....	63
3.1.2. Metode Penelitian.....	64
3.1.3. Tipe Penelitian	66
3.2. Informan Penelitian	67
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	70
1. Wawancara.....	71
2. Observasi.....	72
3. Studi Dokumentasi.....	72
4. Studi Literatur (Kepustakaan).....	73
3.4. Teknik Analisis Data	74
3.5. Keabsahan Data	76
3.6. Lokasi Penelitian	78
3.6.1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Sorong	78
3.6.2. Tugas dan Fungsi KPP Pratama	79
3.6.3. Struktur Organisasi KPP Pratama.....	80
BAB IV	82
HASIL PENELITIAN	82
4.1. Pra Krisis KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019	82
4.2. Peristiwa Awal KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019	88
4.3. Pemeliharaan KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019.....	92
4.4. Resolusi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019.....	95
4.5. Evaluasi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019.....	98
BAB V.....	103

PEMBAHASAN	103
5.1. Penanganan Komunikasi Krisis Internal.....	104
5.1.1. Pelaksanaan Fungsi Humas pada Pra Krisis Konflik Papua 2019.....	104
5.1.2. Peristiwa Awal Pasca Konflik Papua 2019.....	106
5.1.3. Langkah-Langkah Perawatan Pada Fase Pemeliharaan Pasca Konflik Papua 2019	108
5.1.4. Konsolidasi Internal Sebagai Resolusi Pasca Konflik Papua 2019.....	111
5.1.5. Evaluasi Dan Strategi Penanganan Krisis Dimasa Depan Pasca Konflik Papua 2019	113
5.2. Penanganan Komunikasi Krisis Eksternal.....	119
5.2.1 Pra Krisis Pasca Konflik Papua 2019.....	119
5.2.2. Peristiwa Awal Pasca Konflik Papua 2019.....	120
5.2.3. Pemeliharaan Pasca Konflik Papua 2019	123
5.2.4.Konsolidasi Dengan Pihak Eksternal Sebagai Resolusi Pasca Konflik Papua 2019	124
5.2.5. Strategi Penanganan Krisis di Masa Depan Pada Tahap Evaluasi Pasca Konflik Papua 2019	126
BAB VI.....	129
PENUTUP	129
6.1 KESIMPULAN	129
6.2. SARAN.....	131
DAFTAR PUSTAKA	133

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3.1	Informan Penelitian	64
Tabel 5.1.	Saluran komunikasi pada peristiwa awal pasca konflik Papua 2019	96
Tabel 5.2	Metode Komunikasi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Gerakan Massa di KPP Pratama Sorong	2
Gambar 2.1.	Kerangka Konseptual	57
Gambar 3.1.	Komponen Analisis Data <i>Interactive Model</i>	68

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini berfokus pada penanganan komunikasi krisis di lingkungan Kantor Pajak (KPP) Pratama pada saat terjadinya konflik Papua. Konflik Papua tahun 2019 merupakan aksi protes besar-besaran di Papua yang dipicu oleh insiden seruan “Monyet” kemudian membesar dan menimbulkan sentiment anti pemerintah Indonesia, dan untuk beberapa pihak semakin menggaungkan pemisahan Papua dari Indonesia dan kemerdekaan Papua.

Direktorat Jendral Pajak (DJP) melalui KPP Pratama Sorong sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam penghimpunan dan pengelolaan pajak merupakan salah satu lembaga yang kemudian terkena dampak langsung dari berbagai protes yang dilayangkan masyarakat Papua khususnya di Sorong Raya atas Insiden lanjutan pada 16 Agustus 2019. Beberapa fasilitas yang terkait dengan perpajakan di KPP Pratama Sorong menjadi salah satu objek sasaran kemarahan masyarakat Papua. (Lihat gambar 1.1). Pelampiasan pada beberapa fasilitas kantor perpajakan dan intimidasi kepada pegawai pajak merupakan bentuk simbolik atas protes atas bentuk penindasan dan ketidakpuasan yang dirasakan masyarakat Papua. Aksi protes masyarakat Papua pun kemudian berlanjut pada hal lainnya seperti adanya pemboikotan untuk tidak memberikan dukungan bagi pemerintah Indonesia.. Konflik tahun 2019 di Papua kemudian

memberikan dampak dan sentiment untuk melakukan penyetoran pada kewajiban membayar pajak di kalangan masyarakat Papua.

Protes dan boikot akibat adanya konflik yang dilatarbelakangi oleh isu diskriminasi pada masyarakat Papua untuk tidak membayar pajak karena dipengaruhi norma subjektif pada lingkungan sosial masyarakat Papua yang merasa bahwa terdapat diskriminasi ras yang menyebabkan kesenjangan kesejahteraan.

Pengaruh dari lingkungan dan tekanan sosial pada budaya masyarakat atau yang disebut norma subjektif ini juga turut serta berpengaruh pada ketidakpatuhan wajib pajak (Noermasnyah dan Aslamadin, 2019).

Gambar 1.1
Gerakan Massa di KPP Pratama Sorong



Sumber: Dokumentasi KPP Pratama Sorong, 2019.

Kepatuhan pajak sendiri adalah tindakan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Kepatuhan pajak merupakan kondisi terpenuhinya semua kewajiban perpajakan dan hak perpajakan. Wajib Pajak dikatakan patuh (*tax compliance*) apabila penghasilan yang dilaporkan sesuai dengan semestinya, Surat Pemberitahuan (SPT) dilaporkan dan besarnya pajak yang terutang dibayarkan tepat waktu (Ananda et al., 2015). Terdapat dua kepatuhan Wajib Pajak yaitu kepatuhan formal dan kepatuhan material. Kepatuhan formal adalah keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi kewajiban perpajakannya secara formal berdasarkan ketentuan dalam undang-undang. Misalnya ketentuan tentang batas waktu pelaporan. Jadi, yang dipenuhi oleh Wajib Pajak hanyalah memenuhi ketentuan penyampaian SPT sebelum batas waktu. Kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak secara formal dilihat dari aspek kesadaran Wajib Pajak untuk mendaftarkan diri, ketepatan waktu dalam membayar pajak, ketepatan waktu dalam menyampaikan SPT, dan pelaporan wajib pajak melakukan pembayaran tepat waktu. Definisi Kepatuhan Material yaitu semua ketentuan material perpajakan dapat dipenuhi secara hakekat (*substantive*), artinya berlandaskan dengan undang-undang perpajakan (Ananda et al., 2015).

Kekhawatiran Direktorat Jenderal Pajak atas kerusuhan di Papua terkait penerimaan negara dapat dipahami bahwa dalam penelitian Effendy dan Toly (2013) dengan luasnya peran media massa dan politik yang terjadi di luar lingkungan wajib pajak dalam menyebarkan pemberitaan terkait konflik rasial

dapat menjadi salah satu akibat wajib pajak di Sorong Raya untuk melakukan ketidakpatuhan perpajakan. Selain itu terdapat faktor kesadaran di mana membayar pajak merupakan simbol dari penguasaan dan ketundukan masyarakat atas pemerintah pusat yang justru dinilai tidak memperhatikan kesejahteraan dan masih melanggengkan nilai-nilai diskriminatif pada masyarakat Papua. Protes yang dilakukan masyarakat Papua kemudian mendorong terjadinya boikot untuk tidak membayar pajak. Berbanding lurus dengan penelitian tersebut bahwa terdapat faktor kesadaran di mana tidak terdapat rasa bangga ketika wajib pajak melakukan kepatuhan perpajakan.

Berdasarkan karakteristik dan dampaknya bagi penerimaan pajak serta kepatuhan pajak di KPP Pratama Sorong, maka konflik isu diskriminatif yang terjadi di Papua memiliki unsur-unsur untuk dikategorikan sebagai krisis. Krisis menurut Direktorat P2Humas DJP dalam Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak (2017: 13) kondisi di luar pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan pegawai dan dapat mengancam reputasi organisasi.

Kasus ini merupakan kasus pertama yang menjadi kasus krisis pada lingkungan DJP akibat konflik rasial. Untuk mengantisipasi kondisi krisis tersebut DJP menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak melalui KEP-696/PJ/2019 tentang Kebijakan Perpajakan Sehubungan Dengan Gangguan Keamanan Di Wilayah Provinsi Papua dan Papua Barat yang menetapkan bahwa terdapat kondisi kahar (*force majeure*) sejak tanggal 21 Agustus 2019 sampai dengan

tanggal 29 September 2019. DJP bahkan memberikan kebijakan kepada pegawai untuk memilih kembali ke *homebase* masing-masing di luar pulau Papua untuk menghindari konflik.

Komunikasi dan konflik memiliki hubungan sebab akibat. Akibat dari komunikasi, konflik mungkin muncul, tetapi komunikasi memainkan peran kausal preventif dan kuratif dalam situasi konflik. Konflik dapat terjadi selama interaksi manusia. Jika ada diskusi terbuka, kemungkinan akan ada perbedaan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor penyebab terjadinya konflik (Touitou, 2020: 3). Bertil Flodin, menjelaskan bahwa krisis yang terjadi di bawah kekuasaan pemerintah dan bertanggung jawab atas keadaan darurat nasional dan situasi krisis antar kelompok (Svenson dan Frolander, 2015). Flodin menekankan pentingnya komunikasi, dan bahwa komunikasi krisis tidak dapat dikelola secara efisien jika organisasi belum melakukan pekerjaan persiapan yang benar. Situasi krisis juga dapat mengungkapkan konflik internal dalam suatu organisasi, misalnya menjadi jelas jika organisasi memiliki konflik tanggung jawab. Flodin juga menyebutkan itu dalam keadaan darurat situasi organisasi perlu dipersiapkan untuk melawan meningkatnya kebutuhan untuk informasi. Hal ini juga ditegaskan dalam penelitian Mubaroq 2016 bahwa semua kegiatan komunikasi krisis dilakukan dengan penyiapan bahan dan bahan yang tepat, kemudian dilakukan dengan pelaksanaan sesuai aturan, dan evaluasi kemajuan komunikasi (Mubaroq et al., 2016).

Seringkali, kurang berpengalaman dalam berkomunikasi dengan budaya yang berbeda dalam organisasi baik kepada eksternal maupun internal, menyebabkan tugas untuk mengkomunikasikan informasi dengan sukses menjadi terasa lebih sulit. Komunikasi antar budaya membutuhkan perhatian yang cermat terhadap perbedaan mereka dan untuk memahami mereka. Oleh karenanya implementasi konsep dan nilai-nilai budaya melalui dialog yang hidup (komunikasi antarbudaya) harus selalu dihadirkan. (Gobang, 2014)

Manajemen reaksi mengacu secara khusus pada bagaimana pemangku kepentingan atau organisasi mengelola persepsi publik tentang situasi krisis. Kategori ini sangat berpengaruh dalam membentuk reputasi organisasi. Individu yang berafiliasi dengan organisasi biasanya diinvestasikan dalam membingkai krisis dari perspektif yang paling tidak merusak ke organisasi dan pemangku kepentingannya. Seringkali, pemangku kepentingan mungkin muncul dari berbagai bangsa dan budaya dan akan menerapkan strategi komunikasi krisis yang paling akrab bagi budaya atau suku asal mereka. Hal ini dapat menimbulkan munculnya etnosentrisme dan menimbulkan kesan negatif tentang respon krisis. Coombs menyarankan melihat persamaan dan perbedaan antara budaya ketika mencoba untuk mengkomunikasikan informasi tentang krisis, dan menyesuaikan respon untuk menavigasi dengan sukses perbedaan antar budaya sambil dapat menggunakan persamaan untuk membuat pesan lebih jelas dan lebih konsisten. Jelas strategi ini bisa sulit untuk diterapkan, terutama ketika ada hambatan budaya

yang signifikan yang perlu dikomunikasikan di seluruh elemen KPP Pratama Sorong. Akan tetapi melakukannya dengan sukses dapat secara signifikan meningkatkan hasil reputasi yang akan dimiliki organisasi setelah krisis. Hal ini dikarenakan manajemen konflik sosial terdiri atas pencegahan konflik, penghentian konflik serta pemulihan pasca konflik (Alma'arif, 2014).

Media dapat menjadi sangat penting bagi organisasi selama krisis karena menggambarkan situasi ke dunia luar, yang juga menyiratkan bahwa cara media menangani dan menerima informasi sangat penting. Bagaimana komunikator profesional atau dalam hal ini *public relations* dan jurnalis memiliki perbedaan motif dalam situasi krisis, dan bahwa diferensiasi ini membutuhkan kemampuan untuk menangani media secara profesional. Pedoman umum menunjukkan bahwa yang paling bermanfaat dalam berkomunikasi adalah dengan bersikap terbuka terhadap situasi dan selalu mengatakan yang sebenarnya. Hal tersebut penting untuk tetap berpegang pada informasi praktis yang tersedia pada saat itu, dan tidak berspekulasi tentang akibat atau dampak. (Englund Svenson dan Frolander, 2015).

Namun dalam kasus kerusuhan Papua, media baik tradisional (cetak dan siaran) atau baru (teknologi informasi dan sosial media), memainkan peran penting dalam komunikasi krisis. Mereka dapat menelurkan krisis, memperburuk dampak dari krisis, dan mengingatkan pemangku kepentingan akan krisis yang telah lama berakhir dan semuanya menyebabkan rusaknya reputasi bagi

organisasi. Orang-orang dari budaya yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda tentang peran media dalam masyarakat.

Sementara itu penelitian tentang konflik antara suku Madura dan Dayak di Banjarmasin (Androfo & Hayat, 2020) merujuk pada hasil bahwa peranan bahasa dalam komunikasi antar budaya merupakan alat komunikasi yang paling efektif dalam menyelesaikan konflik antar suku.

Komunikasi juga yang kemudian tidak berjalan baik antara masyarakat Papua dengan Ditjen Pajak, di mana bentuk seruan boikot dan juga protes pada KPP Pratama Sorong memerlukan serangkaian tindakan komunikasi krisis dengan menempatkan fungsi Humas (*PR-Public Relations*) sebagai sarana penanggulangannya. Selain itu pada sisi internal KPP Pratama Sorong yang memiliki komposisi karyawan dari berbagai macam suku terutama suku dari Papua, Maluku, Nusa Tenggara, Bugis, Makassar dan Jawa membuat konflik Papua 2019 tidak hanya mengganggu proses penerimaan Negara dari sisi wajib pajak, namun juga dampak internal organisasi atas peristiwa tersebut.

Sebagai fungsi manajemen yang juga berkaitan dengan fungsi *problem*, biasanya komunikasi dalam organisasi biasanya merupakan ranah PR, di mana PR juga merupakan aktivitas dalam penanganan krisis manajemen (Coombs, 1995: 3; Seeger et al., 1998: 66). Krisis dalam organisasi, seperti kerusakan pabrik, kekerasan karyawan, tumpahan racun, atau kecelakaan transportasi biasanya menimbulkan ketertarikan publik dan media yang meluas dan seringkali

menimbulkan kritik. Peran komunikasi komunikasi krisis melalui fungsi PR berasal dari kebutuhan akan komunikator yang terampil untuk secara strategis mempertahankan dan menjelaskan posisi organisasi dalam menghadapi kritik, ancaman, dan ketidakpastian yang disebabkan oleh krisis.

Komunikasi krisis biasanya dikaitkan dengan PR dan didasarkan pada upaya untuk mengelola secara strategis dan membingkai persepsi publik tentang suatu peristiwa sehingga kerugian dapat dikurangi baik bagi organisasi maupun pemangku kepentingan. PR telah berusaha untuk mengembangkan model dan kerangka kerja komunikasi yang menginformasikan praktek dan yang membantu membatasi dan mengurangi kerusakan baik pada organisasi maupun pemangku kepentingan krisis lainnya seperti masyarakat, korban, dan keluarga korban (Seeger et al., 1998: 66).

Komunikasi krisis pun kemudian menjadi fokus dalam penelitian ini, di mana komunikasi krisis menunjukkan diri sebagai bidang terapan yang berusaha memberikan panduan bagi PR krisis untuk membatasi kerugian yang dapat ditimbulkan krisis pada stakeholders dan organisasi. Di Amerika Serikat, komunikasi krisis muncul sebagai perhatian penelitian yang serius di tahun 1980-an dan minat terhadap topik tersebut telah berkembang pesat sejak saat itu (Coombs, 2015). Terkait dengan krisis akibat konflik, peran PR adalah memberikan informasi yang aktual sesuai dengan keadaan yang sebenarnya kepada masyarakat (Suherli, 2015).

Beberapa penelitian tentang komunikasi terkait dengan konflik telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, antara lain “Komunikasi Antar Budaya dalam Konflik Antar Suku serta Penyelesaiannya pada Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin” yang menganalisis bagaimana peranan bahasa dalam komunikasi antar budaya dalam penyelesaian konflik antar Suku pada kasus Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin. (Androfo & Hayat, 2020), sementara itu penelitian lain berjudul “Konflik Budaya Lokal Pada Masyarakat di Pulau Flores” menghadirkan pendekatan teori komunikasi lintas budaya, dan menganalisis terjadinya konflik budaya pada masyarakat di Pulau Flores akibat kesalahan komunikasi (Gobang, 2014). Dilain pihak konflik social juga dapat dilihat dari sudut pandang manajemen seperti penelitian yang dilakukan oleh Al Ma’arif pada penelitian yang berjudul “Manajemen Konflik Sosial di Indonesia (Studi pada Penanganan Konflik Sosial Keagamaan di Provinsi Banten”. Penelitian ini menggambarkan bagaimana Pemerintah Provinsi Banten menangani konflik sosial khususnya konflik sosial keagamaan yang sering terjadi dengan menggunakan pendekatan kebijakan yaitu Undang Undang no Undang Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial sebagai pedoman dan/atau acuan dalam pelaksanaan penanganan konflik. (Alma’arif, 2014). Apabila dicermati penelitian terdahulu meskipun menyoroti komunikasi dan konflik namun tidak dilakukan secara spesifik tentang komunikasi krisis. Sementara itu penelitian lain tentang Peran Humas Dalam Mengelola Konflik (Studi Deskriptif Kualitatif Rencana

Pembangunan Bandara Internasional di Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo Periode April - Oktober 2014) (Suherli, 2015) lebih berfokus pada peran humas sebagai bagian dari kewenangan pemerintah untuk mengatasi krisis ke pihak eksternal atau masyarakat. Sementara itu penelitian Komunikasi Krisis Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 meskipun juga merujuk pada model komunikasi krisis yang sama namun menghadapi konflik yang berbeda.

Peneliti berupaya untuk mengkaji mengenai penanganan komunikasi krisis yang dilakukan KPP Pratama Sorong dengan mengadopsi Model CERC (*Crisis and Emergency Risk Communication*). Model CERC ini berisi mengenai lima tahap dalam penanganan krisis dapat diterapkan sebagai strategi pada kepentingan komunikasi krisis yang lebih luas dan dapat digunakan pada penelitian ini. Model CERC menurut Reynolds & Seeger (2005: 51) mengasumsikan bahwa krisis akan berkembang dengan cara yang sebagian besar dapat diprediksi dan sistematis: dari risiko, hingga letusan, pembersihan dan pemulihan hingga evaluasi. Satu nilai penting dari pendekatan sistematis ini adalah bahwa model CERC mengurangi ketidakpastian dan memungkinkan PR krisis untuk melihat ke depan dan mengantisipasi kebutuhan dan masalah komunikasi selanjutnya.

Kajian ini menjadi menarik untuk diteliti karena krisis yang terjadi pada tahun 2019 bukan hanya telah mengganggu kinerja KPP Pratama Sorong dalam melaksanakan tugasnya namun juga mengancam reputasi organisasi terkait

dengan kepatuhan pajak. Sehingga diperlukan pembahasan bukan hanya secara eksternal tapi juga internal. Kasus ini juga merupakan kasus pertama yang menjadi kasus krisis / *force majeure* pada lingkungan Direktorat Jenderal Pajak akibat konflik rasial. Berangkat dari paparan sebelumnya maka peneliti memiliki ketertarikan untuk mengangkat fenomena ini menjadi sebuah penelitian yang berjudul “Penanganan Komunikasi Krisis Di Lingkungan KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah penanganan komunikasi krisis yang terjadi di lingkungan KPP Pratama Sorong itu baik secara internal maupun eksternal pasca konflik Papua 2019?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian sebagaimana disebutkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa/mendeskripsikan penanganan situasi komunikasi krisis di lingkungan KPP Pratama Sorong baik secara internal maupun eksternal yang terjadi pasca konflik Papua 2019.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Ilmu Komunikasi khususnya dalam kajian *Public Relations* dalam menjalankan fungsi komunikasi krisis. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikann

sumber referensi guna memperkaya literatur kajian Ilmu Komunikasi yang berkaitan dengan komunikasi krisis yang menjadi salah satu alat penting yang digunakan organisasi dalam menghadapi krisis yang menerpa organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi pihak KPP Pratama Sorong dalam menilai kelanjutan penanganan krisis pasca konflik Papua 2019. Riset ini juga diharapkan bermanfaat bagi pihak KPP Pratama Sorong dalam pelaksanaan komunikasi krisis dalam penanggulangan dampak konflik Papua 2019 pada penerimaan pajak di lingkungan KPP Pratama Sorong, sehingga dapat menjadi referensi bagi perbaikan dimasa depan. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberi kontribusi bagi masyarakat khususnya masyarakat Papua mengenai kinerja dan komitmen KPP Pratama Sorong dalam pengelolaan pajak.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian terdahulu

1. Komunikasi Antar Budaya dalam Konflik Antar Suku serta Penyelesaiannya pada Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis bagaimana peranan bahasa dalam komunikasi antar budaya dalam penyelesaian konflik antar Suku pada kasus Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin, serta bagaimana mediasi dan negosiasi dalam penyelesaiannya konflik antar Suku pada kasus Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin, dan bagaimana faktor pendukung dan faktor penghambat dalam komunikasi antar budaya dalam penyelesaiannya konflik Antar Suku pada kasus Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peranan bahasa dalam komunikasi antar budaya adalah bahasa merupakan alat komunikasi yang paling efektif dalam menyelesaikan konflik antar suku. 2) Mediasi dan negosiasi yang dilaksanakan bisa berjalan baik dengan hasil mediasi dan negosiasinya keluarga pelaku dari suku Madura membayar 500 kati ganti rugi atau sebesar $\pm$ 300 juta kepada keluarga korban (suku Dayak). 3) Hambatan dalam proses komunikasi apabila bahasa yang dipergunakan dalam berkomunikasi tidak dimengerti oleh orang lain sebagai penerima pesan komunikasi (Androfo & Hayat, 2020). Persamaan dengan penelitian

ini adalah, bahwa penelitian terdahulu juga membahas tentang konflik yang terjadi antar suku yaitu Suku Dayak dan Suku Madura. Meskipun memiliki kesamaan sudut pandang yang membahas komunikasi, namun penelitian ini menekankan pada komunikasi antar individu dalam masyarakat dengan merujuk pada teori sosiologi, sementara penelitian ini menekankan pada komunikasi krisis yang dilakukan oleh organisasi kepada masyarakat dalam koridor *Public Relation*.

2. Konflik Budaya Lokal Pada Masyarakat di Pulau Flores (Sebuah Analisis Komunikasi Lintas Budaya), Jonas Klemens Gregorius Dori Gobang. Penelitian ini mencoba menghadirkan beberapa aspek dari pendekatan teori komunikasi lintas budaya, dan menganalisis terjadinya konflik budaya pada masyarakat di Pulau Flores akibat kesalahan komunikasi melalui permainan pada masyarakat di Pulau Flores. Peluang-peluang yang dapat dikembangkan untuk membangun dialog lintas budaya di wilayah Pulau Flores adalah sistem nilai budaya Flores, seperti cara berpikir sosial-kolektif, kosmos mistis, religi-magis, simbolis, moral religius menjadi kekuatan pemersatu dalam membangun daerah (termasuk dalam membangun NKRI). Beberapa nilai praktis sebagai penunjang pembangunan, antara lain semangat kekeluargaan, kerohanian, ketulusan, dan sopan santun, telah terbentuk dalam interaksi sosial antaretnik dan lestari sampai saat ini. implementasi konsep dan nilai-nilai budaya melalui dialog yang hidup (komunikasi antarbudaya). Dampak

positif dari urgensi dialog lintas budaya pada masyarakat Pulau Flores dapat merangsang derap kemajuan peradaban di berbagai bidang kehidupan masyarakatnya (Gobang, 2014). Persamaan dengan penelitian ini karena membahas tentang komunikasi lintas budaya. Namun dalam pembahasannya lebih berfokus pada penyebab terjadinya konflik akibat kesalahfahaman komunikasi dan penggunaan bahasa. Selain merujuk pada teori-teori komunikasi penelitian ini juga melihat dari sudut pandang antropologi.

3. Manajemen Konflik Sosial di Indonesia (Studi pada Penanganan Konflik Sosial Keagamaan di Provinsi Banten).

Penelitian menggambarkan bagaimana Pemerintah Provinsi Banten menangani konflik sosial khususnya konflik sosial keagamaan yang sering terjadi dengan menggunakan Undang Undang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial sebagai pedoman dan/atau acuan dalam pelaksanaan penanganan konflik. Manajemen konflik sosial terdiri atas pencegahan konflik, penghentian konflik serta pemulihan pasca konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah Provinsi Banten telah melakukan beberapa tindakan penanganan konflik sosial baik sebelum, pada saat dan setelah konflik. Pembentukan Forum Komunikasi Antar Umat Beragama (FKUB); pelaksanaan workshop penanggulangan gerakan radikalisme keagamaan; pembentukan satuan tugas (Satgas) Penguatan Kesadaran Berbangsa dan Bernegara (PKBB); pemanfaatan

peran dinas Sosial; serta penyediaan SMS pengaduan KAMTIBMAS kepada masyarakat adalah beberapa tindakan penanganan konflik oleh Pemerintah Provinsi Banten. Adapun Hambatan yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Banten dalam penanganan konflik sosial adalah belum adanya forum komunikasi lain selain FKUB (Alma'arif, 2014). Meskipun membahas konflik horizontal namun penelitian ini menggunakan sudut pandang manajemen

4. Peran Humas Dalam Mengelola Konflik (Studi Deskriptif Kualitatif Rencana Pembangunan Bandara Internasional di Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo Periode April - Oktober 2014).

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan peran Humas Kulon Progo dalam mengelola konflik, terkait rencana pengembangan Bandara Internasional di Temon. Karena Pemerintah Kabupaten Kulon Progo bertanggung jawab atas konflik tentang rencana pengembangan Bandara Internasional. Berdasarkan dikeluarkannya peraturan presiden Instruksi Nomor 2 Tahun 2013 tentang Penanganan Keamanan Rumah, Pemerintah Kabupaten Kulon Progo berperan untuk menangani konflik sosial di Temon. Humas melakukan sosialisasi dan pemecahan masalah secara informal dengan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap warga yang akan terkena dampak mega proyek Bandara yang dikemas dalam bentuk kegiatan safari ramadhan, syawalan, takziah, memberi bantuan sarana dan prasarana kepada masyarakat, melakukan negosiasi terhadap warga dan

media, melakukan pendekatan judicial dan legislative dengan pihak kepolisian, DPRD, Camat, dan Kepala Desa dari lima wilayah terdampak Bandara dalam bentuk musyawarah guna merumuskan solusi pemecahan masalah yang sedang terjadi. Serta memberikan informasi yang aktual sesuai dengan keadaan yang sebenarnya kepada masyarakat dan media terkait pembangunan Bandara di Kecamatan Temon dan menerapkan hukum tambahan bagi warga yang berbuat vandalisme. (Suherli, 2015)

5. Komunikasi Krisis Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan yang dilakukan oleh Kabupaten Temanggung Pemerintah menggunakan teori krisis dan komunikasi risiko darurat, dengan lima tahapan yang ada yaitu, fase pra krisis, awal krisis, krisis, resolusi, dan evaluasi. Teori komunikasi krisis situasional juga digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui informasi instruktif dan informasi penyesuaian dari pemerintah. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui media apa saja yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam mengkomunikasikan krisis COVID-19, efektivitas komunikasi krisis, serta hambatan dan tantangan komunikasi krisis. Temuan utama penelitian adalah semua kegiatan komunikasi krisis dilakukan dengan penyiapan bahan dan bahan yang tepat, kemudian dilakukan dengan pelaksanaan sesuai aturan, dan evaluasi kemajuan komunikasi.

Untuk mengetahui letak penelitian ini, maka dibuat suatu review sehingga diketahui perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian (lihat tabel 2.1)

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

No	Judul Artikel	Tujuan penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Komunikasi Antar Budaya dalam Konflik Antar Suku serta Penyelesaiannya pada Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin	Mengkaji dan menganalisis bagaimana peranan bahasa dalam komunikasi antar budaya dalam penyelesaian konflik antar Suku pada kasus Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin	Membahas tentang konflik yang terjadi antar suku	Penelitian ini menekankan pada komunikasi antar individu dalam masyarakat dengan merujuk pada teori sosiologi
2.	Konflik Budaya Lokal Pada Masyarakat di Pulau Flores (Sebuah Analisis Komunikasi Lintas Budaya) Jonas Klemens Gregorius Dori Gobang	Menghadirkan beberapa aspek dari pendekatan teori komunikasi lintas budaya, dan menganalisis terjadinya konflik budaya pada masyarakat di Pulau Flores akibat kesalahan komunikasi pada masyarakat Pulau Flores	Membahas tentang komunikasi lintas budaya	Berfokus pada penyebab terjadinya konflik serta merujuk pada teori-teori komunikasi dari sudut pandang antropologi
3.	Manajemen	Menggambarkan	Membahas	Menekankan

	Konflik Sosial di Indonesia (Studi pada Penanganan Konflik Sosial Keagamaan di Provinsi Banten) /Alma'arif	bagaimana Pemerintah Provinsi Banten menangani konflik sosial khususnya konflik sosial keagamaan yang sering terjadi	konflik horizontal	penanganan konflik dengan kebijakan yang ada serta melihat dari sudut pandang manajemen konflik
4.	Peran Humas Dalam Mengelola Konflik (Studi Deskriptif Kualitatif Rencana Pembangunan Bandara Internasional di Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo Periode April - Oktober 2014) (Ujang Suherli)	mendeskripsikan peran Humas Kulon Progo dalam mengelola konflik, terkait rencana pengembangan Bandara Internasional di Temon.	Membahas peran Humas dalam penanganan konflik	Konflik yang dihadapi bukanlah konflik budaya
5.	Komunikasi Krisis Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Andi Rizqi Mubaroq, Wijayanto, Supratiwi)	Mengetahui pelaksanaan teori krisis dan komunikasi risiko darurat, dengan lima tahapan yang dilakukan oleh Kabupaten Temanggung Pemerintah	Membahas teori krisis dan komunikasi dengan lima tahap CERC	Krisis yang dihadapi adalah pandemic covid 19

Sumber : Hasil olahan peneliti dari berbagai sumber 2022

Berdasarkan pada tabel 2.1 dapat kita simpulkan bahwa penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu dari segi aspek sudut pandang dan teori yang dipakai.

2.2 Komunikasi Krisis

Bidang kajian komunikasi krisis telah berkembang dengan baik dewasa ini, lebih dari tiga puluh tahun. Kajian ini menjelaskan bagaimana organisasi dengan cara terbaiknya menjelaskan keberadaan mereka kepada para *stakeholder* serta publiknya ketika sebuah krisis melanda. Pengalaman organisasi dilapangan sering dijumpai sebagai bahasan pada banyak literature komunikasi. Yaitu bagaimana pengelolaan komunikasi dalam menghadapi sebuah masalah sebagai sebuah krisis. Krisis yang dimaksud adalah krisis internal organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi.

Pembahasan kajian kepustakaan tentang komunikasi krisis yang oleh para ahli lebih banyak bersifat deskriptif mengenai faktor apa saja yang menunjang keberhasilan komunikasi krisis dalam situasi tertentu mulai awal tahun 1990an. William Benoit mengemukakan bentuk komunikasi krisis pertama yang mengacu pada teori retorika klasik tentang bagaimana mengelola berbagai pertanyaan akan perasaan bersalah yang muncul ketika krisis terjadi, yang kemudian diaplikasikan dalam komunikasi krisis organisasi. Model ini adalah model yang paling orisinil dalam kajian akademik komunikasi krisis yang kemudian menjadi rujukan banyak ahli komunikasi krisis lainnya.

Model Benoit membahas lima teknik komunikasi krisis yang sering digunakan oleh praktisi komunikasi organisasi, yakni; penolakan, penghindaran diri dari tanggung jawab, pengurangan sifat defensif atas peristiwa yang terjadi, tindakan korektif, dan mortifikasi (permohonan maaf atas permasalahan yang terjadi) (Benoit, 1997). Pemikiran Timothy Coombs yang membahas tujuh jenis komunikasi krisis merupakan model komunikasi krisis lain yang dikenal secara luas. Meskipun model yang dikenalkan oleh Coombs memiliki kesamaan dengan model Benoit, namun penerima pesan adalah fokus utamanya (Coombs, 2006; Johansen & Frandsen, 2007). Sementara itu Benoit lebih mengutamakan pengirim pesan.

Sejauh ini kajian komunikasi krisis yang telah dikaji oleh para ahli belum memiliki landasan sosiologis yang memadai sehingga dalam pembahasannya elaborasi pemikiran terkait dengan konsep dasar sosial; seperti resiko, kepercayaan, konflik, opini publik, media massa, media sosial atau bahkan komunikasi masih sangat minim.

Komunikasi krisis dilakukan ketika keputusan organisasi (menyangkut perhitungan resiko) berpotensi bahaya dalam pengamatan pihak lain, yang kemudian dikomunikasikan sebagai sebuah krisis dan harus dipertimbangkan oleh organisasi sebagai sebuah konflik antara organisasi dan mereka yang mengkritisnya. Tahapan kedua manajemen resiko adalah dimana organisasi harus memilih suatu keputusan dengan mempertimbangkan kerugian yang bisa terjadi. Hal ini dapat dipertimbangkan karena masa depan tidak dapat diprediksi sehingga

dengan demikian harus terefleksikan dalam komunikasi keputusan yang diambil. Sistem imunitas internal organisasi sendiri harus tetap utuh untuk memungkinkan munculnya konflik internal yang dijalankan kemudian, dan berguna untuk mengurangi perilaku yang tidak lagi sesuai.

2.2.1. Model Komunikasi Krisis CERC

Komunikasi dan konflik memiliki hubungan sebab akibat. Sebagai akibat dari komunikasi, konflik mungkin muncul, tetapi komunikasi memainkan peran kausal preventif dan kuratif dalam situasi konflik. Konflik dapat terjadi selama interaksi manusia. Jika ada diskusi terbuka, kemungkinan akan ada perbedaan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor penyebab terjadinya konflik (Touitou, 2020: 3).

Komunikasi juga dapat membantu mencegah konflik dalam organisasi dan untuk mencapai hal ini; seseorang harus memupuk suasana komunikasi yang mendukung dan partisipatif dalam organisasi. Jika iklim organisasi adalah kepercayaan dan keterbukaan, konflik akan jarang terjadi. Komunikasi juga berfungsi sebagai faktor kuratif dalam situasi konflik. Artinya membantu dalam mengelola konflik dalam suatu organisasi dan memainkan peran penting dalam menyelesaikan konflik tersebut. Ini akan mengarahkan kita untuk mendefinisikan resolusi konflik dan manajemen konflik selanjutnya (Touitou, 2020: 3).

Komunikasi krisis adalah bidang terapan yang berusaha memberikan panduan bagi PR krisis untuk membatasi kerugian yang dapat ditimbulkan krisis pada *stakeholders* dan organisasi. Di Amerika Serikat, komunikasi krisis muncul

sebagai perhatian penelitian yang serius di tahun 1980-an dan minat terhadap topik tersebut telah berkembang pesat sejak saat itu (Coombs, 2015). Hasil akhirnya adalah kumpulan penelitian komunikasi krisis yang seharusnya berfungsi untuk menerangi praktik komunikasi krisis. Tantangannya adalah menemukan, mengevaluasi, dan mensintesis semua pengetahuan tentang komunikasi krisis (Coombs, 2014: 3).

Komunikasi krisis juga telah mulai lebih menekankan pada kebutuhan untuk berkomunikasi selama keadaan darurat publik, gempa bumi, banjir, angin topan, dan sebagainya. Komunikasi krisis kemudian memungkinkan untuk melibatkan penyebaran informasi tentang evakuasi, tentang sumber daya dan prosedur mitigasi bahaya, dan tentang kemungkinan bahaya tambahan (Mileti & Sorensen dalam Reynolds & Seeger, 2005: 46).

Komunikasi krisis, kemudian, melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan untuk mencegah atau mengurangi hasil negatif dari krisis dan dengan demikian melindungi organisasi, stakeholder dan atau industri dari kerusakan yang lebih parah (Coombs, 1999: 4). Dengan demikian, PR berada dalam bagian dari fungsi manajemen krisis yang lebih besar (Seeger et al., 1998: 67). Komunikasi krisis adalah interaksi verbal, visual, dan atau tertulis antara organisasi dan stakeholdernya (seringkali melalui media) sebelum, selama dan setelah kejadian yang bernilai negatif terjadi (Fearn-Banks, 2002: 480). Komunikasi krisis berupaya menjelaskan peristiwa tertentu, mengidentifikasi kemungkinan konsekuensi dan hasil, dan memberikan informasi khusus yang mengurangi

bahaya kepada masyarakat yang terkena dampak dengan cara yang jujur, terus terang, cepat, akurat, dan lengkap. Salah satu perbedaan utama antara komunikasi krisis dan komunikasi risiko menyangkut asal-usulnya (Seeger et al., 1998: 66).

Komunikasi krisis yang terus berkembang telah menghasilkan tiga temuan konsisten yang seharusnya menjadi pengetahuan dasar bagi PR krisis: 1) Timing (pengaturan waktu), menjadi orang pertama yang melaporkan krisis bermanfaat bagi organisasi; 2) victim focus (fokus pada korban), penekanan pada korban dalam pesan krisis publik, dan 3) misinformation (kesalahan informasi), kebutuhan untuk melawan informasi yang tidak akurat secara agresif (Coombs, 2014: 3)

1. *Timing* (pengaturan waktu)

Ada konsep dalam hukum yang dikenal dengan istilah *stealing thunder* (mencuri geledek, yang diartikan sebagai mencuri perhatian). *Stealing thunder* menyatakan bahwa jika ada kelemahan dalam kasus terdakwa, pembela harus mengangkat kelemahan terlebih dahulu. Ini terdengar berlawanan dengan intuisi tetapi kelemahan tidak terlalu membahayakan kasus terdakwa sebanyak ketika pembela memunculkan kelemahan daripada ketika penuntutan memunculkan kelemahan (Williams et al, dalam Coombs, 2014: 3).

Sejumlah studi penelitian telah menemukan efek geledek yang serupa dalam komunikasi krisis (misalnya, Arpan & Pompper, 2003; Claeys & Cauberghe, 2012 dalam Coombs, 2014: 3). Ketika sebuah organisasi adalah orang pertama yang melaporkan bahwa ia berada dalam krisis, kerusakan yang

dialami organisasi lebih kecil dibandingkan jika sumber luar, seperti jika media berita yang pertama melaporkan adanya krisis. Sekali lagi, menjadi orang yang melaporkan krisis terlebih dahulu adalah hal yang berlawanan dengan intuisi dan ditolak oleh banyak PR. Beberapa PR lebih memilih pendekatan burung unta — jika mereka tidak mengakui krisis, tidak ada orang lain yang akan mempelajarinya juga. Sebagaimana burung unta tidak benar-benar menyembunyikan kepalanya di pasir, pengelola tidak boleh berharap bahwa stakeholder tidak akan belajar tentang krisis. Informasi organisasi memiliki kemungkinan dan kebocoran tersebut dapat ditingkatkan melalui media sosial. Komentar atau foto yang diposting online dapat mengungkapkan krisis dengan sangat cepat di era digital seperti sekarang ini (Coombs, 2014: 3-4). *Stealing thunder* meminta PR untuk mengambil tindakan yang paling tidak nyaman dengan kinerjanya. Seringkali ada keengganan di antara para PR untuk mengungkapkan informasi negatif. Namun, banyak penelitian telah mendokumentasikan manfaat *Stealing thunder* bagi organisasi. Studi tentang *stealing thunder* dalam komunikasi krisis telah menggunakan desain eksperimental untuk mendokumentasikan hubungan sebab dan akibat antara implementasi *stealing thunder* dan manfaat organisasi seperti mengurangi kerusakan reputasi dan penurunan niat membeli yang diciptakan oleh krisis. Temuan penelitian konsisten dan kuat, di mana bukti dengan tegas menunjukkan bahwa pengungkapan krisis adalah respons krisis yang efektif karena membantu mengurangi kerusakan yang dapat diderita organisasi akibat

krisis. Media sosial adalah salah satu opsi yang dapat digunakan organisasi untuk mencuri perhatian. Salah satu alternatif bagi perusahaan untuk mendapatkan perhatian publik. Kedekatan media sosial memungkinkan sebuah organisasi untuk melaporkan krisis kapan saja dan tidak bergantung pada media berita tradisional untuk membantu memfasilitasi pelepasan sebuah cerita (Coombs, 2014: 3)

2. *Victim Focus* (fokus pada korban)

Secara historis, manajemen krisis berpusat pada krisis operasional — peristiwa yang mengancam akan mengganggu operasi organisasi. Krisis operasional ini juga melibatkan ancaman yang jelas akan potensi kerugian bagi para *stakeholder*. Krisis operasional yang khas akan mencakup bencana alam, kecelakaan industri, pelepasan bahan kimia berbahaya, kecelakaan transportasi, kekerasan di tempat kerja, kerusakan produk, dan kesalahan manajemen (manajemen secara sadar melanggar hukum atau menempatkan *stakeholder* dalam risiko). Korban dapat dianggap sebagai pemangku kepentingan yang dirugikan (korban sebenarnya) atau yang berpotensi dirugikan (calon korban). Kerugiannya bisa fisik, psikologis, dan/ atau finansial. Misalnya, krisis kerusakan produk menempatkan konsumen atau pengguna produk pada risiko sementara pelepasan bahan kimia dapat mengancam kesehatan pekerja dan orang yang tinggal di dekat fasilitas. Ketika krisis menghasilkan korban yang nyata atau sebenarnya, tanggapan krisis harus berpusat pada korban (Coombs, 2014: 4)

Untuk fokus pada korban, pernyataan krisis awal perlu membahas kekhawatiran tentang keselamatan dan kesejahteraan publik. Masalah keamanan publik adalah informasi yang membantu pemangku kepentingan untuk menghindari atau mengurangi bahaya yang mungkin ditimbulkan krisis pada mereka sementara pesan kesejahteraan publik membantu pemangku kepentingan untuk mengatasi krisis secara psikologis (Holladay & Coombs dalam dalam Coombs, 2014: 4). Pesan keselamatan publik akan mencakup rincian tentang peristiwa krisis dan tindakan yang direkomendasikan bagi pemangku kepentingan untuk dilakukan agar tidak dirugikan oleh krisis. Pesan keselamatan publik akan mencakup ungkapan simpati, tawaran untuk memberikan bantuan seperti konseling, dan langkah-langkah yang diambil untuk mencegah terulangnya krisis (Coombs, 2014: 4)

Ketika pemangku kepentingan sangat yakin bahwa organisasi dapat dan seharusnya mencegah krisis, pesan yang berpusat pada korban tidaklah cukup. Ketika pemangku kepentingan sangat yakin bahwa organisasi bertanggung jawab atas krisis, kompensasi penggunaan dan atau permintaan maaf harus ditambahkan ke tanggapan krisis. Perlu dicatat bahwa PR ragu-ragu untuk menggunakan permintaan maaf karena masalah hukum (Tyler dalam dalam Coombs, 2014: 3). Selain itu, penelitian telah menemukan bahwa ketika sebuah organisasi memiliki sejarah krisis atau reputasi negatif sebelum krisis, organisasi dianggap lebih bertanggung jawab atas krisis tersebut. Oleh karena itu, organisasi mungkin harus menggunakan kompensasi dan atau permintaan

maaf jika reputasi mereka sebelumnya negatif dan atau mereka pernah mengalami krisis di masa lalu bahkan jika organisasi memiliki tanggung jawab minimal atas krisis tersebut (Coombs, 2014: 4)

Selain itu, pendekatan komunikasi agresif lebih disukai daripada pendekatan pasif untuk komunikasi krisis. Pendekatan agresif berarti organisasi secara aktif berkomunikasi dengan stakeholder tentang krisis seperti memanfaatkan pesan yang berpusat pada korban. Dalam pendekatan pasif, organisasi mengirimkan sangat sedikit pesan tentang krisis. Pendekatan komunikasi yang agresif pada awalnya menyebabkan penurunan yang lebih tajam pada harga saham dan skor reputasi untuk organisasi. Namun, harga saham dan reputasi pulih lebih cepat dan lebih kuat dari pendekatan komunikasi agresif dibandingkan dengan pendekatan komunikasi pasif (Moran & Gregory dalam Coombs, 2014: 5)

3. *Misinformation* (Kesalahan informasi)

Pada poin ini penting untuk membahas strategi respons krisis penolakan. Penolakan adalah kebalikan dari respon yang berorientasi pada korban karena mengklaim tidak ada keterlibatan dengan krisis atau tidak ada krisis sehingga organisasi tidak bertanggung jawab kepada korban. Fokusnya adalah pada organisasi yang tidak bertanggung jawab, bukan kepedulian terhadap korban krisis. Studi akademis sering membuat kesalahan dengan hanya membandingkan efek dari respon penolakan dan respon berorientasi korban dan menyimpulkan respon penolakan lebih efektif. Telah lama

didokumentasikan dalam literatur komunikasi krisis bahwa penolakan akan mengurangi kerusakan reputasi karena menghilangkan hubungan antara krisis dan organisasi (Benoit dalam Coombs, 2014: 5). Jika organisasi tidak terlibat dalam krisis, maka krisis tersebut tidak akan merusak reputasi organisasi. Namun, jika organisasi kemudian terbukti memiliki hubungan dengan krisis, bahkan tanggung jawab krisis yang minimal, kerusakan reputasi semakin parah jika strategi penolakan telah digunakan. Beberapa peneliti menyebut ini sebagai krisis ganda dimana responnya menciptakan krisis kedua (Frandsen & Johansen dalam Coombs, 2014: 5)

Jika organisasi memiliki tanggung jawab atas krisis, para PR memilih di antara pilihan respons yang berorientasi pada korban. Jika organisasi tidak memiliki hubungan dengan krisis, PR memilih suatu bentuk penolakan. Tanggung jawab krisis adalah faktor penentu tentang penggunaan tanggapan penolakan atau berorientasi korban. Sekalipun tanggung jawab itu ambigu, itu mungkin atau mungkin bukan kesalahan organisasi, penyangkalan harus dihindari. PR berisiko meningkatkan kerusakan krisis jika mereka menggunakan penyangkalan, maka situasi yang ambigu menjadi situasi di mana organisasi memiliki tanggung jawab atas krisis tersebut (Coombs, 2014: 6)

6) Penyangkalan paling baik dilakukan jika krisis disebabkan oleh informasi yang tidak akurat atau tidak benar (rumor), dikarenakan oleh berbagai keterangan yang belum pasti yang dapat kita sebut sebagai krisis kesalahan informasi. PR harus secara agresif menanggapi krisis kesalahan informasi

tersebut (DiFonzo & Bordia 2014: 6). Apalagi di lingkungan digital, misinformasi bisa menyebar dan diterima sebagai fakta. PR harus bertindak cepat untuk menyanggah dan menyangkal informasi yang salah (Rowan dalam Coombs, 2014: 6). Akan sangat membantu jika PR menjelaskan situasi sebenarnya dan memberikan bukti untuk mendukung posisi mereka (Coombs, 2014: 6).

Bentuk gabungan dari komunikasi krisis dan risiko kemudian, menggabungkan prinsip-prinsip komunikasi risiko dan komunikasi krisis yang efektif melalui evolusi faktor risiko menjadi peristiwa krisis dan selanjutnya menuju pada tahap pembersihan dan pemulihan. Model CERC (*Crisis and Emergency Risk Communication*) berisi mengenai lima tahap dalam penanganan krisis dapat diterapkan sebagai strategi pada kepentingan komunikasi krisis yang lebih luas. Model CERC menurut Reynolds & Seeger (2005: 51) mengasumsikan bahwa krisis akan berkembang dengan cara yang sebagian besar dapat diprediksi dan sistematis: dari risiko, hingga letusan, pembersihan dan pemulihan hingga evaluasi. Satu nilai penting dari pendekatan sistematis ini adalah bahwa model CERC mengurangi ketidakpastian dan memungkinkan PR krisis untuk melihat ke depan dan mengantisipasi kebutuhan dan masalah komunikasi selanjutnya.

Beberapa potensi krisis dan keadaan darurat mungkin tidak mengikuti urutan pada model CERC karena berbagai faktor sebagaimana diungkapkan Reynolds & Seeger (2005: 51) termasuk risiko efektif selama tahap awal, munculnya guncangan sekunder, atau interaksi yang tidak terduga. Beberapa

pengamat, misalnya, menggambarkan semacam krisis kronis yang berkembang menjadi tahapan krisis dalam jangka waktu yang singkat. Audiens yang tidak terduga dan kebutuhan audiens yang mungkin muncul dapat menjadi ancaman baru tidak terduga, di mana dapat menambah risiko dan memerlukan serangkaian urgensi dan strategi komunikasi baru.

Dalam beberapa bencana, saluran komunikasi publik terganggu, sehingga risiko dan peringatan disebarluaskan dengan cara alternatif. Krisis pada dasarnya adalah situasi yang samar-samar, dan PR krisis harus menghindari dari peristiwa tersebut dengan mengkomunikasikannya dengan cara yang tegas. Terlepas dari batasan ini, model CERC menawarkan pendekatan komprehensif di mana pesan risiko dan peringatan serta aktivitas komunikasi krisis dapat dihubungkan ke dalam bentuk komunikasi yang lebih luas (Reynolds & Seeger, 2005: 51).

Berikut dijelaskan mengenai 5 tahap model CERC menurut Reynolds & Seeger (2005: 52-53) antara lain:

1. Prakrisis (Pesan Risiko; Peringatan; Persiapan)

Kampanye komunikasi dan pendidikan yang ditargetkan untuk publik dan komunitas respons untuk memfasilitasi:

- a. Pemantauan dan pengakuan risiko yang muncul
- b. Pemahaman masyarakat umum tentang risiko
- c. Persiapan publik untuk kemungkinan kejadian buruk
- d. Perubahan perilaku untuk mengurangi kemungkinan bahaya (self-efficacy)
- e. Pesan peringatan khusus tentang beberapa ancaman utama

- f. Aliansi dan kerja sama dengan lembaga, organisasi, dan kelompok
- g. Pengembangan rekomendasi konsensual oleh para ahli dan responder pertama
- h. Pengembangan dan pengujian pesan untuk tahap selanjutnya

2. Peristiwa Awal (Pengurangan Ketidakpastian; Efikasi Diri; Kepastian)

Komunikasi yang cepat kepada masyarakat umum dan kelompok yang terdampak dengan berupaya untuk membangun:

- a. Empati, jaminan, dan pengurangan gejolak emosional
- b. PR krisis yang ditunjuk/ juru bicara agensi PR atau komunikasi dan saluran formal serta metode komunikasi yang digunakan
- c. Pemahaman umum dan luas tentang keadaan krisis, konsekuensi, dan hasil yang diantisipasi berdasarkan informasi yang tersedia
- d. Pengurangan ketidakpastian terkait krisis
- e. Pemahaman khusus tentang manajemen darurat dan respon komunitas
- f. Memahami efikasi diri dan aktivitas respons pribadi (bagaimana/ di mana mendapatkan informasi lebih lanjut)

3. Pemeliharaan (Pengurangan Ketidakpastian Berkelanjutan; keberhasilan diri; Jaminan)

Komunikasi kepada masyarakat umum dan kelompok yang terkena dampak dengan berupaya untuk memfasilitasi:

- a. Pemahaman publik yang lebih akurat tentang risiko yang sedang berlangsung

- b. Memahami faktor latar belakang dan masalah
 - c. Dukungan dan kerja sama berbasis luas dengan upaya respons dan pemulihan
 - d. Umpan balik dari publik yang terkena dampak dan koreksi kesalahpahaman/rumor.
 - e. Penjelasan berkelanjutan dan pengulangan aktivitas keberhasilan diri dan respons pribadi (bagaimana/ di mana mendapatkan informasi lebih lanjut) di mulai pada Tahap II.
 - f. Pengambilan keputusan yang diinformasikan oleh publik berdasarkan pemahaman tentang risiko/manfaat
4. Resolusi (Pembaruan Mengenai Resolusi; Diskusi tentang Penyebab dan Risiko Baru/ Pemahaman Baru tentang Risiko)

Komunikasi dan kampanye publik yang ditujukan kepada masyarakat umum dan kelompok yang terdampak dengan berupaya untuk:

- a. Menginformasikan dan membujuk tentang upaya pembersihan, remediasi, pemulihan, dan pembangunan kembali yang sedang berlangsung
- b. Memfasilitasi diskusi dan penyelesaian masalah yang berbasis luas, jujur, dan terbuka terkait sebab, kesalahan, tanggung jawab, dan respons yang memadai.
- c. Meningkatkan/ menciptakan pemahaman publik tentang risiko baru dan pemahaman baru tentang risiko serta perilaku penghindaran risiko baru dan prosedur respons

- d. Mempromosikan aktivitas dan kapabilitas lembaga dan organisasi untuk memperkuat identitas dan citra perusahaan yang positif
- 5. Evaluasi (Diskusi Kecukupan Respon; Konsensus Tentang Pelajaran dan Pemahaman Baru tentang Risiko)

Komunikasi diarahkan ke lembaga dan tanggapan komunitas untuk:

- a. Mengevaluasi dan menilai tanggapan, termasuk efektivitas komunikasi
- b. Mendokumentasikan, memformalkan, dan mengkomunikasikan pelajaran yang didapat
- c. Menentukan tindakan spesifik untuk meningkatkan komunikasi krisis dan kemampuan tanggap krisis
- d. Membuat keterkaitan dengan aktivitas prakrisis (Tahap I)

Perubahan sifat dan cakupan krisis dan keadaan darurat, dalam tingkat dan jenis ancaman yang dihadapi oleh publik dan sifat liputan media di mana-mana, memerlukan pendekatan komunikasi yang lebih komprehensif. Model CERC menurut (Reynolds & Seeger, 2005: 53) menggabungkan banyak aktivitas yang ada ke dalam sistem komunikasi yang lebih komprehensif dan didasarkan pada pengenalan fitur-fitur perkembangan krisis yang luas. Pendekatan ini juga mengakui bahwa komunikasi yang efektif mengenai krisis harus dimulai jauh sebelum suatu peristiwa meletus dan berlanjut menjadi krisis. Dengan demikian dalam banyak hal, CERC menunjukkan adanya pengakuan bahwa risiko ada di mana-mana dan bahwa keadaan darurat dan krisis yang mengancam organisasi dan masyarakat cenderung semakin umum.

Enam prinsip utama CERC dapat diterapkan dalam rumusan dan praktik komunikasi krisis yang saling berintegrasi. Integrasi ke enam prinsip ini pada akhirnya akan membantu memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat dikelola dengan baik dan organisasi dapat melakukan yang terbaik pada setiap fase tanggap darurat.

Keenam prinsip CERC terdiri dari *Be First, Be Right, Be Credible, Express Empathy, Promote Action, dan Show Respect*.

1) *Be First*. Selnow dan Seeger (2008) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik dari sebuah krisis adalah ia memerlukan kesegeraan dalam penanganannya. Ini mengindikasikan adanya *sense of urgency* dari peristiwa yang dikategorikan sebagai krisis.

2) *Be right*. Salah satu karakteristik krisis adalah adanya ketidakpastian (*uncertainty*). Prinsip *be right* pada dasarnya adalah bagian dari upaya untuk mengatasi masalah ketidakpastian tersebut.

3) *Be credible*. Pada model CERC, kepercayaan publik dihasilkan dari proses komunikasi yang terbuka dan empati (Centers for Disease Control and Prevention, 2014). Kredibilitas tim komunikasi terutama berkaitan dengan sejauh mana mereka bersikap terbuka terhadap publik tentang informasi yang mereka ketahui dan tidak diketahui.

4) *Express Empathy*. Jika inti kredibilitas adalah keterbukaan dan kejujuran, maka prinsip empati terutama berkaitan dengan kepedulian dan keberpihakan pemerintah terhadap masyarakat.

5) *Promote Action*. Masyarakat akan mengikuti anjuran-anjuran pemerintah jika pemerintah mampu untuk membangun kepercayaan masyarakat (Siegrist & Zingg, 2014) yang dalam CERC dapat dicapai melalui prinsip-prinsip komunikasi yang cepat, akurat, kredibel, dan berempati seperti tertulis dari empat prinsip di atas.

6) *Show respect*. Untuk memastikan komunikasi dapat dilaksanakan secara efektif, perlu adanya penghargaan terhadap beragam ekspresi dan pengalaman masyarakat dalam menghadapi krisis.

2.2.2 Situational Crisis Communication Theory (Teori Komunikasi Krisis Situasional)

SCCT sebagai teori komunikasi dikemukakan dan dibahas secara rinci oleh Timothy W. Coombs, beserta rekomendasinya untuk komunikasi krisis. Dikutip dari (Coombs, 2007), Coombs menjelaskan bagaimana SCCT dapat dipraktikkan dalam situasi tertentu dan karakteristik situasional macam apa yang memungkinkan perusahaan menerapkan SCCT. Menurut Coombs, "SCCT mencakup kerangka kerja berbasis bukti untuk memahami bagaimana memaksimalkan perlindungan reputasi yang diberikan oleh komunikasi pasca-krisis. Penelitian menggunakan SCCT lebih bergantung pada metode eksperimental daripada studi kasus. SCCT mengidentifikasi bagaimana aspek kunci dari situasi krisis mempengaruhi krisis atribusi dan reputasi pemangku kepentingan.

Teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) atau teori komunikasi tentang krisis situasional. Teori ini menjelaskan tentang hubungan

antara strategi respons krisis dengan situasi krisis yang digabungkan oleh organisasi untuk merangkai strategi respon krisis sebagai jawaban untuk menyelamatkan reputasinya (Coombs, 2004:266). Pada bagian itu telah diidentifikasi tiga jenis krisis berdasarkan tanggung jawabnya terhadap krisis. Yang pertama, yaitu korban (*victim*) memiliki tanggung jawab krisis yang lemah. Yang kedua adalah tidak disengaja (*accidental*), memiliki tanggung jawab krisis pada tingkat menengah karena dalam tipe krisis ini tindakan organisasi yang mengarah pada krisis ialah tanpa sengaja. Yang ketiga adalah dapat dicegah (*preventable*), pada tipe krisis ini organisasi dengan sengaja dan mengetahui bahwa mereka menempatkan orang pada risiko, mengambil tindakan yang tidak pantas atau melanggar hukum. Sementara itu, terdapat tiga macam strategi respon krisis yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab krisisnya menurut Coombs (2007), antara lain yang pertama penyangkalan (*denial*) yakni pihak organisasi menyalahkan beberapa orang atau kelompok di luar organisasi untuk krisis. Kedua, meminimalisasi (*diminish*), yakni manajemen krisis untuk meminimalkan tanggung jawab organisasi. Ketiga, membangun kembali (*rebuild*), yakni pihak manajemen krisis menawarkan uang atau hadiah lain kepada korban sebagai bentuk tanggung jawab penuh atas krisis (Cea, Silalahi & Nadya, 2020;234).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa penelitian SCCT bersifat empiris, artinya hasil penelitian ini mengedepankan bukti yang valid dan nyata pada akhir proses penelitian, yang didasarkan pada bukti yang

dihasilkan dari rangkaian proses eksperimental yang mempengaruhi pihak tertentu baik langsung maupun tidak langsung (Zana, dkk, 2021; 3792)

2.3 Public Relations dalam Komunikasi Krisis

Public Relations (PR) atau dikenal juga dengan sebutan Hubungan Masyarakat (PR) pada intinya dimaknai secara serupa dan merujuk pada fungsi organisasi dalam memperoleh sikap positif publik. Pada dasarnya PR dikaitkan dengan adanya hubungan organisasi dengan publik yang juga akan berdampak pada kepentingan organisasi. di mana PR menurut (Jefkins, 2004:9) diartikan sebagai segala upaya terencana dan berkesinambungan sebagai upaya merealisasikan dan memelihara niat baik (*good will*) dan pengertian antara organisasi dengan publiknya.

PR berkaitan dengan upaya organisasi membina dan menjaga hubungan baik dengan publiknya. Pembinaan hubungan baik ditunjukkan melalui upaya menunjukkan reputasi organisasi sebagai bagian dari publik. Hubungan baik ini dilakukan dalam asas timbal balik karena organisasi juga membutuhkan pemahaman dan pandangan baik dari publiknya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Jefkins (2004:10) menjelaskan bahwa PR sebagai bentuk komunikasi terencana antara organisasi dengan publik dengan berlandaskan pada asas saling pengertian melalui metode manajemen tujuan.

PR menunjukkan upaya dalam mempengaruhi sebuah opini publik dilakukan melalui pendekatan yang proporsional sebagai bagian yang menenmaptkan kepentingan organisasi dan publik secara sejajar dan tanggung jawab. PR

memiliki peran khusus yang selalu berhubungan dengan komunikasi kepada publik. Fungsi PR kemudian dapat dihapami dari yang diungkapkan Cutlip et, al. (2007: 17) yakni, hubungan internal, publisitas, *advertising*, *press agentry*, *public affairs*, *lobbying*, manajemen isu, hubungan investor, dan pengembangan.

PR bukan hanya sebagai corong organisasi tetapi juga memiliki kedudukan strategis dalam *top management* dalam menjalin hubungan dengan *stakeholder*. PR dapat berada di lingkup internal maupun eksternal sebagaimana fungsi aktivitas PR yang diungkapkan Ruslan (2008: 8) yakni sebagai *communicator*, *relationship*, *back-up management*, *good image maker*, *creator*, *conceptor*, hingga *problem solver*.

Sebagai fungsi manajemen yang juga berkaitan dengan fungsi *problem*, biasanya komunikasi dalam organisasi biasanya merupakan ranah PR, di mana PR juga merupakan aktivitas dalam penanganan krisis manajemen (Coombs, 1995: 3; Seeger et al., 1998: 66) Krisis dalam organisasi, seperti kerusakan pabrik, kekerasan karyawan, tumpahan racun, atau kecelakaan transportasi biasanya menimbulkan ketertarikan publik dan media yang meluas dan seringkali menimbulkan kritik. Peran komunikasi komunikasi krisis melalui fungsi PR berasal dari kebutuhan akan komunikator yang terampil untuk secara strategis mempertahankan dan menjelaskan posisi organisasi dalam menghadapi kritik, ancaman, dan ketidakpastian yang disebabkan oleh krisis. Selama krisis, praktisi PR menurut (Seeger et al., 1998: 67) biasanya menghadapi pers yang bermusuhan

dan ingin tahu dan memberikan penjelasan tentang apa yang salah, mengapa, dan apa yang dilakukan sebagai tanggapan. Dengan demikian, secara historis, PR dalam komunikasi krisis berfungsi sebagai juru bicara, penyangga, dan penyebar informasi.

Komunikasi krisis biasanya dikaitkan dengan PR dan didasarkan pada upaya untuk mengelola secara strategis dan membingkai persepsi publik tentang suatu peristiwa sehingga kerugian dapat dikurangi baik bagi organisasi maupun pemangku kepentingan. PR telah berusaha untuk mengembangkan model dan kerangka kerja komunikasi yang menginformasikan praktek dan yang membantu membatasi dan mengurangi kerusakan baik pada organisasi maupun pemangku kepentingan krisis lainnya seperti masyarakat, korban, dan keluarga korban (Seeger et al., 1998: 66).

Perspektif PR dalam penanganan komunikasi krisis paling sering melibatkan dua strategi defensif yakni menyangkal bahwa ada krisis, menolak menjawab pertanyaan media, dan menolak keterlibatan lembaga pemerintah yang sesuai” atau “merilis informasi yang parsial, seringkali tidak akurat dan tertunda sambil menyembunyikan fakta yang tidak menguntungkan” (Wilcox et al, 1986: 310). Bentuk komunikasi PR pasca krisis tersebut berkontribusi pada pandangan sinis terhadap organisasi dan PR yang menurut Small (dalam Reynolds & Seeger, 2005: 46) secara umum, hal tersebut berfungsi untuk mengurangi kredibilitas organisasi dan seringkali secara signifikan meningkatkan kerugian, karena peran PR telah berkembang dan ketika krisis menjadi lebih umum, demikian pula

gagasan tentang komunikasi krisis. Satu perubahan mendasar melibatkan prinsip utama di antara praktisi PR bahwa tanggapan yang jujur, terus terang, cepat, akurat, dan lengkap terhadap krisis selalu dibutuhkan.

Proses komunikasi dalam komunikasi krisis yang dirancang PR menurut Seeger et al. (dalam Reynolds & Seeger, 2005: 46) dilakukan sebagai upaya untuk mengurangi dan menahan kerugian, memberikan informasi spesifik kepada pemangku kepentingan, memulai dan meningkatkan pemulihan, mengelola citra dan persepsi menyalahkan dan tanggung jawab, memperbaiki legitimasi, menghasilkan dukungan dan bantuan, menjelaskan dan membenarkan tindakan, meminta maaf, dan mendorong penyembuhan, belajar, dan perubahan.

2.3.1. Contingency Theory of Conflict Management

Cameron dan rekan-rekannya mengembangkan teori kontingensi yang mencoba menjelaskan dan memprediksi bagaimana praktisi *public relations* (PR) akan berhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan dalam menanggapi berbagai faktor yang muncul selama konflik. Karena manajemen konflik adalah elemen kunci dari kajian PR, dan karena PR dapat dianggap sebagai perilaku konflik yang terkelola dalam forum publik, Cameron et al (dalam Reber et al., 2013: 4) berasumsi bahwa teori kontingensi telah digambarkan sebagai teori akomodasi atau teori hubungan masyarakat. Mungkin akan lebih tepat untuk menjadikannya sebagai teori kontingensi manajemen konflik. Jin & Cameron (dalam Jin et al, 2006: 88) meminta perhatian yang lebih besar pada konstruksi emosi dalam teori hubungan masyarakat dengan memberikan model penilaian

emosi yang disesuaikan dalam implementasi peran public relations dan dimensi penting untuk konseptualisasi teori kontingensi.

Penelitian ini akan memberi label teori kontingensi sebagai teori manajemen konflik yang diterapkan pada arena konflik publik yang memiliki resiko tinggi. Konsep dasar dalam teori kontingensi menurut Cancel et al. (1999: 79) adalah sebuah kontinum mulai dari akomodasi murni di satu sisi hingga advokasi murni di sisi lain. Sementara organisasi yang akomodatif memberikan kepentingannya sendiri untuk mengakomodasi kepentingan pemangku kepentingan, organisasi advokat kemungkinan besar tidak akan melakukannya. Sikap organisasi terhadap pemangku kepentingan tertentu pada waktu tertentu, yang diwakili oleh titik tertentu di sepanjang kontinum, ditentukan oleh berbagai faktor. Matriks faktor-faktor ini berasal dari penelitian kualitatif dan kuantitatif ekstensif oleh Cameron dan rekan-rekannya yang disusun menjadi faktor-faktor internal dan eksternal, atau faktor-faktor predisposisi dan situasional.

Selain dinamika akomodasi dan advokasi, teori kontingensi mengeksplorasi aspek etika akomodasi yang sesuai dengan dua sisi komunikasi simetris dalam teori keunggulan public relations (*The excellence theory of public relations*) (Grunig, 2001: 15). Menurut *excellence theory of public relations*, komunikasi dua arah dan simetris adalah cara ideal untuk mempraktikkan PR ketika organisasi menggunakan dialog, kompromi, dan pemecahan masalah kolaboratif dalam menangani permasalahan dan pelibatan *stakeholders*.

Sikap akomodatif mungkin tidak secara inheren etis. Dari pandangan dunia organisasi dan profesional PR, posisi organisasi mungkin satu-satunya yang dapat dipertahankan secara moral (Cancel et al., dalam Qiu & Cameron, 2007: 214). Ada situasi eksternal yang melarang akomodasi misalnya, kendala hukum dan peraturan seperti undang-undang antitrust akan melarang dua pihak untuk berkolaborasi. Selain itu, akomodasi secara logis tidak mungkin dilakukan ketika dua pemangku kepentingan terkunci dalam konflik moral yang intens. Dalam situasi ini, untuk mengakomodasi publik berarti melakukannya dengan mengorbankan publik lainnya (Yarbrough dalam Qiu & Cameron, 2007: 215)

Landasan umum dari teori konflik sosial dan teori kontingensi dari manajemen konflik terletak pada referensi teori tersebut pada perhatian organisasi tentang kepentingan salah satu pihak (organisasi) atau pihak lain (stakeholders) dalam pemilihan strategi atau pendirian konflik. Sementara teori konflik lebih berfokus pada sifat dan evolusi konflik, teori kontingensi condong ke arah aspek manajemen dan komunikasi dari konflik. Integrasi teori konflik dan teori kontingensi dengan demikian memberikan kerangka kerja yang saling melengkapi dan kuat untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai konflik sosial yang muncul, berkembang, dan diselesaikan dalam komunikasi krisis (Qiu & Cameron, 2007: 215).

2.4 Komunikasi Antar Budaya

2.4.1. Konsep Komunikasi Antar budaya

Berdasarkan makna etimologis, kata antar budaya terdiri dari dua kata yaitu multi (banyak) dan kultur (budaya). Dengan demikian, secara harfiah antar

budaya berarti banyak budaya. Lebih lanjut dalam konteks kehidupan sosial antar budaya diinterpretasikan sebagai keanekaragaman budaya yang ada pada suatu daerah atau lingkungan. Pada kebudayaan antar budaya, semua orang mempunyai kemampuan untuk berinteraksi dan bertransaksi walaupun latar belakang budayanya tidak sama. Faktor yang membentuk kemampuan tersebut adalah karakteristik manusia yaitu asosiatif, fleksibel, akomodatif dan kemauan untuk saling berbagi.

Pendekatan komunikasi antar budaya menekankan pada interaksi antar budaya, berpusat pada proses komunikasi di antara orang-orang dari budaya yang berbeda. Dengan kata lain, untuk memiliki kompetensi antar budaya, seorang individu harus mampu membangun hubungan interpersonal dengan memahami orang lain melalui pertukaran verbal dan nonverbal yang efektif perilaku (Hall dalam Chen & Starosta, 2016). Latar belakang budaya yang berbeda memfasilitasi cara komunikasi yang berbeda sehingga dapat beresiko menyebabkan kesalahpahaman. Budaya juga mempengaruhi pola pikir, perasaan, tindakan dan interaksi yang merupakan dasar perilaku komunikasi

Untuk memahami makna komunikasi multikultur, maka perlu adanya penjelasan mengenai komunikasi antar budaya secara komprehensif. Asumsi dasar dari komunikasi adalah komunikasi berkaitan dengan perilaku manusia untuk berinteraksi dengan manusia lainnya. Côté dan Clément menggambarkan terkait individu yang kompeten dalam komunikasi antar budaya untuk mengenali gaya komunikasi verbal dan nonverbal individu dari latar belakang budaya yang

berbeda (Balakrishnan, Harji, Angusamy, 2021). Komunikasi sebagai aktifitas sosial yang penting dengan unsur-unsur utama yaitu:

- (1) *Source* atau sumber, merupakan individu atau lembaga yang ingin melakukan komunikasi dengan individu lain.
- (2) *Encoding*, atau penyandian merupakan proses internal dari sumber untuk mengolah perilaku verbal yang sesuai dengan ketentuan kebahasaan yang berlaku untuk menghasilkan suatu pesan yang disampaikan kepada *audience* (penerima pesan).
- (3) *Message*, atau pesan yaitu hasil proses encoding yang dilakukan oleh media.
- (4) *Channel* atau saluran merupakan media yang digunakan untuk menyampaikan pesan yang berfungsi untuk menghubungkan antara sumber dan penerima.
- (5) *Receiver* atau penerima, merupakan individu yang menerima pesan yang disampaikan oleh sumber (*source*).
- (6) *Decoding* atau penyandian balik merupakan proses internal penerima untuk menerima dan memaknai pesan yang disampaikan oleh sumber.
- (7) *Receiver response* atau tanggapan penerima, merupakan respon yang diberikan oleh penerima setelah memahami arti pesan yang disampaikan kepadanya.

(8) *Feedback* atau umpan balik, merupakan informasi yang diperoleh sumber untuk menilai apakah komunikasi yang sudah dilakukan efektif atau tidak.

Budaya dapat diartikan sebagai hubungan holistik dari suatu kelompok yang mempunyai identitas, kepercayaan, nilai, aturan, normal dan pola komunikasi yang sama. Pada komunikasi antar budaya, budaya dimanifestasikan dalam bentuk bahasa dan aktifitas dengan adanya budaya manusia dapat hidup dalam suatu lingkungan. Budaya memungkinkan manusia untuk beradaptasi dan merespon lingkungan tempat mereka tinggal dan dengan budaya tersebut manusia berkomunikasi dengan manusia lainnya (Junaidi, 2006;25-25)

Perbedaan latar belakang dari berbagai unsur horizontal (SARA) masyarakat akan bermuara pada terjadinya komunikasi antar budaya. Pada kegiatan interaksi sosial antara individu ataupun kelompok proses komunikasi ini harus dipahami sebagai suatu komponen yang tidak dapat dipisahkan. Komunikasi antar budaya terbentuk didalam lingkungan mengikuti sistem-sistem sosial yang berfungsi untuk menciptakan hubungan yang harmonis pada masyarakatnya.

Komunikasi yang baik memerlukan strategi komunikasi yang baik pula. Masyarakat yang hidup dengan latar belakang budaya yang berbeda-beda biasanya lebih rentan terhadap hal-hal yang sensitif yang dapat menciptakan gesekan-gesekan atau konflik karena adanya kecenderungan mempertahankan budaya yang dimiliki seseorang diatas budaya lainnya. Gesekan-gesekan antara penduduk yang mempunyai multi budaya tersebut muncul karena keinginan untuk

mempertahankan budaya yang ada. Oleh karenanya diperlukan sebuah metode komunikasi antar budaya yang efektif agar gesekan-gesekan tersebut tidak berubah menjadi konflik serius yang dapat menimbulkan kerugian kepada penduduknya baik secara moril dan materiil.

2.4.2. Strategi Komunikasi Antar Budaya

Pada dasarnya, strategi merupakan perencanaan untuk mendapatkan atau mencapai tujuan dengan lebih mudah atau lebih cepat. Strategi terdiri dari *Planning* dan *Management*. Dengan demikian strategi komunikasi adalah panduan atau teknik untuk merencanakan komunikasi yang efektif dengan menggunakan manajemen komunikasi agar tujuan yang ditentukan dapat tercapai. Strategi komunikasi harus dapat mengarahkan individu atau sasaran komunikasi untuk menggunakan pendekatan komunikasi sesuai dengan situasi dan kondisi dengan langkah-langkah operasional yang tepat.

Strategi komunikasi antar budaya pada prinsipnya memberikan pemahaman bahwa keragaman budaya merupakan hal yang harus dipahami dan dihormati sehingga tidak menimbulkan kesenjangan diantara masyarakat yang ada pada sebuah daerah dengan latar belakang multikultur. Untuk memudahkan penerapan strategi komunikasi antar budaya ada tiga teori yang menjadi dasar pemikiran untuk merancang strategi-strategi komunikasi yang efektif yaitu:

(1) Teori Identifikasi

Teori ini dikemukakan oleh Kenneth Burke (Morissan, 2013; 175) yang menjelaskan lebih lanjut bahwa ada dua konsep dalam identifikasi atau

pengenalan yaitu “*action*” dan “*voluntary*”. Konsep “*action*” atau tindakan adalah perilaku yang mempunyai tujuan yang dilakukan secara sukarela. Sementara konsep *voluntary* atau gerak adalah perilaku yang tidak mempunyai tujuan dan tidak mempunyai makna.

(2) Teori Rencana

Menurut Charler Berger teori ini menjelaskan tentang tahapan yang dilalui oleh individu untuk merancang perilaku komunikasi yang akan digunakannya.

(3) Teori Logika Pesan

Barbara O’Keefe yang mencetuskan teori ini menjelaskan bahwa individu mempunyai logika yang tidak sama antara satu dengan yang lainnya mengenai komunikasi dan juga menggunakan logika yang berbeda untuk menentukan apa yang harus disampaikan kepada individu lain pada sebuah situasi. Logika dalam hal ini adalah proses berpikir yang terjadi dan membentuk pesan (Morissan, 2013;185)

Didalam komunikasi antar budaya terdapat interaksi sosial. Proses sosial mempunyai bentuk umum yaitu interaksi sosial. Proses interaksi sosial yang melibatkan individu atau kelompok mencakup 4 elemen yaitu :

(1) Persepsi Sosial

Adalah hasil penginderaan individu terhadap alam semesta dan segenap komponennya baik secara langsung ataupun tak langsung. Persesi sosial dibentuk oleh prilaku sosial, kesan terhadap orang lain, evaluasi terhadap

karakteristik individu lain, pembentukan *stereotype*, gangguan komunikasi dan lainnya. Dengan demikian, persepsi sosial dapat diinterpretasikan sebagai sudut pandang seseorang terhadap orang lain melalui interaksi yang dilakukannya (Sejati, 2012;74)

(2) Motivasi Sosial

Motif merupakan dorongan dari dalam diri yang konsisten yang mengarahkan individu untuk melakukan suatu hal atau berperilaku. Motif dipengaruhi oleh kondisi didalam diri dan bukan lingkungan. Didalam *Classic Drive Theory* yang dikemukakan oleh Fisher (Sejati, 2012;81-83) motif dijelaskan sebagai semua perilaku manusia yang berfokus pada kebutuhan – kebutuhan primer yaitu lapar, haus, seks, penolakan dari rasa sakit. Kebutuhan-kebutuhan primer ini memberikan dorongan kepada individu untuk melakukan suatu hal atau berperilaku sehingga kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi. Berlawanan dengan pendapat Fisher tersebut, Berkowiz (1969) menyatakan bahwa teori tersebut tidak dapat diaplikasikan pada semua bentuk perilaku manusia khususnya perilaku sosial.

(3) *Social Learning*

Learning atau belajar adalah semua perubahan perilaku yang terjadi karena individu mengalaminya sendiri. Dengan demikian, Social Learning dapat diartikan sebagai tahap perubahan perilaku individu yang melibatkan individu lain, atau diperoleh dari interaksinya dengan orang lain. Teori-

teori yang relevan dengan Social Learning termasuk Law of Effect Theory oleh Thorndike yang menjelaskan bahwa perilaku yang memberikan kepuasan akan cenderung diulangi kembali. Demikian pula, perilaku yang memberikan dampak tidak memuaskan atau tidak menyenangkan akan dihindari (tidak dilakukan kembali). Teori lain yang berkaitan dengan Social Learning adalah Operant Conditioning yang dicetuskan oleh Skinner yaitu teori yang memandang bahwa perilaku individu akan memperoleh *enforcement* (penguatan) setelah ia mempelajari perilaku itu.

(4) Sosialisasi

Sosialisasi dapat diartikan sebagai sebuah proses kompleks yang membantu atau menyebabkan seseorang mendapatkan pandangan, pemahaman, pengetahuan, sikap dan keterampilan agar dapat berinteraksi dengan anggota masyarakat lainnya dengan sukses. Sosialisasi dapat berukuran kecil dan berukuran besar. Sosialisasi dalam keluarga adalah contoh sosialisasi kecil dan sosialisasi ditempat kerja merupakan contoh sosialisasi besar.

2.4.3. Teori Konflik Sosial (*Social Conflict Theory*)

Berbeda dengan teori konflik yang membahas aspek-aspek duniawi dari konflik dan perilaku yang dapat diamati (Rössel & Collins, 2001: 511), Rubin et al (1994: 5) mendekati konflik sosial dengan fokus pada dasar psikologis dari konfrontasi fisik. Mereka mendefinisikan konflik sebagai perbedaan kepentingan

yang dirasakan, atau keyakinan bahwa aspirasi para pihak saat ini tidak dapat dicapai secara bersamaan.

Alasan dari dimensi dari perbedaan kepentingan maupun keyakinan tidak tercapaian kesepakatan bersama tersebut dibandingkan dengan kenyataan, di mana persepsi memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap perilaku, oleh karena itu, lebih berguna untuk mengantisipasi tindakan tersebut. Dalam teori konflik sosial mereka, Rubin et al. (1994: 5) mengusulkan model perhatian ganda dalam mengevaluasi gaya dan strategi konflik yang mendalilkan bahwa gaya konflik ditentukan oleh kekhawatiran berbagai pihak yang terlibat tentang hasil akhir yang dicapai.

Bergantung pada niat untuk mempertimbangkan kepentingan salah satu pihak atau pihak lain, strateginya berkisar dari menghindari, bersaing, menyerah, hingga memecahkan masalah. Terkait eskalasi konflik, tiga model yakni *the aggressor-defender model*, *the conflict spiral model*, and *the structural change model* kemudian dikemukakan. Meskipun tingkat persepsi perbedaan kepentingan yang lebih tinggi dan tingkat stabilitas yang lebih rendah akan menyebabkan eskalasi yang parah, deskalasi pada akhirnya menggantikan eskalasi dan mengarah pada penyelesaian konflik. Pada tahap akhir ini, kekhawatiran akan keseimbangan dan stabilitas kekuasaan yang diakibatkan oleh ikatan sosial atau bahkan ancaman semakin kuat. Selain pandangan persepsi konflik, aspek manajemen strategi menurut Rubin et al. (1994: 5) dalam teori konflik sosial

yakni membuat pendekatan akan konflik sosial yang lebih relevan dengan kajian yang membahas mengenai kebijakan publik dan masalah publik.

Table 2.1
Penanganan Komunikasi krisis di Lingkungan KPP Pratama Sorong

No	Fase CERC	Aspek	Teori pendukung
1	Pra Krisis (Pesan Risiko; Peringatan; Persiapan)	Peraturan pendukung / SOP Peran Humas	Peran Public Relation (Coombs and seeger)
2	Peristiwa awal (Pengurangan Ketidakpastian; Efikasi Diri; Kepastian)	Metode Komunikasi dan Saluran komunikasi yang dipakai dalam komunikasi krisis untuk melakukan mengurangi ketidakpastian	Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1984) Daft Dan Lengel (1984)
3	Pemeliharaan (Pengurangan Ketidakpastian Berkelanjutan; keberhasilan diri;)	Pertemuan Rutin Langkah-langkah Perawatan sebagai langkah berkelanjutan	Prinsip-prinsip dalam komunikasi organisasi (Keyton 2005) Teori <i>Situasional Crisis Communication Theory</i> (SCCT) 2020
4	Resolusi (Pembaruan Mengenai Resolusi; Diskusi tentang Penyebab dan Risiko Baru/ Pemahaman Baru tentang Risiko)	Konsolidasi internal Peningkatan Citra Reputasi oleh Public Relation	Konflik Antar Budaya dalam Organisasi (Touitou, 2020: 3). Public Relations dalam Komunikasi Krisis, Jefkins (2004:10) Cutlip et, al. (2007: 17)
5	Evaluasi	Strategi penanganan krisis di masa depan Efektivitas komunikasi	Prinsip-prinsip CERC Prinsip-prinsip komunikasi pada pedoman komunikasi DJP 2013

Sumber : Hasil Olahan peneliti 2022

2.4.4. Konflik Krisis dan Konflik Antar Budaya dalam Organisasi

Konflik dapat digambarkan sebagai keadaan ketegangan yang mencegah dan membuat pihak lain frustrasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ogonor

(dalam Nwogu, 2013: 18) menggambarkan konflik sebagai proses di mana suatu pihak dengan sengaja berusaha untuk menghalangi upaya orang lain dan dengan demikian membuat frustrasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Namun demikian, (Daft dalam Nwogu, 2013: 18) mengambil pendekatan yang lebih radikal ketika mengemukakan bahwa konflik merupakan proses atau interaksi antagonis di mana salah satu pihak berusaha menghalangi niat dan upaya pihak lain. Definisi ini menunjukkan bahwa konflik adalah upaya sengaja manusia untuk menggagalkan upaya individu, kelompok, negara atau bangsa. Pyle (2018) menjelaskan bahwa krisis membutuhkan waktu respon yang singkat sedangkan komunikasi antar budaya membutuhkan keterlibatan empatik, mendengarkan secara aktif, dan mengesampingkan pandangan budaya sendiri untuk memahami perspektif orang lain sehingga membutuhkan waktu yang berharga untuk berlaku secara efektif.

Beberapa praktik terbaik dari komunikasi krisis tampaknya bertentangan dengan praktik terbaik komunikasi antar budaya. Pada di sisi lain, ada juga konvergensi yang jelas dengan komunikasi yang efektif di seluruh krisis dan konteks komunikasi antar budaya. Misalnya, mencari peluang untuk membangun hubungan dan bermitra dengan pemangku kepentingan lokal sangat penting untuk setiap tanggap darurat (Seeger dalam Pyle, 2018), dan sejalan dengan harapan antar budaya untuk mencari kesamaan persepsi dan berkomunikasi dengan empati.

Baik komunikasi krisis maupun komunikasi antar budaya membutuhkan pengambilan keputusan yang reflektif dan sadar (Langer dalam Pyle, 2018). Pada saat yang sama, tuntutan dari kedua konteks membuat komunikasi menjadi tidak efektif. Karena bisnis dan kehidupan pribadi sekarang terjadi dalam konteks global, keadaan darurat, bencana, dan krisis cenderung memburuk jika dimensi komunikasi antar budaya mereka tidak dipertimbangkan dengan cermat. Oleh karena itu penting untuk mengeksplorasi komunikasi krisis antar budaya. Konteks ini terletak untuk mengungkapkan ketegangan yang mendasar dalam semua situasi komunikasi. Kesalahan yang dibuat selama krisis diintensifkan oleh konteks krisis, sehingga lebih terlihat daripada kesalahan yang terjadi di luar krisis. Dimensi tambahan dari komunikasi lintas budaya dapat menciptakan potensi untuk memperburuk situasi krisis.

Penerimaan konflik dalam lingkungan masyarakat berarti individu yang terlibat dapat berkompromi dan bernegosiasi secara terbuka untuk menyelesaikan konflik. Hanya ketika konflik ditangani dengan buruk maka kita memiliki kebencian, agresi atau sikap bermusuhan yang mendefinisikan diri mereka dalam krisis. Bagaimanapun, konflik tidak selalu menghasilkan krisis, tetapi selalu menjadi pemicu yang kuat untuk memicu krisis. Krisis dapat didefinisikan sebagai "setiap peristiwa, masalah, kejadian atau situasi yang dapat digambarkan sebagai titik balik, untuk kebaikan atau keburukan, atau sebagai periode ketidakpastian yang meningkatkan kebutuhan untuk merencanakan, dan titik waktu di mana

adanya tekanan eksternal dan internal dalam upaya mengubah tujuan, operasi dan praktik operasional suatu organisasi (Touitou, 2020: 3).

Pemahaman mengenai krisis merujuk pada kesamaan yang dapat dibangun antara berbagai kategori keadaan luar biasa. Bagi seseorang mungkin memandang bencana, kerusuhan dan aksi teroris sebagai krisis (Dynes dalam Rosenthal & Kouzmin, 1997: 279) Jika diterima juga bahwa krisis dapat dipandang berguna sebagai "kesempatan untuk mengambil keputusan", maka pendekatan yang dirancang khusus untuk menangani pengambilan keputusan dan aspek manajemen dari situasi krisis tampaknya cukup tepat (Robinson dalam Rosenthal & Kouzmin, 1997: 279). Definisi klasik Hermann menjadikan krisis sebagai situasi yang mengancam tujuan prioritas tinggi dari unit pembuat keputusan, membatasi jumlah waktu yang tersedia dalam menanggapi situasi mengancam tersebut sebelum keputusan diubah dan dapat mengejutkan anggota unit pembuat keputusan dengan kemunculannya (Hermann dalam Rosenthal & Kouzmin, 1997: 279).

Namun, setelah pemeriksaan lebih lanjut, definisi ini membutuhkan beberapa penyesuaian. Untuk membuat konsep tersebut sesuai dengan konteks sosial, politik, dan organisasi yang lebih luas, perlu dirumuskan titik acuan ancaman dalam arti yang lebih luas; tidak hanya tujuan yang terlibat. Situasi pengambilan keputusan krisis bagaimana pun dicirikan oleh kebutuhan untuk membuat pilihan kritis. Hal ini terutama terjadi dengan krisis yang berkepanjangan (Rosenthal et al. dalam Rosenthal & Kouzmin, 1997: 279),

terutama krisis sosial, politik, atau bahkan lingkungan yang membutuhkan waktu untuk berkembang menjadi peristiwa akut atau dramatis yang lebih dipahami secara konvensional (Kouzman & Jarman dalam Rosenthal & Kouzman, 1997: 279). Krisis menunjukkan adanya elemen kejutan menghadirkan banyak masalah. Akan lebih tepat untuk melihat elemen kejutan hanya sebagai satu dari banyak faktor yang dapat menyebabkan tingkat ketidakpastian yang relatif tinggi dan melihat ketidakpastian yang tinggi sebagai ciri khas dari situasi krisis (Rosenthal & Kouzman, 1997: 279).

Beberapa hal di atas menjadikan definisi krisis sebagai ancaman serius terhadap struktur dasar atau nilai dan norma fundamental dari sistem sosial, yang — di bawah tekanan waktu dan keadaan yang sangat tidak pasti — memerlukan pengambilan keputusan kritis (Rosenthal et al. dalam Rosenthal & Kouzman, 1997: 280).

2.5. Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak

Dalam rangka pengelolaan informasi yang akurat, jelas, objektif dan lengkap mengenai kebijakan, program, dan inisiatif kepada stakeholder baik internal maupun eksternal, DJP menyusun Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan Peraturan nomor SE-17/PJ/2017 tentang Pedoman Komunikasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dengan adanya pedoman komunikasi ini diharapkan DJP dapat menjalankan fungsinya sebagai lembaga pemerintah yang transparan, mudah diakses baik internal maupun eksternal.

Komunikasi antara organisasi sektor publik dengan stakeholder-nya merupakan bagian dari praktik *good corporate governance*.

Terdapat tujuh prinsip komunikasi dalam Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai tujuan komunikasi yang baik, yaitu:

1. Integritas

Tidak menerima segala macam pemberian dalam bentuk apapun, yang langsung maupun tidak langsung, dari *stakeholders*, yang dapat menyebabkan pegawai yang menerima, dapat diduga memiliki kewajiban yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaannya.

2. Kebenaran Informasi

- a. Memastikan keandalan dan keakuratan data dan/atau informasi sebelum disebarluaskan kepada internal dan eksternal.
- b. Memastikan data dan/atau informasi yang akan disebarkan adalah relevan dan telah diperoleh dari sumber yang kredibel dan kompeten.

3. Efisiensi

- a. Menggunakan teknologi komunikasi modern untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eksternal.
- b. Memilih saluran komunikasi yang tepat sasaran sesuai dengan target audiens dan pesan kunci yang disampaikan.
- c. Menyinergikan seluruh saluran/perangkat informasi yang ada dalam pelaksanaannya.

4. Transparansi

- a. Menyampaikan informasi secara utuh dan lengkap sepanjang tidak melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dimengerti sehingga menghindari ambiguitas.

5. Responsif dan non-diskriminatif

- a. Cepat memberikan tanggapan atas setiap pertanyaan dari media, baik yang disampaikan secara lisan, tertulis maupun elektronik.
- b. Memperlakukan media secara setara dan tidak memberikan perlakuan istimewa terhadap media atau awak media tertentu.

6. Kepatutan

- a. Melaksanakan kegiatan kehumasan dan berkomunikasi dengan internal, eksternal, dan media dengan bahasa, cara dan sikap yang patut dan elegan.
- b. Menghormati dan memperlakukan para pemangku kepentingan dengan sopan.
- c. Memastikan materi informasi yang disebarkan tidak menyudutkan pihak tertentu dan tidak melanggar norma yang berlaku di masyarakat, serta telah dikomunikasikan dengan pihak yang bertanggung jawab atas kehumasan di unitnya.

7. Kerahasiaan

Menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi yang terkait dengan pekerjaan dan/atau jabatan, yang menurut ketentuan perundang-undangan tidak dapat disebarluaskan kepada publik.

Pedoman komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak berisi bagaimana poses komunikasi yang dilakukan organisasi untuk melindungi dan mempertahankan reputasi-nya ketika terdapat ancaman dan gangguan baik dari dalam maupun dari luar. Reputasi organisasi yang dimaksud yaitu reputasi institusi, kebijakan, dan pegawai yang menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Suatu kejadian ditetapkan sebagai krisis oleh Dirjen pajak dan jika krisis terjadi di unit kerja vertikal, maka pimpinan unit memberikan informasi kepada Dirjen Pajak melalui proses yang berjenjang.

Berikut merupakan peristiwa yang dapat menimbulkan krisis, yaitu:

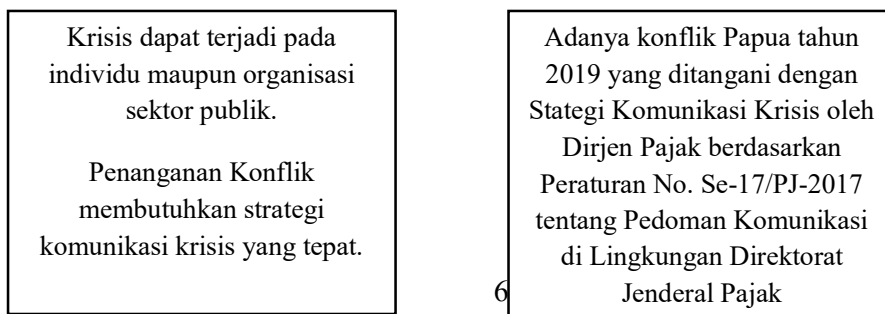
1. Pegawai menjadi tersangka tindak pidana
2. Gugatan class action oleh wajib pajak
3. Kerusakan sistem TI
4. *Hacker* meretas sistem Direktorat Jenderal Pajak
5. Serangan teroris di cabang atau kantor
6. Bencana alam
7. Kebakaran
8. Kecelakaan kerja
9. Keluhan Wajib Pajak yang tersiar di media
10. Diskriminasi/pelanggaran HAM
11. Kebijakan SDM yang dianggap tidak adil
12. Kekerasan seksual di dalam lingkup kerja Direktorat Jenderal Pajak
13. Kekerasan di Tempat Kerja

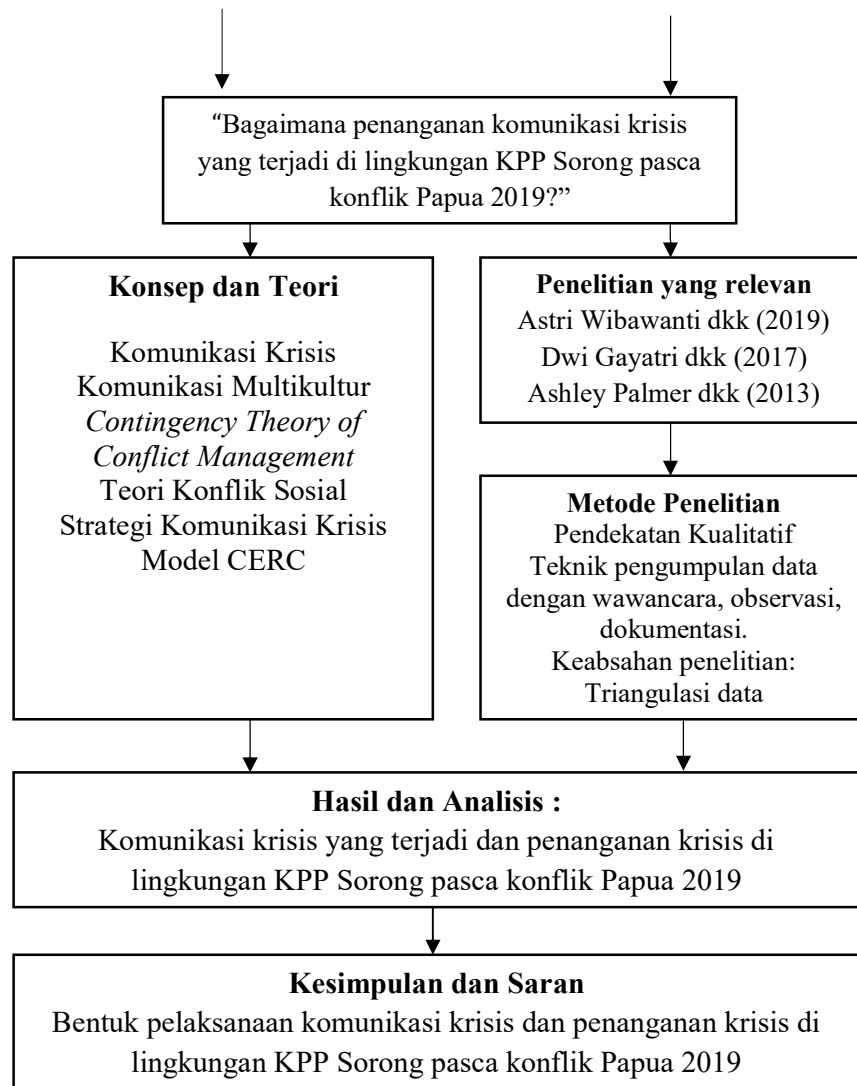
14. Wabah penyakit menular
15. Perubahan peraturan
16. Investigasi instansi lain terkait indikasi pelanggaran integritas
17. Protes
18. Boikot
19. Vandalisme

Selain langkah-langkah dalam menangani krisis, pedoman komunikasi Direktorat Jenderal Pajak juga memberikan langkah dalam mencegah terjadinya krisis. Dalam rangka mencegah terjadinya krisis, setiap pimpinan unit memiliki tanggung jawab. Tanggung jawab pimpinan unit tersebut meliputi :

1. Melakukan identifikasi hal yang dapat menimbulkan krisis.
2. Mengoptimalkan pelaksanaan manajemen risiko di unit masing-masing.
3. Mengoptimalkan fungsi intelijen di unit vertikal.
4. Membina kerja sama dengan pihak-pihak terkait (media, penegak hukum, instansi pemerintah lainnya, dll).
5. Membangun iklim kerja yang kondusif di setiap unit kerja

Bagan 2.1 Kerangka Konseptual





Sumber : Hasil olah Peneliti 2022

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

3.1.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif , di mana penelitian kualitatif menurut Flick (2007: x) dimaksudkan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena sosial melalui sejumlah cara berbeda seperti menganalisis pengalaman individu atau kelompok. Pengalaman dapat dikaitkan dengan sejarah kehidupan biografis atau praktik keseharian. Menganalisa interaksi dan proses komunikasi yang dapat didasarkan pada upaya mengamati atau mencatat praktik berinteraksi dan berkomunikasi serta menganalisis materi tersebut

Pendekatan kualitatif melibatkan beberapa upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari data partisipan, menganalisis data secara induktif, serta menafsirkan makna dari data yang diperoleh. Peneliti yang terlibat dalam bentuk penelitian ini selanjutnya menerapkan cara pandang penelitian yang bergaya induktif, berfokus terhadap makna individual, dan menerjemahkan kompleksitas suatu persoalan (Cresswell, 2017).

Pendekatan kualitatif pada penelitian ini dipilih karena peneliti mengamati mengenai fenomena tentang strategi komunikasi krisis Direktorat Jendral Pajak KPP Pratama Sorong pasca konflik Papua 2019 pada latar alaminya dengan tidak membatasinya pada dimensi-dimensi variabel yang mengikat. Pendekatan

kualitatif menjadikan peneliti sebagai pengamat yang mempelajari tentang komunikasi krisis KPP Pratama Sorong pada kondisi set alaminya. Pengamatan dilakukan dalam latar alami aktor-aktor sosial yang diamati pada kegiatan di lingkungan Dirjen Pajak Kanwil Papua dan Maluku. Untuk itu pendekatan kualitatif dapat memberikan kesempatan bagi peneliti untuk dapat memaparkan mengenai strategi komunikasi krisis KPP Pratama Sorong dengan lebih alami dan komprehensif.

3.1.2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus sebagai sarana peneliti untuk dapat memetakan fenomena penelitian dalam kajian permasalahan berdasarkan pada suatu set kondisi kasus tertentu. Studi kasus ini dipilih dengan berdasarkan pada cara peneliti dalam memilih karakter kasus tertentu yang dapat dipelajari sebagai bagian dari upaya memahami fenomena sosial yang ada, sebagaimana diungkapkan Yin (2015:13) bahwa studi kasus adalah suatu inkuisi empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan di mana multisumber bukti dimanfaatkan.

Studi kasus menjadikan penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu spesifikasi dari kompleksitas permasalahannya. Studi kasus mengacu pada keberadaan kasus tertentu yang secara spesifik dapat mengacu pada keberadaan individu atau kasus dari individu yang bersangkutan sebagaimana tujuan penggunaan penelitian studi kasus yang diungkapkan Yin

(2015:13) bahwa untuk studi kasus, kelebihan tampak bila mana pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” akan diarahkan ke serangkaian peristiwa kontemporer, di mana peneliti hanya memiliki peluang yang kecil sekali atau tidak mempunyai peluang sama sekali untuk melakukan control terhadap peristiwa tersebut.

Studi kasus sebagaimana dijelaskan di atas menunjukan upaya peneliti untuk lebih memaknai permasalahan penelitian dengan berdasarkan pada dasar upaya untuk mengetahui bagaimana dan mengapa penanganan komunikasi krisis Dirjen Pajak Kanwil Papua dan Maluku dapat terjadi. Studi kasus pada penelitian ini difokuskan pada penanganan komunikasi krisis KPP Pratama Sorong pasca konflik Papua yang terjadi pada pertengahan Agustus 2019. Konflik Papua 2019 mengakibatkan adanya seruan serta boikot dari masyarakat Papua untuk tidak membayar pajak sebagai bentuk protes pada pemerintah pusat Republik Indonesia. Seruan atas boikot untuk tidak membayar pajak tersebut merupakan bagian dari krisis yang kemudian menjadi perhatian dalam studi kasus yang peneliti lakukan pada penelitian ini.

Studi kasus pada penelitian ini adalah *single case analysis* yang menganalisis strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh pihak Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi krisis pasca konflik Papua 2019 sehingga akan diteliti peran dan usaha yang sudah dilaksanakan dalam memulihkan reputasi setelah krisis. Selanjutnya akan dilakukan analisis atas temuan data untuk mengetahui terkait praktik komunikasi krisis yang dilaksanakan Direktorat

Jenderal Pajak saat menanggulangi serta memperbaiki nama baik apakah sudah cocok dengan rancangan yang sudah dipaparkan dalam kajian pustaka. Berikutnya dari analisa itu dibentuk kesimpulan dan saran pada manajemen komunikasi krisis KPP Pratama Sorong.

3.1.3. Tipe Penelitian

Penelitian ini bertipe deskriptif, di mana penelitian yang bertipe deskriptif ini secara sederhana berupaya memberikan pemaparan secara langsung atas fenomena penelitian yang tengah diamati, sebagaimana diungkapkan Sandelowski (2016 : 118) bahwa metode deskriptif kualitatif adalah metode pilihan ketika peneliti berupaya secara langsung mendeskripsikan atau membeberkan fenomena yang diinginkan.

Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat dan situasi-situasi tertentu termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena, di mana menurut Nazir (2014: 43) secara harfiah, deskriptif sebagai penelitian yang dilakukan untuk membuat gambaran mengenai situasi dan kejadian, sehingga penelitian deskriptif ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka.

Sifat dari penelitian deskriptif digunakan sebagai upaya untuk memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena yang diteliti. Penggunaan sifat

deskriptif pada penelitian ini dapat memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk mempelajari fenomena penelitian dengan lebih utuh dan menyampaikan apa yang didengar dan dilihat sebagai suatu fakta yang disampaikan. Kekuatan bahasa dan rangkaian kalimat menjadi ciri deskriptif kualitatif sehingga penelitian ini dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai penanganan komunikasi krisis di KPP Pratama Sorong dengan lebih alami dan komprehensif.

3.2. Informan Penelitian

Informan merupakan narasumber yang memiliki kemampuan untuk memberikan beragam informasi mengenai fenomena penelitian yang tengah diamati oleh peneliti. Penggunaan informan sendiri lebih banyak digunakan pada penelitian kualitatif sebagaimana pendekatan penelitian yang peneliti gunakan sebagaimana diungkapkan Arikunto (2010: 188) bahwa, informan adalah orang yang memberikan informasi. Dengan pengertian ini maka informan dapat dikatakan sama dengan responden, apabila pemberian keterangannya karena dipancing oleh pihak peneliti. Istilah *informan* ini banyak digunakan dalam penelitian kualitatif.

Pentingnya keberadaan informan dalam penelitian kualitatif terkait usaha penelitian untuk memahami perilaku yang ada dalam fenomena dengan mempelajari berbagai perilaku orang-orang yang mengalaminya atau memahami berbagai kompleksitas permasalahan penelitian dan menjadikannya sebagai sumber informasi. Peneliti dapat menjadikan berbagai informasi yang diberikan

informan sebagai sumber pengembangan informasi penelitian yang sangat penting dalam memahami kedalaman penelitian. Untuk itu, penentuan informan harus dapat dilakukan secara cermat agar informasi yang di dapat sesuai dalam menjawab berbagai pertanyaan penelitian. Informan dalam penelitian kualitatif dipilih karena adanya penilaian-penilaian mengenai kedudukannya dalam fenomena penelitian yang benar-benar mengetahui secara baik permasalahan dalam lingkungannya. Peneliti dapat menentukan informan yang digunakan, dan berapa jumlah informan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian, sebagaimana diungkapkan Sarwono (2006: 205) bahwa banyak sedikitnya orang yang akan digunakan untuk menjadi informan dalam penelitian kita tergantung pada cakupan masalah penelitian yang akan dilakukan.

Peneliti dapat menentukan informan dan jumlahnya dengan berdasarkan pada kepentingan kedalaman penelitian. Pemilihan informan penelitian kualitatif berasal dari adanya para pelaku sebagai bagian dari fenomena yang tidak bergantung pada jumlahnya saja tetapi lebih difokuskan pada kualitas informan sebagaimana penentuan informan melalui teknik *purposive* yang diungkapkan Rakhmat (2012: 81) bahwa, *purposive sampling*, yaitu memilih orang-orang tertentu karena dianggap berdasarkan penilaian tertentu.

Adanya keleluasaan peneliti dalam menentukan siapa dan berapa jumlah informan yang digunakan menjadikan peneliti memiliki kewenangan dalam menentukan informan yang dinilai dapat merepresentasikan fenomena penelitian. Beberapa informan yang akan dipilih didasarkan atas kapasitas dan pengetahuan

dan bersinggungan langsung terkait permasalahan yang dihadapi terkait komunikasi krisis KPP Pratama Sorong pasca kerusuhan Papua 2019. Berkenaan dengan perubahan struktur organisasi maka penentuan informan ini berdasarkan jabatan pada saat kejadian konflik berlangsung. Sementara itu penentuan informan dari pihak eksternal adalah individu yang memiliki keterlibatan langsung dalam kegiatan perpajakan di KPP Pratama. Informan dari pihak eksternal berjumlah lima orang (lihat tabel 3.1).

Tabel 3.1.
Informan Penelitian

No	Informan	Kriteria /tupoksi	Jumlah (orang)
1	Kepala KPP Pratama Sorong	Mengkordinasikan penyusunan rencana kerja Kantor Pelayanan Pajak sebagai bahan penyusunan rencana strategis kantor wilayah, rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan dan realisasi penerimaan.	1
2	Kepala Sub bagian Umum dan Kepatuhan Internal	Mengurus rumah tangga kantor dan kepatuhan internal	1
3	Kepala Seksi Penagihan	Melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak. penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.	1
4	Pelaksana	Pelaksana bagian pengolahan data	1
5	Pelaksana	Pelaksana Layanan Pajak	1

6	Pelaksana	Pemeriksa Pajak	1
7	Pihak Eksternal 1	Sekretaris Dewan Adat Moi / Wajib Pajak PT. Klabilim Persada	1
8	Pihak Eksternal 2	Ketua GMNI Papua dan Sering mengurus pajak di KPP	1
9	Pihak Eksternal 3	Wajib pajak dan Penyuluh Pertanian Kab. Sorong	1
10	Pihak Eksternal 4	Wajib Pajak di salah satu perusahaan	1
11	Pihak Eskternal 5	Wajib Pajak di salah satu perusahaan	1
Jumlah Informan			11

Sumber : Hasil olahan peneliti 2022

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengambilan atau pengumpulan data menunjukkan cara peneliti mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Teknik pengumpulan data tersebut harus mencakup deskripsi tentang jenis wawancara, pengamatan, atau metode lain yang peneliti rencanakan untuk digunakan, bagaimana peneliti akan melakukan ini, dan mengapa memilih metode tersebut (Maxwell, 1996: 108). Pengambilan datanya dilakukan pada dua jenis data, di mana menurut Lofland (dalam Moleong, 2011: 157) terdiri dari sumber data primer dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan; sedangkan sumber data sekunder sebagai data tambahan seperti dokumen dan lainnya.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka prosedur pengambilan atau pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dalam beberapa cara, antara lain:

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data primer yang peneliti gunakan sebagai sarana untuk menggali informasi dari informan. Wawancara digunakan untuk mengetahui keterlibatan dan pemahaman informan dalam fenomena penelitian yang juga dapat dijadikan sebagai sumber verifikasi dari informasi lainnya yang di dapat. Wawancara dapat dilakukan melalui bentuk percakapan baik secara lisan maupun tulisan dan ditujukan secara langsung dari informan penelitian sebagaimana diungkapkan Soehartono (2011: 67) bahwa wawancara merupakan pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara atau pengumpul data kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam sebagai sumber informasi penting bagi penelitian.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian menyangkut tentang upaya menggali berbagai informasi langsung dari informan penelitian, serta dapat menjadi alat verifikasi atas informasi yang didapat peneliti dari sumber lainnya. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada bentuk wawancara berstruktur yang dilakukan peneliti dengan mengacu pada pedoman wawancara yang telah disusun dan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung dengan menyesuaikan dengan berbagai informasi yang di dapatkan dari pihak informan.

2. Observasi

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui observasi yang melibatkan peneliti sebagai pengamat dalam fenomena penelitian. Observasi merupakan upaya peneliti untuk mengetahui informasi di lapangan dengan mengarahkan alat indera sebagaimana diungkapkan Bungin (2012: 115) bahwa, observasi adalah kegiatan keseharian manusia menggunakan panca indera mata sebagai alat bantu utamanya selain panca indera lainnya seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit.

Observasi digunakan untuk menyajikan gambaran nyata mengenai perilaku atau kejadian dalam fenomena penelitian secara nyata berdasarkan pada pengalaman peneliti yang mengamati fenomena langsung pada lingkungannya. Observasi ini dilakukan dengan menempatkan peneliti di lapangan secara langsung dan mengamati para pelaku yang terlibat dalam fenomena yang diteliti.

3. Studi Dokumentasi

Melakukan pendokumentasian bermaksud guna mendapat serta mengumpulkan data dengan mencermati ataupun mencatat suatu laporan. Studi dokumentasi dilakukan karena menurut Moleong (2011: 217) dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

Studi dokumentasi pada penelitian ini dapat dilakukan pada berbagai dokumen internal yang berasal dari KPP Pratama Sorong pasca kerusuhan Papua 2019. Studi dokumentasi ini dapat berupa foto, video, maupun dokumen lainnya yang memperkuat informasi terkait dengan strategi komunikasi krisis Ditjen Pajak Kanwil Papua dan Maluku pasca kerusuhan Papua 2019.

4. Studi Literatur (Kepustakaan)

Studi literatur atau studi kepustakaan pada penelitian ini dapat memperkaya pemahaman peneliti mengenai fenomena penelitian dan perkembangannya sebagaimana diungkapkan Nazir (2014: 79) bahwa studi literatur, selain dari mencari data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan guna mengetahui sampai kemana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai kemana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang pernah dibuat, sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh.

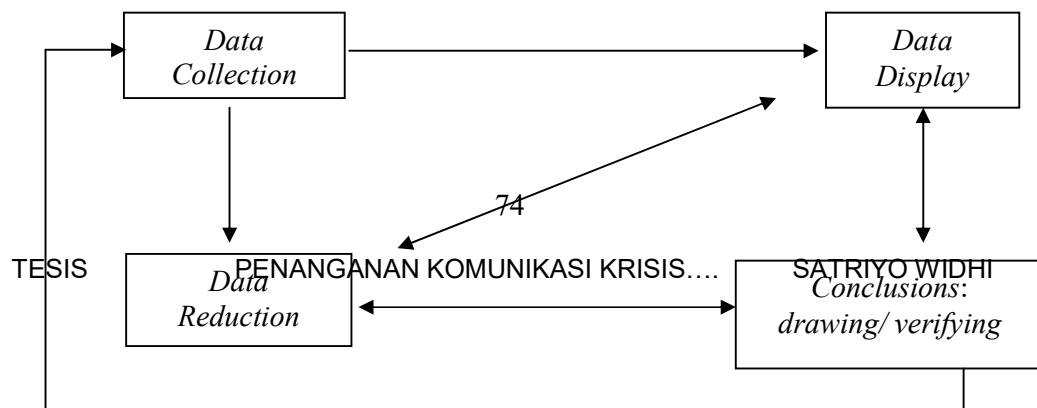
Studi literatur dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber dokumen yang dapat berasal dari sumber *online*, jurnal-jurnal ilmiah dan berbagai dokumen penunjang lainnya. Studi literatur dapat memberikan keragaman informasi berdasarkan pada literatur yang telah ada sehingga dapat membantu peneliti untuk memahami penelitian dengan membandingkannya dari informasi yang telah ada. Studi literatur dapat memperkaya cara pandang dan pemahaman peneliti pada fenomena penelitian

yang tengah diamati sehingga dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data menunjukkan tentang apa yang akan peneliti lakukan untuk memahami data yang telah dikumpulkan. Analisis data memerlukan sikap eksplisit peneliti tentang bagaimana data akan dianalisis dengan menyajikan contoh spesifik yang lebih bermanfaat daripada deskripsi abstrak. Analisis data akan menjelaskan bagaimana analisis ini akan memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian; peneliti mungkin ingin menyertakan versi matriks pertanyaan dan metode tertentu untuk menggambarkan tahapan analisis data yang dilakukan (Maxwell, 1996: 109).

Analisis data kualitatif dilakukan dengan mengelompokkan data yang berasal dari beragam data. Analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik analisis data model interaktif Miles & Huberman (1992: 16) yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*Conclusion drawing/verification*).



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data *Interactive Model*
Sumber: Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2013: 337).

Ada tiga komponen utama yang diterapkan dalam model analisis data interaktif karena data yang terkumpul tidak menjadi bagian di dalamnya karena teknik analisis data berawal dari keberadaan data yang telah ada tersebut. Teknik analisis data model interaktif diuraikan Sugiyono (2013: 338) sebagai berikut:

a. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data di dapatkan melalui hasil wawancara dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.

b. *Data Reduction* (Reduksi data)

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan peneliti lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadi tahapan reduksi selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan penyempitan ringkasan data lainnya. Reduksi data/proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Pada penelitian ini

reduksi data dilakukan dengan memilah-milah jawaban informan berdasarkan kelompok pertanyaan (ketegorisasi).

c. *Data Display* (Penyajian data)

Digambarkan melalui rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis agar mudah dipahami. Penyajian data ini merupakan serangkaian upaya peneliti dalam menyampaikan hasil-hasil temuan di lapangan yang telah melalui tahap reduksi data. Penyajian data ini merupakan upaya peneliti dalam menampilkan hasil penelitian sebagaimana pemahamannya dalam menkonsepkan jawaban-jawaban penelitian. Penyajian data pada penelitian ini disajikan berdasarkan kategorisasi atas hasil wawancara. Hasil wawancara yang telah dipilah kemudian disajikan pada hasil temuan penelitian berdasarkan sub-sub pembahasannya.

d. *Conclusion Drawing/verification* (Penarikan kesimpulan atau verifikasi)

Merupakan hasil akhir yang ingin disampaikan peneliti mengenai hal-hal yang menjadi perhatian peneliti. Verifikasi merupakan tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan dengan peninjauan kembali berbagai upaya penyusunan data melalui berbagai penyeleksian data yang di dapat agar memenuhi unsur keseluruhan hasil penelitian. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menarik instisasi dari hasil temuan di lapangan.

3.5. Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui teknik triangulasi. Triangulasi berarti bahwa para peneliti mengambil perspektif yang

berbeda tentang suatu masalah yang sedang dipelajari atau dalam menjawab pertanyaan penelitian (Flick, 2008: 41). Pemahaman tentang triangulasi juga dapat diartikan sebagai upaya mengumpulkan informasi dari beragam individu dan lingkungan, menggunakan beragam metode. Strategi ini mengurangi risiko pengelompokan dan bias sistematis karena metode tertentu dan memungkinkan penilaian yang lebih baik terhadap keumuman penjelasan yang dikembangkan peneliti (Maxwell, 1996: 93-94).

Teknik triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi sumber, sebagaimana diungkapkan Moleong (2011: 330) bahwa triangulasi sumber, bisa dilakukan dengan: 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; 2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; 3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang; 5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Triangulasi sumber pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber data seperti data sumber wawancara informan satu dengan informan lainnya, seperti misalnya hasil wawancara informan satu dengan informan lainnya. Perbandingan data juga dapat dilakukan antara data hasil wawancara dengan data hasil observasi di lapangan. Perbandingan data observasi maupun wawancara juga dapat diperbandingkan dengan studi dokumentasi

dengan studi kepustakaan yang dapat berasal dari buku maupun jurnal ilmiah, maupun dokumen terkait lainnya. Berbagai bentuk perbandingan data tersebut merupakan upaya peneliti untuk mendapatkan keabsahan data penelitian melalui bentuk konfirmasi dan verifikasi antara satu data dengan data lainnya

3.6. Lokasi Penelitian

3.6.1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Sorong

Sejak tahun 2002, secara bertahap KPP telah mengalami modernisasi sistem dan struktur organisasi menuju sebuah instansi yang berorientasi pada fungsi. Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengalami modernisasi ini merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. DJP kemudian membentuk KPP Madya atau *MTO (Medium Tax Office)* di tahun 2004 . Selanjutnya, dua tahun kemudian KPP Modern yang lebih dikenal dengan KPP Pratama atau *STO (Small Tax Office)* mulai dibuka untuk melayani Wajib Pajak. KPP Pratama mulai terbentuk pada tahun 2006 hingga tahun 2008. KPP Pratama ini merupakan KPP terbanyak yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, KPP Pratama juga menangani Wajib Pajak yang terbanyak.

KPP Pratama Sorong berada di wilayah kerja Kantor Wilayah DJP Papua dan Maluku. Sedangkan untuk cakupan kabupaten dan kota yang diampu oleh KPP Pratama Sorong meliputi Kota Sorong, Kab. Sorong, Kab. Sorong Selatan, Kab. Raja Ampat, Kab Kaimana, Kab. Fak-Fak, Kab. Maybrat, Kab. Tambora. Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan perpajakan di 8 kota

dan kabupaten tersebut, maka dibentuk tiga Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) yaitu KP2KP Kaimana, KP2KP Fak-Fak, dan KP2KP Teminabuan.

3.6.2. Tugas dan Fungsi KPP Pratama

Tugas pokok KPP Pratama yaitu melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak dibidang:

1. Pajak Penghasilan (PPh)
2. Pajak Pertambahan Nilai (PPN)
3. Dan Pajak penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)
4. Serta Pajak Tidak Langsung lainnya dalam wilayah wewenanganya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Berfungsi sebagai pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, serta pendataan objek dan subjek pajak.
2. Berfungsi sebagai penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan.
3. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan surat, pemberitahuan dan penerimaan surat lainnya.
4. Penyuluhan dan pelayanan perpajakan.
5. Pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak, pelaksanaan ekstensifikasi.

6. Pengurangan sanksi pajak, pelaksanaan pemeriksaan pajak, pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak.
7. Pelaksanaan konsultasi perpajakan, pembetulan ketetapan pajak, dan pelaksanaan administrasi kantor.

3.6.3. Struktur Organisasi KPP Pratama

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI No.206.2/PMK.01/2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 167/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP, berikut ini struktur KPP Pratama:

1. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal. Bagian ini bertugas untuk melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja pegawai, dan sebagainya.
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi, yang bertugas untuk melakukan pengumpulan, pencairan, pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, dan masih banyak lainnya.
3. Seksi Pelayanan, yang bertugas untuk melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, dan sejenisnya.
4. Seksi Penagihan, yang bertugas untuk melaksanakan urusan penatausahaan piutang pajak, dan urusan piutang lainnya.
5. Seksi Pemeriksaan yang bertugas untuk melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat

Perintah Pemeriksaan Pajak dan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

6. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, bertugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak. Tugas lainnya adalah pembentukan basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi, dan masih banyak lagi.
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I. Tugasnya adalah melakukan proses penyelesaian permohonan wajib pajak. Tugas lainnya adalah melakukan bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak dan usulan pengurangan PBB.
8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, III, IV, yang masing-masing memiliki tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak. Dan penyusunan profil wajib pajak, analisis kinerja wajib pajak, rekonsiliasi data wajib pajak dalam melakukan intensifikasi dan himbauan kepada wajib pajak.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Penelitian ini terfokus pada evaluasi penanganan krisis di lingkungan KPP Pratama Sorong pasca konflik Papua 2019. terkait dengan publik internal maupun eksternal. Publik internal diantaranya manajemen dalam organisasi seperti pegawai. Publik eksternal terdiri dari masyarakat, pemerintah, dan media. Menjaga hubungan dengan publik internal dan eksternal sangat esensial dalam rangka mencapai harmonisasi hubungan dengan semua pihak terkait.

4.1. Pra Krisis KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

Pedoman komunikasi krisis DJP telah memuat aturan bagaimana poses komunikasi yang dilakukan organisasi untuk melindungi dan mempertahankan reputasi-nya ketika terdapat ancaman dan gangguan baik dari dalam maupun dari luar. Reputasi organisasi yang dimaksud yaitu reputasi institusi, kebijakan, dan pegawai yang menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Suatu kejadian

ditetapkan sebagai krisis oleh DJP dan jika krisis terjadi di unit kerja vertikal. Konflik Papua 2019 dapat dikategorikan sebagai krisis dikarenakan menyangkut protes dan juga boikot terhadap institusi KPP Pratama. Mengenai *Standar Operation Procedures* (SOP) dalam menghadapi krisis di lingkungan DJP khususnya KKP Pratama Sorong di kemukakan oleh informan 2 selaku kepala seksi (kasi) kepatuhan internal di KPP Pratama. Berikut pernyataan beliau :

“Ya, sudah tersedia yaitu Peraturan Menteri Keuangan PMK Nomor 171/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan; kemudian ada Surat Sekretariat Direktorat Jenderal Nomor S-2214/PJ.01/UP.90/2014 hal Penyampaian Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor SE-10/SJ/2014 tentang Pemberian Dispensasi Bagi Pegawai Kementerian Keuangan yang Mengalami Musibah Akibat Bencana Alam; SOP KPP30-0136 Tata Cara Penyelesaian Pelayanan Dalam Keadaan Kahar di KPP.” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Namun Informan 4 menyatakan hal yang berbeda, berikut pernyataan beliau:

“SOP dalam menghadapi konflik di KPP Sorong setau saya tidak ada, jadi setiap ada konflik di Papua Kanwil membuat Nota Dinas (ND) yang berisi tentang larangan pegawai berpergian keluar rumah pada saat konflik di Papua tahun 2019 silam alias kantor diliburkan sementara sampai situasi mereda” (I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Kemudian informan 4 menambahkan “Biasanya SOP walaupun ada misalnya cara menghadapi konflik tidak di sosialisasikan atau dibaca.” (wawancara tanggal 15 Agustus 2022) Sementara itu Informan 3 menyatakan bahwa tidak tersedia SOP KPP dalam menangani konflik (I3 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Suatu kejadian ditetapkan sebagai krisis oleh DJP dan jika krisis terjadi di unit kerja vertikal, maka pimpinan unit memberikan informasi kepada Dirjen Pajak melalui proses yang berjenjang, oleh karenanya jika ada kasus seperti

bencana/konflik, yang mendapat tugas / tanggung jawab seharusnya adalah kepala kantor. Berikut ini petikan wawancara dari informan 1 bapak CM selaku Plt Kepala kantor :

“apabila terjadi suatu kejadian bencana atau konflik maka yang bertanggung jawab adalah kepala unit atau kepala kantor sebagai penanggung jawab” (I1 CM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Senada dengan bapak CM, maka informan 5 menyatakan bahwa “Setahu saya kepala kantor, setelah itu kepala kantor akan membentuk tim khusus” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Sementara itu informan ke 2 menjelaskan lebih detil tentang rentang tanggung jawab dalam menghadapi krisis, berikut petikan wawancaranya ;

“Jika terjadi kejadian maka yang dapat memberikan perintah dan bertanggung jawab adalah Pimpinan Unit Kerja (Kepala Kantor) dalam hal 1 Provinsi ada Unit Eselon II, maka Unit tertinggi Kemenkeu yang dapat memberikan Arahan (Kantor Perwakilan Kemenkeu-One)” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Begitu juga halnya dengan informan 6 bapak TM yang menyatakan

“Biasanya jika terjadi bencana atau konflik, Kanwil yang mendapat tugas dan tanggung jawab untuk melindungi satker yang berada di wilayah kerja Kanwil tersebut, lalu setelah itu barulah Kepala Kantor KPP Sorong yang melanjutkan tanggungjawab tersebut dan diteruskan ke bawah” (I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Kemudian dalam memfasilitasi resiko yang akan berdampak pada internal dan public pasca konflik Papua 2019, KPP Pratama Sorong telah melakukan beberapa hal antara lain seperti yang diungkapkan oleh informan 1. Berikut petikan wawancaranya :

“KPP Pratama Sorong berkoordinasi dengan kepala sub perwakilan Kemenkeu Sorong untuk memfasilitasi resiko yang akan berdampak pada public pasca konflik 2019(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Selanjutnya informan ke 2 menyatakan :

“Arahan Kepala Kantor untuk tidak masuk bekerja karna dalam keadaan kahar; lalu mengenakan pakaian bebas apabila Pegawai ingin menyelesaikan Tusi di Kantor; dan yang ketiga bagi yang berada di daerah dengan situasi tidak memungkinkan untuk tidak masuk kantor terlebih dahulu sampai keadaan memungkinkan” (I2HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Kemudian informan 4 menambahkan ;

Menyarankan lewat WA grup atau langsung agar tidak berpergian sendirian bila mau keluar, minimal 2 orang untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan. Dan menghimbau pegawai agar jam pulang kantor sebaiknya langsung pulang kerumah masing masing(I4OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan informan 6 menyatakan bahwa : “pihak kantor memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk bekerja dari rumah (WFH) selama kondisi keamanan masih belum kondusif “ (I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022) Namun informan 5 memiliki pendapat berbeda, bapak HN menyebutkan bahwa:“Untuk internal tidak ada, untuk eksternal hanya layanan perpajakan dilakukan secara online saja, selain itu tidak tahu (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Koreksi silang dengan wajib pajak menunjukkan bahwa memang ada pelayanan yang dilakukan secara online untuk mereka untuk menghindari resiko akibat konflik, namun pada kenyataannya mereka kesulitan untuk melakukan kegiatan online dan memilih untuk datang langsung dengan tetap memperhatikan faktor keselamatan. Berikut petikan wawancara dengan Informan 8 bapak IM

“layanan tidak harus ke kantor, bisa online, tapi online susah bagi kami, jadi lebih baik datang saja kan sudah aman” wawancara tanggal 10 Agustus 2022.

Selanjutnya dalam memfasilitasi persiapan yang harus dilakukan pada pegawai bila terjadi hal buruk pasca konflik Papua 2019, maka KPP Pratama berkoordinasi dengan pihak terkait antara lain yang dinyatakan oleh Plt Kepala Kantor sebagai berikut :

“KPP Pratama Sorong berkoordinasi dengan kepala sub perwakilan Kemenkeu Sorong untuk memfasilitasi pegawai apabila ada hal buruk terjadi pasca konflik 2019 khususnya terkait keamanan pegawai”(IICM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Selanjutnya informan 2 menyatakan tentang arahan pimpinan :

“Pihak pimpinan memberikan arahan kepada pegawai jangan masuk kantor,atau disuruh pulang ke rumah atau ditempat yang aman dan kantor juga meminta Bantuan TNI/Polri untuk berjaga di Lingkungan KPP Pratama Sorong(I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Namun informan 4 menyatakan sebagai berikut :

“Saya pikir tidak ada persiapan apa-apa. Paling misalnya terjadi hal buruk pasca konflik Papua, pegawai yang berkependudukan asli Papua yang menjadi backingan para pegawai KPP Sorong(I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Beberapa hal yang dilakukan pada KPP Pratama Sorong guna mengurangi kemungkinan bahaya pasca konflik Papua 2019 dengan jalan memfasilitasi bentuk perubahan perilaku internal dan public. Bentuk kegiatannya beragam antara lain adalah melakukan pengamanan terhadap pegawai dan BMN (barang milik Negara) sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 1 sebagai berikut :

“KPP Pratama Sorong berdasarkan informasi yang diterima dari berbagai pihak, melakukan langkah-langkah pengamanan terhadap pegawai dan

BMN dengan tidak membuka pelayanan untuk sementara waktu sampai kondisi dinyatakan kondusif.” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Kemudian langkah lain yang dilakukan lebih kepada personal seperti yang

dinyatakan oleh informan 2 dan 4 .berikut pernyataan mereka :

“Upaya KPP Pratama Sorong Pasca Konflik antara lain tidak menyebarkan konten ujaran kebencian, kejadian dan atau berita terkait Kerusuhan; kedua menginstruksikan kepada Seluruh Pegawai KPP Pratama Sorong untuk menjaga lisan dan Perbuatan” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Informan 4 juga menambahkan “ sedapat mungkin berbicara dengan nada sopan, tidak membahas tentang konflik yang terjadi di Papua, dan tetap tenang” (I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Kemudian dalam memfasilitasi pesan peringatan bagi internal dan public akan situasi krisis yang terjadi pasca konflik Papua 2019, KPP pratama telah melakukan berbagai hal. Seperti yang diungkapkan oleh informan 1 :

“KPP Pratama Sorong secara rutin melakukan pemantauan keamanan dan kesehatan pegawai serta kondisi BMN dan melaporkan ke kepala sub perwakilan Kemenkeu Sorong dan ke KPDJP. Pemantauan dilakukan via grup WA kantor dan masing-masing seksi/sub bagian” CM 1

Hal ini dibenarkan oleh informan 5 bapak HN yang menyatakan bahwa “ pesan peringatan nya bisa melalui grup WA kantor bagi internal dan Koran, media social bagi eksternal” (I5HN wawancara tanggal 15 agustus 2022). Kemudian informan 2 menambahkan sumber peringatan dari luar yaitu pihak kepolisian, berikut jawaban beliau :

“Pesan Peringatan disampaikan oleh Pihak Kepolisian dan Pemda Setempat. Dari internal tidak ada secara khusus, paling hanya melalui WA saja untuk hati-hati” (I2HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan untuk pihak eksternal belum ada upaya yang spesifik untuk memfasilitasi pesan peringatan akan situasi krisis pasca konflik. (wawancara dengan informan 6-10 tanggal 16 Agustus 2022)

Hasil temuan penelitian pada fase pra kisis menunjukkan masih ditemui adanya perbedaan persepsi tentang SOP dan petugas penanggung jawab dalam menghadapi krisis ini. Keadaan kahar dan pertama kali pada kasus konflik Papua ini merupakan alasan utama mengapa hal ini bisa terjadi, karena memang tidak pernah dilakukan sosialisasi terhadap kebijakan tersebut kepada para karyawan secara umum.

4.2. Peristiwa Awal KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

Ketika konflik Papua terjadi, ternyata pihak internal mengetahui kejadian dan memperoleh informasi dari berbagai sumber. Sumber pengetahuan terjadinya konflik kebanyakan berasal dari media social dan grup WA sedangkan peringatan resmi belum ada dari pusat.

“Saya mengetahui kejadian itu dari grup wa kantor dan berita media social orang lain. Peringatan disampaikan secara informal atas peristiwa tersebut setelah terjadi kerusuhan. (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022),

Sedangkan informan 5 mendapatkan pesan dari teman di KPP Manokwari, karena Manokwari terimbas kerusuhan terlebih dahulu. (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Selanjutnya informan 2 menyatakan mendapatkan informasi dari berita di laman *Face Book* Sorong, serta berita online lainnya dan WAG kantor. (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Begitu juga untuk pihak eksternal mendapatkan informasi dari social media, Informan 7 menyatakan mendapat kabar dari saudara di kota Jayapura “saya mendapat kabar dari saudara-saudara di Jayapura, karena Jayapura terjadi konflik terlebih dahulu waktu itu” (I7 FM wawancara tanggal 16 Agustus 2022). Begitu juga halnya dengan informan lain mengetahui dari komunikasi melalui WA teman-teman dan keluarga serta media social. Sedangkan seorang informan melihat sendiri kejadiannya.

Sebaliknya pengumuman resmi dari pihak KPP Pratama sendiri tidak ada seperti yang di nyatakan oleh informan 1 berikut ini :

“Tidak ada pengumuman resmi dari internal atas peristiwa tersebut. Pemberitahuan informal via media social dilakukan untuk mengantisipasi keamanan pegawai dan BMN” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Kemudian Informan 2 menyatakan “ terkait dengan pengumuman resmi, hanya ada himbuan Kepala KPP Pratama Sorong dalam Grup Whatsapp Kantor saja” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Selanjutnya informan 6 menyatakan bahwa hanya pengumuman non resmi melalui social media, WAG kantor, serta lisan secara langsung saat ketemu di kantor atau mess.(I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Berbeda dengan rekannya, maka informan 4 menyatakan bahwa :

“Ya, ada ND dari Kanwil yang mengumumkan bahwa adanya konflik besar di wilayah Papua tapi itu terlambat saat penyampaian.”(I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Selanjutnya pembangunan metode komunikasi dengan public pasca konflik 2019 dilakukan dengan berbagai cara antara lain, berikut hasil wawancara dengan para informan. Informan pertama menyatakan sebagai berikut :

“KPP membuka layanan online dan tatap muka setelah situasi kondusif meskipun masih layanan terbatas. Internal juga memberikan update di WA grup terkait kondisi para pegawai, kantor dan lingkungan terkini.(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Senada dengan rekannya informan 3 menyatakan sebagai berikut :

layanan tatap muka setelah situasi kondusif sudah mulai kita buka meskipun masih layanan terbatas, selebihnya dilakukan secara online (I3 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Selanjutnya informan 5 menyatakan : “Komunikasi lewat WAG Kantor (internal). Untuk eksternal melalui papan pengumuman di kantor saja. (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Penyampaian keadaan krisis , konsekuensi dan hasil yang diantisipasi :

“Tidak ada informasi secara resmi yang disampaikan ke publik kecuali bahwa KPP tetap membuka layanan terbatas pasca kerusuhan. Tapi ada inisiatif dari beberapa teman *Account representative*(AR) dalam memberikan informasi kepada wajib pajaknya . Sedangkan internal lewat WA grup / SMS/ Telepon kami berhati-hati dalam menyampaikan berita terbaru atau kondisi, mengingat pegawai di KPP itu ada juga Orang Asli Papua, kami mewaspadaai konflik internal karena salah penyampaian”(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Peran *Account Representative* bagi pihak eksternal sangat penting dalam membangun komunikasi, tergambar dari petikan wawancara dari para wajib pajak.

Informan 7 menyatakan

“*Account Representative* nya kabari saya lewat wa, kebetulan saya pas mau laporan. Beri kabar kondisi terkini, itu yang kasih tau Pak AR nya.(I7 FM wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Sedangkan informan 8 menyatakan :

“Ada pengumuman bahwa layanan dialihkan melalui online, kami disuruh japri WA atau Telepon ke *Account Representative* masing-masing”.(I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Ketika ditanyakan tentang saluran komunikasi, informan 1 selaku PLT kepala kantor menyatakan:

“KPP kembali membuka layanan terbatas setelah situasi kondusif dan terdapat petugas yang melayani secara online dan tatap muka.Kalaupun ada saluran komunikasi khusus itu melalui WA, sms atau telepon baik kepada internal dan eksternal dan sifatnya juga terbatas. Mengingat kami harus *handle* puluhan ribu wajib pajak dengan keterbatasan jumlah pegawai kami.(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Sedangkan informan 5 menyatakan “lewat WA, telepon kantor, media social-tetapi media social sepertinya tidak terlalu efektif” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Kemudian informan 5 menyatakan bahwa salurannya melalui WA dan AR, berikut petikan wawancaranya“Melalui WA grup (internal), eksternal setahu saya melalui papan pengumuman sama Japri WA dengan pengampunya (*Account Representative*)” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Kemudian informan 4 menyatakan :

Melalui media social seperti Instagram, tapi itupun bukan secara khusus menyinggung masalah konflik.Hanya iklan perpajakan setahu saya atau posting kegiatan KPP normal saja.Internal lewat WA grup aja.(I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Pihak eksternal menyatakan hal yang kurang lebih sama tentang peran Account Representative :

“Ya dari AR perusahaan saya, kan kami sering komunikasi. Dari situ lewat WA/telepon sesekali.Kondisi juga tidak memungkinkan setelah itu. Cuma

bisa lewat wa, atau telepon sms.(I7 FM wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Selanjutnya informan 8 menambahkan :“WA saja dari AR ke saya, kalau terjadi konflik dan pelayanan ada dispensasi. Sementara tidak ada pelayanan tatap muka di kantor.”(I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022). Begitu juga dengan informan 9 “dapat info Wa dan telpon dari AR” (I9 WP3 wawancara tanggal 18 Agustus 2022)

Sedangkan informan 10 menyatakan “Saya inisiatif WA ke AR untuk mendapatkan informasi layanan”(I10 WP4 wawancara tanggal 18 Agustus 2022).sementara informan 11 menyatakan bahwa dia mendapat informasi karena melalui WA AR(I11 WP5 wawancara tanggal 19 Agustus 2022).

Hasil penelitian merujuk pada kesimpulan sementara yaitu saluran komunikasi yang dipakai adalah saluran daring melalui social media, sementara itu Account Representative berperan aktif dalam menjembatani komunikasi antara wajib pajak selaku pihak eksternal dan pihak internal .

4.3. Pemeliharaan KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

Pada tahap pemeliharaan pasca konflik belum ada pertemuan rutin yang membahas penanganan konflik secara umum.Pertemuan yang dilakukan adalah pertemuan antara unsur pimpinan saja.Berikut hasil wawancara dengan para informan. Informan 1 menyatakan sebagai berikut :

“Pertemuan yang membahas penanganan konflik tidak diadakan secara rutin, Pertemuan atau Pembahasan hanya diseputar kalangan BOD (*Board of Directors*). Untuk level di bawahnya tidak ada.”(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Selanjutnya informan 5 menyatakan bahwa :

“Pertemuan diadakan tidak secara rutin, tergantung sesuai situasi dan kondisi pada saat itu. Pada pertemuan itu terus di berikan informasi yg baik guna meredam konflik”(I5 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Sementara itu untuk merawat dan memelihara keadaan agar tetap kondusif, pihak internal melakukan beberapa langkah seperti yang di nyatakan oleh informan 2. Bapak H selaku kasi Kepatuhan internal KPP Pratama Sorong. Beliau menyatakan :

“ada beberapa langkah yang kita lakukan untuk merawat kondisi agar tetap kondusif, pertama kita bekerja sama dengan TNI/Polri ; yang kedua Kepala KPP Pratama Sorong mengeluarkan himbauan agar tetap mengutamakan Keselematan Pribadi dan Keluarga; dan yang ketiga meminta instruksi dan arahan dari Kantor Perwakilan dan atau Kanwil Papua, Papua Barat dan Maluku” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Selanjutnya informan 1 menyatakan :

“Sedapat mungkin kita sarankan untuk tidak membahas untuk hal yang bersifat SARA dan sebagainya. Minimal itu saja yang dihindari. Untuk treatment khusus tidak ada” (I1 CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022).

Selanjutnya para wajib pajak selaku pihak eksternal menyebutkan tidak ada pertemuan rutin melainkan AR yang berperan aktif “Tidak ada, ya kebetulan AR saya komunikatif, kasih saya info terbaru” (I7 FM wawancara tanggal 16 Agustus 2022) Begitu juga halnya informan 8 yang menyatakan “Tidak ada (upaya) ke masyarakat seingat saya, jadi kami harus cari tahu sendiri misal ada kebijakan yang baru” (I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022).

Selanjutnya untuk pemahaman resiko, belum ada langkah-langkah tindakan tertentu yang diambil pihak internal, informan 1 menyatakan sebagai berikut :

“Tidak terdapat langkah-langkah/tindakan tertentu selain melakukan pelayanan sesuai situasi dan kondisi pada saat itu. Perlu disusun panduan langkah-langkah yang harus dilakukan apabila terjadi peristiwa konflik. (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Sedangkan pihak eksternal menyatakan sebagai berikut :

“ Layanannya saja dipermudah dan diperpanjang waktu untuk pelaporan, misalnya layanan tidak perlu harus ke kantor, bisa dilakukan secara online, tapi terkadang online susah bagi kami. Kemudian juga ada perpanjangan jangka waktu pelaporan karena kondisi pada saat itu juga masih belum menentu” (I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Hal ini senada dengan pernyataan dari bapak H selaku kasi kepatuhan internal menyangkut dalam mendapatkan dukungan dan kerjasama sebagai upaya respons dan pemulihan krisis yang ditimbulkan:

“ Dengan memberikan Publik Layanan Online, pemberian Perpanjangan Jatuh Tempo Pelaporan SPT Masa PPN, dan sebagainya. Untuk Internal tidak ada, kalau ada ya kita gunakan WA grup lagi” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan untuk pemahaman faktor latar belakang tidak dilakukan secara formal namun dengan cara lisan dan santai seperti yang diceritakan oleh informan 5 “Tidak ada, hanya untuk internal melalui percakapan langsung saat santai” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Informan 1 mengingatkan bahwa konflik ini sensitive sehingga harus berhati-hati dalam berkomunikasi:

“internal kita terdiri dari beragam suku termasuk ada suku jawa dan Papua. Kami semaksimal mungkin menghimbau saja baik secara verbal maupun media komunikasi lain untuk tidak membahas/share atau apapun yang

berbau kerusuhan, karena hal ini sangat sensitif” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Sensitivitas masalah ini juga membuat tindakan koreksi terhadap kesalahfahaman tidak dilakukan secara formal, hanya dilakukan secara langsung terutama dengan wajib pajak. Informan 2 menyatakan :

“Tidak ada upaya koreksi kalau eksternal, hanya melalui pesan langsung saat wajib pajak ke kantor baru bisa dijelaskan. Untuk internal dilakukan melalui WA grup/ obrolan langsung saat di kantor” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan tindakan-tindakan yang akan dipakai ketika terulang konflik kembali antara lain adalah

“Paling hanya menjemput dan mengantar pulang pegawainya dengan fasilitas mobil kantor. Menunggu arahan Kepala Kantor, nanti disebarkan secara langsung atau WA grup” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Informan 4 kemudian menambahkan :

“Hanya himbauan untuk bekerja dari rumah atau yang biasa disebut *Work From Home* (WFH) untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan, oleh karena nya menurut saya sangat perlu disusun panduan langkah-langkah yang harus dilakukan apabila terjadi peristiwa konflik.” (I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Pada fase ini upaya pemeliharaan belum berjalan dengan optimal, didapat dari hasil penemuan bahwa belum ada komunikasi dalam bentuk pertemuan rutin yang membahas tentang penanganan konflik

4.4. Resolusi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

Tahap ke empat pada penanganan konflik KPP Pratama sorong dimulai dengan melakukan konsolidasi secara internal. Menurut informan 1 :

“ kita melakukan konsolidasi internal KPP maupun dengan sub perwakilan kemenkeu Sorong untuk menjamin keamanan seluruh pegawai dan BMN. Kemudian kepada pegawai kami mencoba memberikan kemudahan dalam bekerja apabila di wilayahnya masih terdampak serius semisal keringanan absen dan disarankan untuk tidak memakai seragam/ atribut berbau negara. Untuk eksternal tidak ada yang spesifik” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022).

Senada informan 3 menyatakan hal yang kurang lebih sama :

“Konsolidasi internal KPP Pratama Sorong kita lakukan untuk menjamin keamanan seluruh pegawai dan barang milik Negara, kemudian dengan terus memberikan informasi yg baik guna meredam konflik” (I3 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Informan 6 kemudian menambahkan :

“Kita selalu dihimbau untuk berangkat ke kantor bersama-sama, mengurangi penggunaan atribut Kantor, mengecat/melepas/mengganti Plat Kantor Dinas (berwarna merah) sebagai bentuk perlindungan kepada pegawai selama konflik” (I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Selain itu informan 4 juga memberikan pernyataan :

“penguatan kondisi agar menjadi kondusif yang dilakukan kantor kepada kita dengan memberikan penguatan secara mental lewat WA grup atau diberi semangat secara langsung lisan saja” (I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Salah satu resolusi yang diberikan kepada para pegawai terkait dengan keadaan pasca konflik antara lain dengan memberikan beberapa fasilitas.

Informan 1 menyatakan “KPP memfasilitasi pegawai yang mengalami kesulitan akses serta mengawatirkan keamanannya dengan dispensasi tidak masuk kantor sampai situasi kondusif” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022).

Selanjutnya informan 5 menyatakan :

“Fasilitas Bekerja/tidak masuk Kantor dan eksternal Layanan Online, Perpanjangan Pelaporan masa SPT Paling hanya menjemput dan

mengantar pulang pegawainya dengan fasilitas mobil kantor” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Sedangkan untuk pihak eksternal, tidak ada fasilitas berarti yang diberikan sebagai resolusi seperti yang dinyatakan oleh informan 7 :

“pasca konflik, tidak ada fasilitas, hanya pelayanan saja dipermudah, komunikasi juga sama saja tidak ada yang special. Pelayanan seperti biasa tidak ada yang baru”

Selanjutnya untuk peningkatan citra organisasi pasca konflik belum dilakukan langkah konkrit, berikut petikan wawancaranya:

“Dalam rangka peningkatan citra organisasi pasca konflik kita tetap memberikan pelayanan secara optimal, tidak membedakan sesuai nilai-nilai organisasi. Namun tidak ada kegiatan seperti promosi atau kampanye”(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Senada dengan informan 1, informan 5 juga menyatakan hal yang sama

“Tidak ada usaha peningkatan citra organisasi khusus pasca konflik/ menyinggung pasca konflik. Hanya kegiatan promosi perpajakan biasa melalui media social” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Begitu juga halnya dengan informan 6 yang menyatakan “ Memposting video Lewat media social seperti Instagram yang berisikan konten sesuai nilai-nilai organisasi” (I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan berdasarkan hasil temuan dengan pihak eksternal tidak ada usaha atau kegiatan yang spesifik dalam rangka meningkatkan citra organisasi pasca konflik.(I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022).

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat kita tarik kesimpulan sementara bahwa belum ada langkah konkrit dalam peningkatan citra organisasi pasca konflik baru sebatas promosi di media social. Promosi di media social ini pada

dasarnya adalah kegiatan rutin yang dilakukan oleh pihak KPP Pratama. Peningkatan citra perusahaan yang seharusnya dilakukan oleh pihak humas / PR ternyata belum dilakukan dengan optimal.

4.5. Evaluasi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

Fase terakhir dalam skema CERC adalah fase evaluasi. Evaluasi yang dilakukan adalah terkait dengan keadaan pasca konflik dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan kedepannya.

Setelah proses resolusi yang dilakukan keadaan dilapangan pasca konflik menjadi sangat dinamis, berikut petikan wawancara dengan para informan.

Informan 1 menyatakan :

“Keadaan bisa diatasi dan kondisi berangsur-angsur kondusif. Setelah memungkinkan, pelayanan kembali dibuka secara normal setelah sebelumnya terdapat penutupan layanan dan pelayanan terbatas”(IICM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Sedangkan informan 5 menyatakan :

“keadaan sudah mulai kondusif, meskipun beberapa kali beberapa pegawai masih mengalami bentuk kekerasan baik verbal dan fisik baik di jalan saat pulang kantor. Bahkan dua kali ada OAP yang datang ke kantor dengan nada marah dan menyinggung isu SARA. Kalau sudah begitu kami hanya bisa diam. Tidak bisa apa-apa”(I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Hampir senada dengan informan 5, informan 3 menyatakan :“Kondisi berangsur-angsur kondusif. Pelayanan akan segera dilakukan setelah situasi dinilai kondusif dan memungkinkan” (I3 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022). Sementara itu informan 2 menyatakan “Pelayanan berjalan seperti normal, namun kita tetap

berhati-hati dalam bersikap kepada masyarakat asli” (I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022). Selanjutnya informan 4 menyatakan :

“Masih terdapat Kebencian dan kerusakan di beberapa tempat, meskipun tampak aman. Kami mengurangi singgungan dengan warga asli Papua”(I4 OM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan informan 6 menyatakan “Tidak ada kelanjutantidak tahu karena tidak pernah diberi tahu perkembangan oleh internal” (I6 TM wawancara tanggal 15 Agustus 2022)

Sedangkan menurut informan 7 selaku eksternal, keadaan normal seperti biasa. “Keadaan pasca konflik normal saja, tidak ada perubahan berarti” (I7 FM wawancara tanggal 16 Agustus 2022). Selanjutnya informan 8 menyatakan tentang sensitifitas masalah konflik “Saya lihat keadaan berjalan seperti biasa, tidak ada membahas masalah tersebut karena sangat sensitif” (I8 IM wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Sementara itu informan 9 menyatakan keadaan “keadaan seperti biasa saja, tidak ada yang berubah, pelayanan seperti biasa” (I9 WP3 wawancara tanggal 18 Agustus 2022)sejeda informan 10 menyatakan “normal-normal saja” (I10 WP4 wawancara tanggal 18 Agustus 2022)

Sementara itu Riset atau wawancara untuk meminta pendapat masyarakat belum dilakukan :

“Tidak dilakukan secara khusus, namun meminta pendapat atau masukan dari Orang Asli Papua (OAP) yang menjadi pegawai organik dan non organik.(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Evaluasi dan menilai tanggapan, termasuk efektivitas komunikasi yang telah dilakukan pada internal dan public pasca konflik Papua 2019 pada KPP Pratama Sorong adalah :

“Evaluasi dilakukan secara internal dan disampaikan kepada sub perwakilan Kemenkeu Sorong, Kantor Wilayah DJP dan KPDJP sedangkan untuk eksternal tidak ada” (I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Pendokumentasian dan formalisasi, serta komunikasi tentang pelajaran pasca konflik Papua 2019 pada KPP Pratama Sorong masih bersifat internal seperti yang dinyatakan oleh informan 1 :

“Dokumentasi atas kejadian pasca konflik dilakukan secara internal sebagai bagian dari laporan ke atasan (Kanwil DJP dan KPDJP) tapi tidak untuk disebarluaskan secara umum baik kepada pegawai atau public”(I1CM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Selanjutnya informan 5 menyatakan sebagai berikut :

“Dokumentasi untuk internal lewat wa grup sorong taxman 951, untuk eksternal tidak ada” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Kemudian informan 2 juga menambahkan :

“Menginformasikan berita, Video, dan Kejadian melalui Media Komunikasi Internal KPP (Grup Whatsapp);tidak menyebarkan atau membuat status sampai adanya intruski lebih lanjut dari Pimpinan atau Berita Resmi;tidak menggunakan Kendaraan Dinas Kantor yang berplat Merah.”(I2 HC wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Sementara itu peningkatan komunikasi dan kemampuan tanggap krisis pada KPP Pratama pasca konflik belum dilakukan secara spesifik, seperti yang dinyatakan oleh informan 1 sebagai berikut :

“Tindakan spesifik untuk meningkatkan komunikasi krisis dan kemampuan tanggap krisis pasca konflik Papua Belum dilakukan. Evaluasi dan penentuan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan komunikasi krisis dan kemampuan tanggap krisis pasca konflik Papua 2019 adalah

bahwa setiap bagian/seksi memastikan mendapatkan informasi terbaru terkait keamanan dan kesehatan semua staf dan anggota”(IICM wawancara tanggal 14 Agustus 2022)

Sejalan dengan informan 1, informan 3 juga menyatakan hal sebagai berikut :

“Belum dilakukan evaluasi dan penentuan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan komunikasi krisis dan kemampuan tanggap krisis pasca konflik Papua 2019”(I3 CKW wawancara tanggal 16 Agustus 2022)

Sementara itu informan 5 menegaskan bahwa komunikasi yang dimaksud hanya komunikasi normal. Berikut petikan wawancara nya :

“tidak ada tindakan khusus kalau untuk komunikasi krisis, hanya untuk komunikasi normal tetap melalui WA grup kantor saja, dan tidak membahas soal krisis.(I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Sedangkan informan lain menyatakan tidak tahu tentang tindakan ini. Kemudian upaya yang dilakukan oleh KPP Pratama Sorong untuk menghadapi gejala prakrisis kedepannya, adalah melakukan koordinasi dengan pihak terkait, berikut wawancara dengan informan1 :

“Dipandang perlu untuk lebih meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan instansi-instansi terkait untuk memperoleh informasi lebih awal serta antisipasi terhadap keamanan pegawai, BMN dan kelangsungan layanan kepada masyarakat sesuai tugas yang diamanahkan.Serta koordinasi ke organisasi adat atau masyarakat, agar tercipta hubungan yang lebih baik antara instansi dengan masyarakat khususnya Orang Asli Papua”(IICM wawancara tanggal 14 Agustus 2022).

Sedangkan informan 5 menyatakan “Bekerjasa sama dan menjalin komunikasi dengan aparat keamanan saja” (I5 HN wawancara tanggal 15 Agustus 2022).

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa belum adanya tindakan konkrit dalam meningkatkan komunikasi krisis pasca

konflik,terkait dengan hal ini juga belum adanya diskusi yang intensif berupa riset dan atau wawancara yang melibatkan masyarakat secara langsung.

BAB V PEMBAHASAN

Konflik Papua 2019 dapat dikategorikan sebagai krisis dikarenakan menyangkut protes dan juga boikot terhadap institusi KPP Pratama sebagai bagian dari institusi vertical DJP, sebagaimana telah diatur dalam Pedoman Komunikasi DJP sesuai dengan Peraturan nomor SE-17/PJ/2017 tentang Pedoman Komunikasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dengan adanya pedoman komunikasi ini diharapkan DJP dapat menjalankan fungsinya sebagai lembaga pemerintah yang transparan, mudah diakses baik internal maupun eksternal. Pada pedoman komunikasi DJP ini terdapat tujuh prinsip komunikasi yaitu Integritas, Kebenaran Informasi, Efisiensi, Transparansi, Responsif dan non diskriminatif, Kepatutan dan Kerahasiaan.

Peraturan pendukung lain yang bisa dipakai untuk menghadapi situasi kritis di KPP Pratama Sorong adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Menteri Keuangan PMK Nomor 171/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan;
2. Surat Sekretariat Direktorat Jenderal Nomor S-2214/PJ.01/UP.90/2014 hal Penyampaian Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor SE-10/SJ/2014 tentang Pemberian Dispensasi Bagi Pegawai Kementerian Keuangan yang Mengalami Musibah Akibat Bencana Alam;

3. SOP KPP30-0136Tata Cara Penyelesaian Pelayanan Dalam Keadaan Kahar di KPP

5.1. Penanganan Komunikasi Krisis Internal

5.1.1. Pelaksanaan Fungsi Humas pada Pra Krisis Konflik Papua 2019

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Terdapat tujuh konsep kunci dalam definisi ini meliputi proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan lingkungan dan ketidakpastian (Goldhaber, 1986). Maka komunikasi yang baik merupakan factor pendorong terjadinya interaksi yang harmonis dalam sebuah organisasi, baik secara timbal balik horizontal maupun interaksi antara pimpinan organisasi secara vertikal, apakah ia manajer tingkat tinggi (*top manager*) atau manajer tingkat menengah (*middle manager*) dengan khalayak luar organisasi (Keyton, 2005). Namun tidak demikian halnya dengan rentang tanggung jawab di DJP terkait dengan penanganan krisis. Hasil temuan menunjukkan bahwa jika terjadi kejadian maka yang dapat memberikan perintah dan bertanggung Jawab adalah Pimpinan Unit Kerja (Kepala Kantor) dalam hal 1 Provinsi ada Unit Eselon II, maka Unit tertinggi Kemenkeu yang dapat memberikan arahan (Kantor Perwakilan Kemenkeu).

Terdapat fungsi PR yang diungkapkan oleh Cutlip et, al. (2007: 17) yakni, hubungan internal, publisitas, *advertising*, *press agentry*, *public affairs*,

lobbying, manajemen isu, hubungan investor, dan pengembangan. Selanjutnya *Excellence theory of public relations*, komunikasi dua arah dan simetris adalah cara ideal untuk mempraktikkan PR ketika organisasi menggunakan dialog, kompromi, dan pemecahan masalah kolaboratif dalam menangani permasalahan dan pelibatan stakeholders.

Sebagai fungsi manajemen yang juga berkaitan dengan fungsi problem, biasanya komunikasi dalam organisasi biasanya merupakan ranah PR, di mana PR juga merupakan aktivitas dalam penanganan krisis manajemen (Coombs, 1995: 3; Seeger et al., 1998: 66). PR merupakan bentuk komunikasi terencana antara organisasi dengan publik dengan berlandaskan pada asas saling pengertian melalui metode manajemen tujuan. Namun pada struktur organisasi KPP Pratama tidak ada bagian PR secara khusus. Sehingga beberapa fungsi kehumasan menjadi terbengkalai. Kedepannya mungkin bisa menjadi pertimbangan untuk menambahkan fungsi humas pada salah satu bagian dari struktur organisasi KPP Pratama.

Apabila kita menilik lebih dalam terkait dengan penyuluhan, pelayanan, dan kehumasan pada tubuh organisasi DJP, pelaksanaan atas ketiga fungsi tersebut merupakan satu-kesatuan yang tidak terpisahkan. Hal tersebut terbukti dengan dibentuknya Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (P2Humas) pada Kantor Pusat DJP. Kemudian, ada Bidang P2Humas di seluruh Kantor Wilayah DJP. Pada KPP Wajib Pajak Besar (LTO), KPP Madya, dan KPP Pratama, secara tertulis, tidak ada fungsi kehumasan. Fungsi

kehumasan hanya dimiliki Kantor Pusat dan Kantor Wilayah DJP sehingga istilah humas pajak terkesan dialamatkan hanya pada kedua unit tersebut. Padahal, dalam praktiknya, baik KPP LTO, KPP Madya, maupun KPP Pratama juga menjalankan fungsi kehumasan. Namun, atas pelaksanaannya sendiri ditetapkan dan diakui sebagai indikator kinerja utama (IKU) dari Bidang P2Humas Kantor Wilayah DJP masing-masing yang menaunginya (Nurisdiyanto, 2021). Hal ini tentu saja sangat mengganggu pelaksanaan manajemen kehumasan dalam rangka komunikasi krisis di lapangan ketika terjadi peristiwa kahar seperti adanya konflik Papua yang dihadapi KPP Pratama Sorong ini.

5.1.2. Peristiwa Awal Pasca Konflik Papua 2019

Ketika konflik Papua terjadi, ternyata pihak internal mengetahui kejadian dan memperoleh informasi dari berbagai sumber. Sumber pengetahuan terjadinya konflik kebanyakan berasal dari media social dan grup WA sedangkan peringatan resmi belum ada dari pusat.. Berdasarkan hasil penelitian dapat kita cermati beberapa saluran komunikasi pada KPP Pratama Sorong pasca konflik Papua 2019 (tabel 5.1).

Tabel 5.1.
Saluran komunikasi pada peristiwa awal pasca konflik Papua 2019

No	Jenis saluran komunikasi	Fokus	
1	Media Sosial (FB, Instagram, WhatssApp)	Internal	Eksternal
2	Nota Dinas	Internal	
3	Papan Pengumuman		Eksternal
4	Lisan	Internal	Eksternal

Sumber : hasil penelitian 2022

Pada tabel 5.1 dapat kita lihat ada 4 jenis saluran komunikasi internal pasca konflik Papua 2019 yaitu Media Sosial, Nota dinas, dan juga komunikasi lisan. Media social yang paling banyak digunakan adalah aplikasi *WhatsApp* (WA) dan juga *WhatsApp Group* (WAG). pemilihan media seyognya dilakukan PR dengan memilih saluran komunikasi dengan berpikir secara bersamaan mengenai tingkat efisiensi yang diinginkan dalam komunikasi dan pengalaman sebelumnya dengan kanal komunikasi, mitra, dan juga topic. (Klyueva, 2002).

Selanjutnya nota dinas yang dikirimkan oleh pusat kepada KPP Pratama Sorong meskipun terlambat telah memenuhi salah satu prinsip CECR yaitu informasi yang diberikan kredibel .(AS et al., 2020). Kredibilitas informasi yang dimaksud ada sumber yang memberikan informasi. Saluran komunikasi terkait erat dengan metode yang dibangun KPP Pratama dalam membangun komunikasi pasca konflik Papua 2019.

Selanjutnya metode komunikasi berdasarkan temuan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2.
Metode Komunikasi KPP Pratama Sorong Pasca Konflik Papua 2019

No	Metode komunikasi		Fokus
1.	Daring	Update di <i>WhatsApp Grup</i>	Internal
		Update di Instagram	Internal dan Eksternal
		Update oleh Account Representatif	Eksternal
2.	Luring	Papan pengumuman	Eksternal
		Layanan terbatas	Eksternal

Sumber : hasil penelitian 2022

Pada tabel 5.2 dapat kita lihat ada dua metode komunikasi yaitu secara daring (online) dan luring atau tatap muka secara terbatas. Metode pertama secara daring melalui update di WAG dipakai karena keadaan pasca konflik yang dianggap belum aman dilakukan untuk kalangan internal. Hal ini juga terkait dengan kebijakan dari DJP yang membolehkan karyawan untuk kembali ke homebasenya masing-masing. Sementara itu update di Instagram dilakukan untuk memberikan informasi penunjang secara internal.

Penggunaan teknologi komunikasi modern untuk menyampaikan informasi kepada internal melalui media social yaitu WA dan Instagram telah memakai prinsip Efisiensi sesuai pedoman komunikasi DJP. Pemilihan saluran komunikasi yang tepat sasaran sesuai dengan target audiens dan pesan kunci yang disampaikan telah dilakukan untuk mencapai efisiensi, apalagi beberapa karyawan ada yang kembali ke homebase masing-masing dan sebagian lagi melakukan Kerja Dari Rumah.

Pada fase ini, pengurangan ketidakpastian keadaan pada saat krisis dilakukan dengan melakukan pemilihan metode dan saluran komunikasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip CERC dan prinsip-prinsip komunikasi DJP.

5.1.3. Langkah-Langkah Perawatan Pada Fase Pemeliharaan Pasca Konflik Papua 2019

Komunikasi organisasi berfokus pada anggota-anggota dalam organisasi. Proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Sensitivitas masalah ini juga membuat tindakan koreksi

terhadap kesalahan fahaman tidak dilakukan secara formal, hanya dilakukan secara langsung terutama dengan wajib pajak.

Melakukan *meeting*/pertemuan untuk pertukaran informasi, koordinasi dan *controlling* atasan menyampaikan informasi yang memerlukan tindakan pegawai, dan juga penyampaian arahan atau perintah, juga *feedback communication*, penyampaian kemajuan kerja pada supervisor (Keyton 2005). Namun pada kenyataannya pertemuan yang membahas penanganan konflik tidak diadakan secara rutin. Pertemuan atau pembahasan hanya di seputar kalangan BOD (*Board of Directors*). Untuk level di bawahnya tidak ada. Keyton menyatakan komunikasi yang baik merupakan faktor pendorong terjadinya interaksi yang harmonis dalam sebuah organisasi, baik secara timbal balik horizontal maupun interaksi antara pimpinan organisasi secara vertikal, apakah ia manajer tingkat tinggi (*top manager*) atau manajer tingkat menengah (*middle manager*) dengan khalayak luar organisasi (Keyton, 2005).

Teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) atau teori komunikasi tentang krisis situasional. menjelaskan tentang hubungan antara strategi respons krisis dengan situasi krisis yang digabungkan oleh organisasi untuk merangkai strategi respon krisis sebagai jawaban untuk menyelamatkan reputasinya (Coombs, 2004:266).

Sementara itu, terdapat tiga macam strategi respon krisis yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab krisisnya menurut Coombs (2007), antara lain yang pertama penyangkalan (*denial*) yakni pihak organisasi menyalahkan beberapa

orang atau kelompok di luar organisasi untuk krisis. Kedua, meminimalisasi (*diminish*), yakni manajemen krisis untuk meminimalkan tanggung jawab organisasi. Ketiga, membangun kembali (*rebuild*), yakni pihak manajemen krisis menawarkan uang atau hadiah lain kepada korban sebagai bentuk tanggung jawab penuh atas krisis (Cea, Silalahi & Nadya, 2020;234).

Pada penanganan krisis komunikasi untuk pihak internal KPP pratama ini, maka strategi yang dipakai adalah strategi yang kedua melakukan minimalisasi (*diminish*) tanggung jawab dengan memberikan perlindungan kepada pegawai KPP Pratama Sorong dengan memberikan fasilitas antar jemput dengan mobil kantor dan bahkan untuk bekerja dari rumah (WFH). Bahkan DJP memperbolehkan para pegawai untuk kembali ke homebase masing-masing jika dipandang perlu.

Selanjutnya langkah-langkah perawatan kondisi yang dilakukan pada KPP Pratama antara lain adalah pertama bekerja sama dengan TNI/Polri; Kedua Kepala KPP Pratama Sorong mengeluarkan himbauan agar tetap mengutamakan keselamatan pribadi dan keluarga; dan yang ketiga meminta instruksi dan arahan dari Kantor Perwakilan Kementerian Keuangan Sorong dan atau Kanwil Papua, Papua Barat dan Maluku.

Pada fase ini upaya pemeliharaan belum berjalan dengan optimal, didapat dari hasil penemuan bahwa belum ada komunikasi dalam bentuk pertemuan rutin yang membahas tentang penanganan konflik. Belum ada upaya *Show respect* untuk memastikan komunikasi dapat dilaksanakan secara efektif, perlu adanya

penghargaan terhadap beragam ekspresi dan pengalaman masyarakat dalam menghadapi krisis. (Siegrist & Zingg, 2014)

Langkah-langkah konkrit juga belum disusun sehingga tindakan-tindakan yang akan dilakukan ketika konflik terulang hanya sebatas pada arahan kepala kantor artinya tidak ada aturan yang jelas dan bersifat spontan. Padahal pada pedoman komunikasi DJP, komunikasi krisis harus bersifat vertical dan terarah.

5.1.4. Konsolidasi Internal Sebagai Resolusi Pasca Konflik Papua 2019

Pada tahap ke empat pada penanganan konflik KPP Pratama sorong dimulai dengan melakukan konsolidasi secara internal. Salah satu resolusi yang diberikan kepada para pegawai terkait dengan keadaan pasca konflik antara lain dengan memberikan beberapa fasilitas yaitu *privilege* untuk tidak masuk kantor melainkan WFH. Resolusi selanjutnya adalah dengan peningkatan citra dan reputasi perusahaan. Pada pedoman komunikasi DJP, Reputasi organisasi yang dimaksud yaitu reputasi institusi, kebijakan, dan pegawai yang menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Terkait dengan fungsi KPP Pratama Sorong sendiri yaitu menjaga kepatuhan pajak di wilayah kerjanya agar tetap terkendali pasca adanya konflik 2019 ini.

Selanjutnya untuk peningkatan citra organisasi pasca konflik belum dilakukan langkah konkrit, dalam rangka peningkatan citra organisasi pasca konflik KPP Pratama tetap memberikan pelayanan secara optimal, tidak membedakan wajib pajak dan tetap melakukan promosi sesuai nilai-nilai organisasi. Namun tidak ada kegiatan seperti kampanye, Tidak ada usaha

peningkatan citra organisasi khusus pasca konflik/ menyinggung pasca konflik. Hanya kegiatan promosi perpajakan biasa melalui media social. Sedangkan berdasarkan hasil temuan dengan pihak eksternal tidak ada usaha atau kegiatan yang spesifik dalam rangka meningkatkan citra organisasi pasca konflik.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat kita tarik kesimpulan sementara bahwa belum ada langkah konkrit dalam peningkatan citra organisasi pasca konflik. Menurut Grunig dan Hung-Baesecke (2015), kecuali istilah *identity*, sebagian besar istilah reputasi, citra, brand, dan impresi pada dasarnya menggambarkan suatu fenomena yang sama, yaitu apa yang dipikirkan publik tentang suatu organisasi, sedangkan *identity* menggambarkan apa yang dipikirkan organisasi atas dirinya. Menurut (Coombs, 2007), reputasi seperti citra perusahaan/organisasi yang terdiri dari kualitas hubungan antara organisasi dan publiknya. Oleh karenanya peningkatan citra organisasi seharusnya dirumuskan dalam langkah-langkah konkrit pada pasca konflik ini, sehingga tercipta reputasi organisasi yang baik. Namun hal ini belum dilakukan di KPP Pratama dikarenakan memang belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab pada tugas-tugas kehumasan. Hal ini terkait dengan struktur organisasi kehumasan yang telah dibahas sebelumnya.

Peran serta aktif AR dapat dianggap sebagai representasi dari peningkatan reputasi organisasi, karena ada komunikasi langsung dengan wajib pajak. Reputasi dikembangkan melalui pengalaman langsung publik dengan organisasi, informasi dari pihak kedua tentang organisasi dari media berita dan melalui informasi dari

word of mouth.(Coombs, 2007). Selanjutnya reputasi positif yang tercipta melalui peran aktif AR akan membantu KPP Pratama Sorong untuk pulih lebih cepat selama krisis (Tam & Huang, 2016).

5.1.5. Evaluasi Dan Strategi Penanganan Krisis Dimasa Depan Pasca Konflik Papua 2019

Evaluasi dan menilai tanggapan, termasuk efektivitas komunikasi yang telah dilakukan pada internal dan public pasca konflik Papua 2019 pada KPP Pratama Sorong adalah Evaluasi internal yang disampaikan kepada sub perwakilan Kemenkeu Sorong, Kantor Wilayah DJP dan KPDJP dengan berpedoman pada pedoman komunikasi DJP.

Terdapat tujuh prinsip komunikasi dalam Pedoman Komunikasi Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai tujuan komunikasi yang baik, yaitu:

1. Integritas

Tidak menerima segala macam pemberian dalam bentuk apapun, yang langsung maupun tidak langsung, dari *stakeholders*, yang dapat menyebabkan pegawai yang menerima, dapat diduga memiliki kewajiban yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaannya. Pihak KPP Pratama Sorong senantiasa bersikap netral dan mempertahankan integritas dalam menjalankan tugas meski keadaan krisis.

2. Kebenaran Informasi

- a. Memastikan keandalan dan keakuratan data dan/atau informasi sebelum disebarluaskan kepada internal dan eksternal. Sumber data berasal dari pusat yang disampaikan melalui WAG resmi dan juga melalui ND.

- b. Memastikan data dan/atau informasi yang akan disebarkan adalah relevan dan telah diperoleh dari sumber yang kredibel dan kompeten.

3. Efisiensi

- a. Menggunakan teknologi komunikasi modern untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eksternal, Pihak KPP Pratama memilih untuk memakai media social yang paling banyak dipakai masyarakat yaitu WhatssApp dan juga rich media seperti Instagram.
- b. Memilih saluran komunikasi yang tepat sasaran sesuai dengan target audiens dan pesan kunci yang disampaikan, yaitu dengan memakai sarana papan pengumuman dan komunikasi langsung melalui perantara AR
- c. Menyinergikan seluruh saluran/perangkat informasi yang ada dalam pelaksanaannya yaitu dengan melakukan dua saluran sekaligus yaitu daring dan luring

4. Transparansi

- a. Menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dimengerti sehingga menghindari ambiguitas. Informasi disampaikan melalui *rich media* seperti instagram dengan menggunakan bahasa-bahasa yang mudah difahami dan menjunjung nilai-nilai DJP

5. Responsif dan non-diskriminatif

- a. Cepat memberikan tanggapan atas setiap pertanyaan dari media, baik yang disampaikan secara lisan, tertulis maupun elektronik terkait peristiwa

datangnya OAP ke kantor KPP Pratama meskipun keadaan berangsur membaik.

- b. Memperlakukan media secara setara dan tidak memberikan perlakuan istimewa terhadap media atau awak media tertentu terutama Koran atau jurnalis lokal.

6. Keputusan

- a. Melaksanakan kegiatan kehumasan dan berkomunikasi dengan internal eksternal, dan media dengan bahasa, cara dan sikap yang patut dan elegan. Kegiatan ini telah dilakukam namun belum dipegang oleh unit khusus.
- b. Menghormati dan memperlakukan para pemangku kepentingan dengan sopan. Wajib pajak diberikan update informasi melalui peran AR masing-masing sementara belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab terhadap tugas kehumasan.
- c. Memastikan materi informasi yang disebarkan tidak menyudutkan pihak tertentu dan tidak melanggar norma yang berlaku di masyarakat, serta telah dikomunikasikan dengan pihak yang bertanggung jawab atas kehumasan di unitnya. Pihak KPP Pratama memastikan para stafnya tidak melakukan tindakan apapun yang bisa menyinggung perasaan penduduk local, tidak menyebarkan atau membuat status sampai adanya intruski lebih lanjut dari Pimpinan atau Berita Resmi serta idak menggunakan Kendaraan Dinas Kantor yang berplat Merah Hal ini dilakukan juga sebagai langkah preventif agar tidak lagi terjadi krisis selanjutnya.

7. Kerahasiaan

Menjaga kerahasiaan data dan/atau informasi yang terkait dengan pekerjaan dan/atau jabatan, yang menurut ketentuan perundang-undangan tidak dapat disebarluaskan kepada publik. Pendokumentasian dan formalisasi, serta komunikasi tentang pelajaran pasca konflik Papua 2019 pada KPP Pratama Sorong masih bersifat internal sebagai bagian dari laporan ke atasan (Kanwil DJP dan KPDJP) tapi tidak untuk disebarakan secara umum baik kepada pegawai atau public, dokumentasi untuk internal lewat WAG sorong taxman 95.

Selanjutnya strategi dan taktik komunikasi yang digunakan organisasi ketika menghadapi krisis pada fase evaluasi dapat memperbaiki citra dan reputasi pasca krisis. Dinamika keadaan setelah proses resolusi yang dilakukan keadaan dilapangan pasca konflik terlihat sudah mulai kondusif, namun kekerasan baik verbal dan fisik baik di jalan masih saja terjadi. OAP bahkan ada yang datang ke kantor dengan nada marah dan menyinggung isu SARA. Hal ini bisa terjadi dimungkinkan karena latar belakang pegawai yang berasal dari berbagai suku bangsa di Indonesia yang jelas-jelas tergambar perbedaan dari warna kulit dan fisik. Ditambah lagi dengan keterbatasan komunikasi dikarenakan perbedaan bahasa dan budaya. Perbedaan latar belakang budaya yang berbeda berpotensi menghasilkan kesalahpahaman. Perbedaan ini juga mempengaruhi pola pikir, perasaan, tindakan dan interaksi yang merupakan dasar perilaku komunikasi

Untuk memahami makna komunikasi multikultur internal dalam KPP Pratama Sorong telah dilakukan beberapa upaya antara lain meminta pendapat atau masukan dari Orang Asli Papua (OAP) yang menjadi pegawai organik dan non organik. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi gegar budaya para pegawai dalam beradaptasi, karena budaya memungkinkan manusia untuk merespon lingkungan tempat mereka tinggal dan dengan budaya tersebut manusia berkomunikasi dengan manusia lainnya (Junaidi, 2006;25-25). Kedepannya perlu diadakan sebuah riset tentang kesesuaian budaya para pegawai KPP Pratama Sorong dengan budaya dan kearifan lokal masyarakat setempat. Kesemua hal ini tentunya akan berdampak signifikan pada reputasi organisasi. Organisasi KPP Pratama dapat diterima sebagai bagian dari komponen masyarakat sehingga kepatuhan pajak pun tidak terganggu.

Selanjutnya langkah-langkah yang dilakukan KPP Pratama untuk penanganan krisis di masa depan masih sangat terbatas yaitu :

1. Peningkatan komunikasi dan kemampuan tanggap krisis pada KPP Pratama pasca konflik namun belum dilakukan secara spesifik dan hanya bersifat internal
2. komunikasi yang dimaksud hanya komunikasi normal tanpa ada tendensi pencegahan krisis
3. Bekerjasama dan menjalin komunikasi dengan aparat keamanan setempat.

Kerjasama dan jalinan komunikasi dengan aparat keamanan setempat (TNI dan POLRI) serta pemerintah daerah dilakukan oleh pihak KPP Pratama Sorong

secara intensif dilakukan, bukan hanya untuk melindungi asset Negara dan para pegawai tetapi juga dalam rangka meningkatkan citra reputasi organisasi. Selain itu juga dikarenakan lembaga-lembaga ini memiliki kewenangan yang lebih besar dalam penyelesaian konflik dan peredaman dampak krisis pasca konflik di kota Sorong. Selain itu masyarakat papua memiliki falsafah “satu tungku tiga batu” yaitu adalah bagian dari sistem kerjasama antar institusi. Sehingga kerjasama banyak lembaga akan lebih efisien dalam penyelesaian dampak krisis akibat konflik.

Hasil analisa juga merujuk pada kesimpulan bahwa internal KPP Pratama yang terdiri dari para pegawai yang berasal dari berbagai suku bangsa perlu difasilitasi untuk melakukan dialog intensif dengan OAP dalam rangka adaptasi budaya sebagai dasar komunikasi. Masyarakat papua yang memiliki falsafah “satu tungku tiga batu” mengandung nilai-nilai kemanusiaan yang bukan hanya bermuara pada hubungan antar agama, tetapi juga tolong-menolong, saling mempedulikan dalam kesusahan dan kekurangan tanpa menjadikan agama sebagai sumber konflik ataupun alasan untuk tidak saling menolong sehingga basis budaya masyarakat. Hal ini membawa dampak perubahan yang signifikan bagi hubungan antar agama, budaya dan kemanusiaan di tanah Papua. Artinya bahwa ikatan budaya masyarakat Papua sebenarnya lebih terbuka memandang satu dengan yang lain sebagai saudara. Kesadaran akan hal ini juga yang membuat dampak krisis di Sorong akhirnya mereda dengan sendirinya. Krisis membutuhkan waktu respon yang singkat sedangkan komunikasi antar budaya

membutuhkan keterlibatan empatik, mendengarkan secara aktif, dan mengesampingkan pandangan budaya sendiri untuk memahami perspektif orang lain. Peran lokal wisdom sangat penting namun yang lebih penting lagi adalah pemahaman tentang lokal wisdom tersebut terutama bagi masyarakat pendatang bukan OAP.

5.2. Penanganan Komunikasi Krisis Eksternal

5.2.1 Pra Krisis Pasca Konflik Papua 2019

Pada Fase sebelum krisis (pre-crisis), pemerintah dalam hal ini KPP Pratama bertugas untuk memberikan informasi kepada publik dengan cara berkomunikasi untuk memberikan pengetahuan awal kepada publik agar mengerti dan mempersiapkan diri akan krisis yang akan dihadapi, pada tahap ini komunikasi dapat berjalan lancar jika sinergi dan koordinasi komunikasi antar komunikator utama (pemerintah dan jajarannya). (Mubarq et al., 2016).

Siregar menyebutkan beberapa hal yang harus dilakukan dalam perencanaan komunikasi antara lain memilih subjek atau sasaran penerima pesan, menentukan tujuan pemberian pesan, menganalisis tipe penerima pesan, mengumpulkan materi terkait pesan yang akan disampaikan, dan terakhir memilih bentuk komunikasi yang sesuai (Siregar, 2021). Dalam hal ini saluran komunikasi yang dipakai adalah saluran daring melalui skema media social yaitu *WhatsApp* dan *WhatsApp Group (WAG)*

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Terdapat tujuh konsep kunci dalam definisi ini meliputi proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan lingkungan dan ketidakpastian (Goldhaber, 1986).

Pada saat terjadi konflik tidak ada unit khusus yang bertanggung jawab memberikan informasi yang akurat dan terpercaya baik kepada pihak eksternal, dikarenakan memang belum adanya unit khusus yang berfungsi sebagai humas. Meskipun Humas dalam sebuah organisasi seharusnya menjalankan kegiatannya sebagai berikut Penasihat Ahli, Fasilitator Komunikasi; Fasilitator Proses Pemecahan Masalah dan Teknisi Komunikasi. (Suherli, 2015) namun pada KPP Pratama Sorong kegiatan Humas belum dijalankan. Kedepannya DJP harus mempertimbangkan untuk mempersiapkan para tenaga humas pajak dan menghidupkan perannya di seluruh kantor unit instansi vertikalnya di seluruh Indonesia.

5.2.2. Peristiwa Awal Pasca Konflik Papua 2019

Fokus utama dari fase ini adalah pengurangan ketidakpastian, kemanjuran diri, dan kepastian serta komunikasi yang cepat kepada masyarakat umum dan kelompok-kelompok yang terkena dampak. (Mubaroq et al., 2016). Pengurangan ketidakpastian serta komunikasi kepada pihak eksternal dilakukan melalui beberapa jenis saluran komunikasi. (lihat tabel 5.1)

Jenis saluran komunikasi dengan pihak eksternal pasca konflik Papua 2019 yaitu Media Sosial, papan pengumuman dan juga komunikasi lisan. Media social yang paling banyak digunakan adalah aplikasi *WhatsApp* (WA) baik secara personal maupun dalam bentuk *WhatsApp Group* (WAG). (Klyueva, 2002) menyatakan proses pemilihan media dalam komunikasi strategis bersifat multidimensional dan bergantung pada beberapa faktor. Proses multidimensi dalam pemilihan media berarti terjadi saat Humas ingin memilih saluran komunikasi maka ia perlu berpikir secara bersamaan mengenai tingkat efisiensi yang diinginkan dalam komunikasi. Sementara itu implementasi CERC dapat dilakukan melalui media konvensional maupun media baru.(Wibawa, 2020).

Salah satu prinsip CERC yaitu *be first* mengharuskan untuk menjadi sumber yang pertama dan utama mendorong perpindahan dari media konvensional ke media baru karena kecepatannya. Dalam pelaksanaan komunikasi krisis di KPP Pratama Sorong menggunakan pendekatan *integrated* dikarenakan kondisi daerah yang sulit dijangkau sinyal, maka media konvensional masih dipakai yaitu penggunaan papan pengumuman. Meskipun telah memasuki era digital, perpaduan antara media konvensional dan media baru atau *integrated model* masih relevan hingga saat ini. Selain itu penggunaan instagram digunakan untuk iklan layanan pajak. WhatsApp dan Instagram dipilih karena merupakan “*rich media*”. Karakteristik dari *rich media* menurut Daft and Lengel (1984) adalah media yang dapat mengirimkan banyak bentuk pesan (teks, suara, gambar), dapat

memberikan umpan balik secara langsung, mendukung penggunaan variasi bahasa, dan memungkinkan personalisasi pesan(Wibawa, 2020).

Hasil temuan penelitian kemudian menunjukkan bahwa metode komunikasi eksternal dilakukan baik secara daring maupun luring. Metode komunikasi daring dilakukan melalui update melalui instagram serta update oleh Account Representatif, sedangkan secara luring dilakukan melalui papan pengumuman dan pembatasan pelayanan (lihat tabel 5.2).

Metode pertama secara daring melalui update di WAG dipakai sebagai upaya untuk menjadi *“be first”* dalam memberikan informasi bagi eksternal. Begitu juga halnya update yang dilakukan di Instagram. Kemudian update yang dilakukan oleh Account representatives kepada para wajib pajak (eksternal) merupakan bentuk dari prinsip *“Be right”* yaitu memberikan informasi yang diberikan akurat. Wajib pajak tentunya memiliki kepercayaan pada AR yang memberikan informasi kepada mereka. Selain itu kepedulian dari AR yang berinisiatif menghubungi para wajib pajak juga adalah bentuk dari implementasi prinsip *Express empathy* yaitu mengekspresikan empati kepada stakeholders terdampak serta *Promote action* yaitu memberikan informasi instruksi untuk stakeholders. Instruksi yang dimaksud disini adalah untuk melakukan transaksi online dan tatap muka terbatas. Integrasi dari keenam prinsip CERC seharusnya dapat membantu memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat dikelola dengan baik dan organisasi dapat melakukan yang terbaik pada setiap fase.

Beberapa prinsip-prinsip pada pedoman komunikasi DJP telah terpenuhi antara lain prinsip Transparansi yaitu AR menyampaikan informasi secara utuh dan lengkap sepanjang kepada para wajib pajak serta menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dimengerti sehingga menghindari ambiguitas. Prinsip selanjutnya adalah Efisiensi yaitu menggunakan teknologi komunikasi modern untuk menyampaikan informasi serta memilih saluran komunikasi yang tepat sasaran sesuai dengan target audiens dan pesan kunci yang disampaikan. Hal ini dilakukan mengingat kondisi daerah yang sulit dijangkau oleh sinyal maka saluran komunikasi juga dilakukan dengan luring melalui papan pengumuman. Langkah terakhir adalah mensinergikan seluruh saluran/perangkat informasi yang ada dalam pelaksanaannya. Sinergi yang dimaksudkan adalah kombinasi antara metode daring dan luring

5.2.3. Pemeliharaan Pasca Konflik Papua 2019

Terdapat tiga macam strategi respon krisis yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab krisisnya menurut Coombs (2007), antara lain yang pertama penyangkalan (*denial*) yakni pihak organisasi menyalahkan beberapa orang atau kelompok di luar organisasi untuk krisis. Kedua, meminimalisasi (*diminish*), yakni manajemen krisis untuk meminimalkan tanggung jawab organisasi. Ketiga, membangun kembali (*rebuild*), yakni pihak manajemen krisis menawarkan uang atau hadiah lain kepada korban sebagai bentuk tanggung jawab penuh atas krisis (Cea, Silalahi & Nadya, 2020;234).

Pada penanganan krisis di KPP pratama ini, maka strategi yang dipakai adalah strategi yang ketiga yaitu membangun kembali (*rebuild*) kepercayaan diri dari pihak eksternal, yaitu dengan memberikan perpanjangan masa pemberian Perpanjangan Jatuh Tempo Pelaporan SPT Masa PPN pada para wajib pajak.

5.2.4.Konsolidasi Dengan Pihak Eksternal Sebagai Resolusi Pasca Konflik Papua 2019

Fase resolusi (*resolution*) berisi tentang pembaruan mengenai resolusi, diskusi tentang penyebab dan risiko baru / pemahaman baru tentang risiko untuk pihak eksternal, tidak ada fasilitas berarti yang diberikan sebagai resolusi. Pasca konflik, ternyata tidak ada penambahan fasilitas, hanya pelayanan saja dipermudah, komunikasi juga sama saja tidak ada peningkatan untuk memberikan informasi yang dapat menjangkau wajib pajak secara keseluruhan.

Seringkali, pemangku kepentingan mungkin muncul dari berbagai bangsa dan budaya dan akan menerapkan strategi komunikasi krisis yang paling akrab bagi budaya atau suku asal mereka. Berdasarkan hasil temuan penelitian ternyata ditemukan fakta bahwa tidak ada upaya penyampaian pesan baik melalui bahasa lokal atau budaya lokal dalam mengatasi resiko pasca konflik sebagai salah satu resolusi pasca konflik. Sementara itu dalam penelitian Androfo yang berjudul Komunikasi Antar Budaya dalam Konflik Antar Suku serta Penyelesaiannya pada Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin, menyatakan bahwa alat komunikasi yang paling efektif dalam menyelesaikan konflik antar suku adalah bahasa.(Androfo & Hayat, 2020).

Hal ini dapat menimbulkan munculnya etnosentrisme dan menimbulkan kesan negatif tentang respon krisis. Padahal komunikasi antar budaya membutuhkan keterlibatan empatik, mendengarkan secara aktif, dan mengesampingkan pandangan budaya sendiri untuk memahami perspektif orang lain sehingga membutuhkan waktu yang berharga untuk berlaku secara efektif (Pyle, 2018). Selanjutnya Coombs menyarankan melihat persamaan dan perbedaan antara budaya ketika mencoba untuk mengkomunikasikan informasi tentang krisis, dan menyesuaikan respon untuk menavigasi dengan sukses perbedaan antar budaya sambil dapat menggunakan persamaan untuk membuat pesan lebih jelas dan lebih konsisten.(Coombs, 2007).

Komunikasi dan konflik memiliki hubungan sebab akibat. Sebagai akibat dari komunikasi, konflik mungkin muncul, tetapi komunikasi memainkan peran kausal preventif dan kuratif dalam situasi konflik. Konflik dapat terjadi selama interaksi manusia. Jika ada diskusi terbuka, kemungkinan akan ada perbedaan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor penyebab terjadinya konflik (Touitou, 2020: 3). Sementara itu mencari peluang untuk membangun hubungan dan bermitra dengan pemangku kepentingan lokal sangat penting untuk setiap tanggap darurat (Seeger dalam Pyle, 2018), dan sejalan dengan harapan antar budaya untuk mencari kesamaan persepsi dan berkomunikasi dengan empati salah satunya adalah dengan penggunaan bahasa lokal. Meskipun ada hambatan budaya yang signifikan yang perlu dikomunikasikan di seluruh elemen KPP Pratama Sorong, tetapi dengan pendekatan bahasa dan budaya lokal dapat secara

signifikan meningkatkan hasil reputasi organisasi setelah krisis. Apalagi gesekan gesekan yang terjadi sebenarnya dapat diselesaikan dan dikendalikan karena adanya falsafah “satu tungku tiga batu” yang merupakan perekat sosial budaya warisan budaya Papua. Urgensitas dialog lintas budaya pada masyarakat harus segera dilakukan dengan mengimplementasikan konsep dan nilai-nilai budaya tersebut (Gobang, 2014). Terkait dengan hal ini maka tenaga humas yang seharusnya dipersiapkan sebaiknya adalah pegawai yang merupakan OAP dengan tetap mengajak pegawai lainnya untuk berpartisipasi aktif.

5.2.5. Strategi Penanganan Krisis di Masa Depan Pada Tahap Evaluasi Pasca Konflik Papua 2019

Fase terakhir dalam skema CERC adalah fase evaluasi. Evaluasi yang dilakukan adalah terkait dengan keadaan pasca konflik dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan kedepannya. Komunikasi krisis adalah proses dialog antara perusahaan dengan publik yang dilakukan dengan tujuan untuk menangani krisis yang sedang melanda perusahaan. Strategi dan taktik komunikasi yang digunakan organisasi ketika menghadapi krisis ini dapat memperbaiki citra dan reputasi pasca krisis.

Latar belakang budaya yang berbeda memfasilitasi cara komunikasi yang berbeda sehingga dapat beresiko menyebabkan kesalahpahaman. Budaya juga mempengaruhi pola pikir, perasaan, tindakan dan interaksi yang merupakan dasar perilaku komunikasi. Untuk memahami makna komunikasi multikultur, maka perlu adanya penjelasan mengenai komunikasi antar budaya secara komprehensif. Untuk menyusun langkah-langkah tersebut perlu diadakan riset atau wawancara

untuk meminta pendapat masyarakat. Namun berdasarkan hasil penelitian, riset dan wawancara belum dilakukan, meskipun demikian sudah ada upaya meminta pendapat atau masukan dari Orang Asli Papua (OAP) yang menjadi pegawai organik dan non organik. Budaya memungkinkan manusia untuk beradaptasi dan merespon lingkungan tempat mereka tinggal dan dengan budaya tersebut manusia berkomunikasi dengan manusia lainnya (Junaidi, 2006;25-25)

Selanjutnya evaluasi dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip CERC sebagai berikut : meskipun ada begitu banyak informasi yang beredar dari jam ke jam (bahkan menit ke menit) pemerintah pusat melalui KPP Pratama Sorong belum menjadi “*be the first*” kepada pihak eksternal, padahal Selnow dan Seeger (2008) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik dari sebuah krisis adalah ia memerlukan kesegeraan dalam penanganannya; pengumuman resmi dari DJP dan KPP Pratama telah dilakukan meski tidak melalui unit khusus (*be credible*) ; Prinsip empati terutama berkaitan dengan kepedulian dan keberpihakan terhadap masyarakat. Ketulusan dalam menunjukkan kepedulian kepada masyarakat, termasuk para korban konflik Papua dalam bentuk perkataan dan ekspresi komunikasi lainnya sangat krusial. Penggunaan bahasa lokal sama sekali belum dilakukan dalam melakukan komunikasi dan konsolidasi dengan warga lokal, namun AR telah menunjukkan empati dengan menghubungi para WP mereka secara pribadi; AR telah menjalankan perannya sebagai jembatan komunikasi antara pihak internal dan pihak eksternal sebagai bentuk penghargaan kepada wajib pajak yang mereka ampu. (*Show Respect*). Sikap menghargai seperti ini

akan mendorong terjadinya kerjasama yang lebih kuat antara beragam stakeholder dalam usaha untuk menangani krisis (CDC, 2014). Oleh karenanya sangat diperlukan suatu pertemuan rutin sebagai salah satu langkah pemeliharaan situasi agar tetap kondusif. Serta adanya survey tentang apa yang dirasakan oleh pihak eksternal sebagai bagian dari penduduk local sebagai pertimbangan dalam menyusun langkah-langkah strategi penanganan krisis di masa depan.

Hasil analisa penelitian mengarah pada kesimpulan bahwa belum adanya tindakan konkrit dalam meningkatkan komunikasi krisis pasca konflik ,terkait dengan hal ini juga belum adanya diskusi yang intensif berupa riset dan atau wawancara yang melibatkan masyarakat secara langsung. Sehingga belum tercipta komunikasi antar budaya sedangkan dimensi tambahan dari komunikasi lintas budaya dapat menciptakan potensi untuk memperburuk situasi krisis.(Pyle, 2018).

Komunikasi krisis pada KPP Pratama Sorong harus ditunjang dengan komunikasi antar budaya yang baik.). Beberapa nilai praktis sebagai penunjang pembangunan, antara lain semangat kekeluargaan, kerohanian, ketulusan, dan sopan santun, harus dibentuk dalam interaksi sosial antaretnik (Gobang, 2014). Masyarakat Papua sendiri memiliki warisan budaya yang disebut dengan “satu tungku tiga batu” yang, menjadi dasar di mana orang akan membangun dialog bersama, saling menerima suku lain di luar orang Papua. (Ngabalin, 2018)

Kedepannya pihak KPP Pratama harus bisa menjalin komunikasi antar budaya yang efektif dengan eksternal selaku stakeholder Terkait dengan hal ini

pula nantinya bisa disusun sebuah langkah-langkah konkrit sebagai upaya untuk menghadapi gejala pra krisis kedepannya .

BAB VI PENUTUP

6.1 KESIMPULAN

Penanganan komunikasi krisis di lingkungan KPP Pratama Sorong dalam konflik Papua 2019 telah dilaksanakan namun belum pada tahap yang maksimal. Secara internal sudah ada upaya yang dilakukan pihak KPP Pratama untuk mengantisipasi keadaan akibat konflik, namun secara eksternal belum nampak usaha-usaha konkrit untuk menjalin komunikasi yang lebih harmonis pasca konflik 2019 .

Penelitian ini merujuk penanganan komunikasi krisis pasca konflik Papua 2019 dengan model CERC yang terdiri atas lima tahap. Pada tahap pertama yaitu prakrisis upaya memfasilitasi bentuk perubahan perilaku internal dan eksternal lebih menekankan pada pihak internal daripada publik eksternal. Selanjutnya belum ada SOP yang mengatur langkah-langkah konkrit di KPP Pratama Sorong dalam menghadapi krisis yang diakibatkan oleh konflik rasial. Fungsi humas belum dijalankan secara maksimal oleh unit khusus pada KPP Pratama Sorong, hal ini dikarenakan tidak ada *jobdesk* khusus humas dalam lingkup KPP Pratama .

Pada tahap kedua ditemukan perubahan saluran menjadi lebih baru. Saluran dan metode komunikasi yang dimaksud adalah kombinasi daring dan luring dengan pemilihan media model *integrated*. Penerapan prinsip CERC belum sepenuhnya terpenuhi dan belum terintegrasi secara optimal pada fase peristiwa awal KPP Pratama Sorong pasca konflik.

Pada fase pemeliharaan tindakan-tindakan yang signifikan menyangkut pertemuan rutin, pemahaman resiko, dan upaya merespon pemulihan konflik belum terlihat. Konflik yang menyangkut isu sensitif membuat semua pihak ekstra

hati-hati dalam melakukan pemeliharaan bahkan cenderung bersifat pasif untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Pada tahap resolusi pasca konflik peran *Account Representative* sangat besar dalam menjembatani komunikasi dengan eksternal, namun upaya peningkatan reputasi belum dilakukan terkait dengan belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab pada fungsi kehumasan pada KPP Pratama Sorong. Upaya pendekatan budaya dengan penggunaan bahasa maupun kebiasaan lokal juga belum dilakukan.

Pada fase evaluasi belum ditemui adanya langkah konkrit yang memfasilitasi komunikasi antar budaya sebagai penunjang dari komunikasi krisis pasca konflik 2019. Evaluasi prinsip CERC menunjukkan bahwa DJP melalui KPP Pratama Sorong belum menjadi yang pertama (*be first*), tetapi sudah melakukan *be right* dengan mengirimkan nota dinas. Tidak adanya unit khusus kehumasan menjadikan prinsip *be credible* tidak berjalan dengan baik. *Promote Action* dilakukan dengan memberikan instruksi yang tidak menyinggung SARA. Namun pertemuan rutin dan riset kepada penduduk lokal belum dilakukan sebagai bentuk dari prinsip *show respect*. Evaluasi pelaksanaan prinsip komunikasi sesuai pedoman komunikasi DJP sebagian besar telah dilakukan.

6.2. SARAN

Beberapa saran untuk penanganan komunikasi Internal antara lain adalah Perlunya disusun sebuah SOP yang lebih spesifik untuk mengantisipasi krisis akibat konflik rasial di wilayah-wilayah yang rawan konflik sosial; Penguatan

peran pimpinan dari tingkat manajerial kepada pegawai secara terukur dan terarah dalam menghadapi krisis, sehingga penanganan komunikasi krisis lebih terorganisir; mempersiapkan tenaga humas pajak dalam rangka menghidupkan pelaksanaan peran dan fungsi pajak di seluruh kantor unit instansi vertikal DJP di seluruh Indonesia; khusus untuk KPP Pratama tenaga humas sebaiknya gabungan antara masyarakat lokal dalam hal ini OAP atau pegawai non OAP kelahiran Papua didampingi pegawai lainnya untuk meminimalisasi hambatan budaya.

Secara eksternal, perlu dipertimbangkan untuk menjalin hubungan dengan masyarakat adat Sorong melalui komunikasi dengan menggunakan bahasa lokal sebagai bentuk penghargaan kearifan lokal atau adat istiadat lain sehingga bisa memperkuat sinergi antara organisasi dan masyarakat; menciptakan harmonisasi dan interaksi secara berkesinambungan dan intensif melibatkan lembaga masyarakat adat, organisasi pemuda, atau organisasi kesukuan dalam suatu forum diskusi atau kegiatan yang bersifat sosial kebudayaan;

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi* (Cetakan keempat belas). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer* (Cetakan kesembilan). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Chatra, E, & Nasrullah, R. (2008). *Public Relations: Strategi Kehumasan dam menghadapi Krisis*. Bandung: Maximalis.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, dan Mixed Methods Approaches* (Fourth Edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications Ltd.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2007). *Effective Public Relations: Edisi Kesembilan* (terj. Tri Wibowo, cetakan kedua). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- _____. (2017-09-26). *Crisis Communication*. *Oxford Research Encyclopedia of Intergroup Communication*.
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis Communications (2nd ed)*. Mahwah, NT: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Flick, U. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. Los Angeles, London, Singapore, New Delhi: SAGE Publications Ltd.
- Jefkins, F. (2004). *Public Relations* (Edisi kelima, terj. Daniel Yadin). Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: a Key To Understanding Work Experiences*. London: Sage Publications.
- Klyueva, A. V. (2002). *An Integrated Model of Media Selection in Strategic Communication Campaigns*.
- Miles, B. M., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, L. J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi* (Cetakan kedua puluh sembilan). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morissan (2013) *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*, (Jakarta: Kencana)
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian* (cetakan kesembilan). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rakhmat, J. (2012). *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik* (cetakan kelimabelas). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Ruslan, R. (2008). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sarwono, J. (2006). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). *Communication, Organization and Crisis*. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Siregar, Robert T., et al. *KOMUNIKASI ORGANISASI*. Widina Media Utama, 2021
- Sugeng Sejati (2012) *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Teras)
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan ketujuh belas). Bandung: Alfabeta.
- Vanderstoep, S. W. & Johnston, D.D. (2009). *Research Methods For Everyday Life Blending Qualitative And Quantitative Approaches*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1986). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Harper & Row.

Yin, R. K. (2015). *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Cetakan keempatbelas). Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Jurnal

AS, E., Wibawa, D., Wahab, E. D., & Muslim, A. (2020). Mendorong penerapan Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) untuk mengatasi pandemi Covid 19 di Indonesia. ... *Pandemi Covid 19 Di ...*, 1–9.

Balakrishnan, K., Harji, M. B., & Angusamy A. (2021). Intercultural Communication Competence: Well-being and Performance of Multicultural Teams. *Journal of Intercultural Communication*, Vol. 21, No. 2, pp. 82-96.

Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. *Public Relations Review*, Vol. 25, No. 2 (Summer 1999), pp. 71-97.

Cea, K., Silalahi, R. R., & Nadya, R. (2020). Strategi Manajemen Krisis Public Relations Komisi Perlindungan Anak Indonesia (Kpai). *MEDIASI*, 1(3), 228-236.

Chen, G. M. & Starosta, W. J. (2016). Intercultural Communication Competence: A Synthesis. *Annals of the International Communication Association*. 19:1, pp. 353-383. DOI: 10.1080/23808985.1996.11678935

Coombs, W. T. (1995). The Development of Guidelines for The Selection of The “Appropriate” Crisis Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, pp. 447–476.

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>

Devadas, B. (2016). *A Critical Review of Qualitative Research Methods in Evaluating Nursing Curriculum Models: Implication for Nursing Education*

- in the Arab World. Journal of Education and Practice*, Vol.7, No.7, 2016, pp.119-126.
- Effendy, T.S. & Toly.A.A.(2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Pertambahan Nilai. *Tax & Accounting Review*. Vol(1)1.
- Fang et.al.(2020). The Economic Consequences of Conflict in Sub-Saharan Africa. *International Monetary Fund*. Pp. 26-38. <https://doi.org/10.5089/9781513559667.001>
- Grunig, J. E. Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In Heath, R. L (2001). *Handbook of Public Relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fitria, R. (2017). Strategi Komunikasi pada Masyarakat Antar budaya. *Jurnal Ilmiah Syi'ar*, 17(1), 21-28.
- Junaidi (2006) Komunikasi dan Budaya: Menuju Masyarakat Antar budaya. *Jurnal Ilmu Budaya* Vol. 3 No. 1., pp 1-65
- Lopulalan, J. E. (2018). Jati diri orang asli Papua dalam pusaran otonomi khusus di Provinsi Papua Barat. *SOCIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 15, No. 1 Tahun 2018, pp. 37-49.
- Lane, M. (2019). The Papuan Question in Indonesia: Recent Developments. *ISEAS – YUSOF ISHAK INSTITUTE*, Issue: 2019, No. 74, pp. 1-10.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: Applied Social Research Methods Series; Volume 41*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Mistara, 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*, Vol. 11, No. 2, April 2017, pp.177-187.
- Mubaroq, A. R., Wijayanto, & Supratiwi. (2016). *Komunikasi Krisis Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam Menghadapi Pandemi COVID-19*. 15(2), 1–23.
- Noermasnyah, A.L. & Aslamadin, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Ketidakpatuhan Wajib Pajak Daerah Di Kota Tegal. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)* . Vol. 11(2), 329-339.

- Nwogu, U. J., Aleru, G., & Owhondah, O. (2013). Conflict and Crisis Management for National Security: The Role of Educational Managers in Rivers State. *Journal of Education and Practice*, Vol.4, No.25, 2013, pp. 18-23.
- Palmer, A., Irlbeck, E., Meyers, C., & Chambers, T. (2013). A Case Study of the Risk and Crisis Communications Used in the 2008 Salmonella Outbreak. *Journal of Applied Communications*: Vol. 97, Iss. 1, pp. 1-12.
- Putri, A. W., Sutopo., & Rahmanto, A. N. (2019). Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT IBU (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*). *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, Vol. 23, No. 1 (Juni 2019), pp. 53–70.
- Pyle, A. S. (2018). Intercultural Crisis Communication: Examining The Experiences of Crisis Sojourners. *Journal of Applied Communication Research*, Vol 46 No.3, pp 388-407. DOI: 10.1080/00909882.2018.1467031
- Ramadhani, S. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* -Vol 8 No 1, 31-39.
- Razif, R. (2017). Analisis Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Pemeriksaan Fungsional Dan Implikasinya Pada Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kpp Pratama Bireuen). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 5, No. 2, pp.109-118.
- Reber, B. H., Cropp, F., & Cameron, G. T. (2013). Impossible Odds: Contributions of Legal Counsel and Public Relations Practitioners in a Hostile Bid for Conrail Inc. by Norfolk Southern Railroad, *15 J. Pub. Rel. Res.*1, pp. 1-25.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Part 7, No. 2 (April 1997), pp.277-304.
- Rössel, J., & Collins, R. Conflict Theory and Interaction Rituals: The Micro Foundations of Conflict Theory, in Turner, J. H., Alexander, J., & Bailey, K, D. (2001). *Handbook of Sociological Theory*, pp. 509-531. New York: Kluwer Academic, Plenum Publishers.

- Svensson, A.B. & Frolander N. A Qualitative Study on How an Effective Crisis Communication is Impacted by Intercultural Competence, Crisis Leadership and Social Media. *Media and Communication Linnaeus University*. pp 1-45.
- Qiu, Q., & Cameron, G. T. Public Relations Perspective to Manage Conflict in a Public Health Crisis. *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 2007, Issue 1, Article 15, pp. 211-228.
- Touitou, T. C. (2020). Communication, Conflict and Crisis Management. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, Vol. 5, No. 4, August 2020, pp. 1-7.
- Alma'arif. (2014). Manajemen Konflik Sosial Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pemerintahan, volume 1*, 1–17. http://eprints.ipdn.ac.id/2463/1/JURNAL_PRODI.pdf
- Androfo, G., & Hayat, M. A. (2020). Komunikasi antar Budaya dalam Konflik antar Suku serta Penyelesaiannya pada Suku Dayak dan Madura di Kota Banjarmasin. *Jurnal Komunikasi, April*.
- AS, E., Wibawa, D., Wahab, E. D., & Muslim, A. (2020). Mendorong penerapan Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) untuk mengatasi pandemi Covid 19 di Indonesia. ... *Pandemi Covid 19 Di ...*, 1–9. <http://digilib.uinsgd.ac.id/30723/>
- 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>
- Cresswell, J. W. (2017). *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Gobang, J. K. G. D. (2014). Konflik Budaya Lokal Pada Masyarakat Di Pulau Flores (Sebuah Analisis Komunikasi Lintas Budaya). *Jurnal Komunikasi*, 9(1), 59–68. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol9.iss1.art5>
- Klyueva, A. V. (2002). *An Integrated Model of Media Selection in Strategic Communication Campaigns*.
- Mubarq, A. R., Wijayanto, & Supratiwi. (2016). *Komunikasi Krisis Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam Menghadapi Pandemi COVID-19*. 15(2), 1–23.
- Ngabalin, M. (2018). Falsafah Hidup Orang Papua Satu Tungku Tiga Batu [Toromit War Istery]. *KENOSIS: Jurnal Kajian Teologi*, 4(1), 56–73. <https://doi.org/10.37196/kenosis.v1i1.21>
- Nurisdianto, W. E. (2021). *Peran Humas Pajak Mewujudkan Kepatuhan Kooperatif*. <https://news.ddtc.co.id/peran-humas-pajak-mewujudkan-kepatuhan-kooperatif-32967>
- Pyle, A. S. (2018). Intercultural crisis communication: examining the experiences

- of crisis sojourners. *Journal of Applied Communication Research*, 46(3), 388–407. <https://doi.org/10.1080/00909882.2018.1467031>
- Suherli, U. R. (2015). *Peran HUMAS dalam mengelola Konflik (Studi Deskriptif Kualitatif Rencana Pembanguna Bandara Internasional di Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo Periode April-Oktober 2014)*. 08(01).
- Wibawa, R. (2020). *CERC dan Media Selction : Strategi Menghadapi Krisis*. Perspektif Dikom UGM. <https://dikom.fisipol.ugm.ac.id/cccr-dan-media-selection-strategi-menghadapi-krisis/>
- Uamang, A., Gunawan, C. I., & Sasmito, C. (2018). Implementasi Otonomi Khusus Provinsi Papua dalam Ketahanan Wilayah NKRI di Pemerintah Kabupaten Mimika (Studi Pada Pengelolaan Dana Desa Distrik Jila Tahun 2016-2017). *Jurnal Reformasi*, Vol. 8, No. 1, 2018, pp. 47-57.
- Yotasa Ra'ida Khairiyah, M. H. (2019). Studi Kualitatif: Dampak Kebijakan Insentif Pajak Usaha Kecil Dan Menengah Terhadap Kepatuhan Pajak Dan Penerimaan Negara. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 36-45.
- Zana, Fathya; AZISTA, Karinda; ASTUTI, Puji. Teori Komunikasi Krisis Situasional: Strategi Komunikasi Pemerintah dan WALHI dalam Penanganan Asap Riau Tahun 2015. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, [S.l.], v. 6, n. 8, p. 3789-3799

Situs Internet

- Gumiwang, R. (2019). Konflik di Papua dan Ekonomi tak Bergairah, Bak Ayam dan Telur. Diakses pada 22 November 2021, dari <https://tirto.id/konflik-di-Papua-dan-ekonomi-tak-bergairah-bak-ayam-dan-telur-cgNy>
- Nurisdiyanto, W. E. (2021). *Peran Humas Pajak Mewujudkan Kepatuhan Kooperatif*. Diakses pada 17 Agustus 2022, dari <https://news.ddtc.co.id/peran-humas-pajak-mewujudkan-kepatuhan-kooperatif-32967>
- Wibawa, R. (2020). *CERC dan Media Selction : Strategi Menghadapi Krisis*. Perspektif Dikom UGM. <https://dikom.fisipol.ugm.ac.id/cccr-dan-media-selection-strategi-menghadapi-krisis/>

Undang- Undang

Direktorat P2Humas DJP. (2017). *Pedoman Komunikasi Direktorat jenderal Pajak: SE-17/PJ/2017*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pajak.