

Manajemen Krisis Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan dalam Mengembalikan Kepercayaan Publik

Adisti Citra Ramdani^{1*}, Heru Ryanto Budiana², FX Ari Agung Prastowo³

^{1,2,3}Universitas Padjadjaran

ARTICLE INFO

Article history:

Received September 09, 2024

Revised September 15, 2024

Accepted September 23, 2024

Available online 26 September, 2024

Kata Kunci:

Krisis; Manajemen Krisis;
Komunikasi Krisis; Kepercayaan
Publik, Direktorat Jenderal Bea dan
Cukai

Keywords:

Crisis, Crisis Management, Crisis
Communication, Public Trust,
Directorate General of Customs and
Excise



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
license.

Copyright © 2024 by Author. Published by
Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

Krisis menimpa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) pada bulan April 2024. Krisis ini disebabkan oleh maraknya isu-isu yang viral mengenai barang kiriman di media sosial. Isu-isu yang viral ini diantaranya isu sepatu Radhika Althaf, isu alat bantu SLB Ijal Zaid, dan isu mainan Medy Renaldy. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen krisis DJBC dalam upaya mengembalikan kepercayaan publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen krisis DJBC terbagi dalam tiga tahapan utama: pre-krisis, yang mencakup persiapan, pencegahan, serta deteksi dan identifikasi isu; krisis, yang melibatkan asesmen isu, pengumpulan data, penentuan strategi komunikasi krisis, serta pelaksanaan komunikasi krisis; dan post-krisis, yang meliputi monitoring dan evaluasi, komunikasi lanjutan, serta pembelajaran dari krisis. Penelitian ini menunjukkan bahwa SOP manajemen krisis yang dimiliki oleh DJBC sudah sesuai dengan konsep manajemen krisis yang diusulkan oleh para ahli. Komunikasi krisis yang dilakukan pada krisis ini diantaranya pendekatan personal, penanganan awal media sosial, konten respon krisis, media briefing, penggunaan spokesperson KBPJ, bolstering, dan penggunaan spokesperson utama.

ABSTRACT

A crisis hit the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) in April 2024, triggered by the widespread virality of issues related to delivered goods on social media. These viral issues included Radhika Althaf's shoe issue, Ijal Zaid's SLB aid issue, and Medy Renaldy's toy issue. This study aims to examine how DJBC's crisis management efforts worked to restore public trust. The research uses a qualitative method with a case study approach. The findings indicate that DJBC's crisis management is divided into three main stages: pre-crisis, including preparation, prevention, and issue detection and identification; crisis, which involves issue assessment, data collection, determination of crisis communication strategies, and execution of crisis communication; and post-crisis, which includes monitoring and evaluation, continued communication, and learning from the crisis. This study shows that DJBC's crisis management SOP aligns with crisis management concepts proposed by experts. Crisis communication efforts during the crisis included a personal approach, initial social media handling, crisis response content, media briefings, the use of KBPJ spokespersons, bolstering, and the use of a primary spokesperson.

PENDAHULUAN

Pada April 2024, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menghadapi krisis yang disebabkan oleh viralnya tiga isu terkait barang kiriman dari luar negeri di media sosial. Isu-isu ini diunggah oleh pemilik akun Tiktok @radhikaalthaf, akun Twitter @ijalzaid_, dan akun Tiktok @medyrenaldy_. DJBC bertanggung jawab mengelola ketentuan bea cukai dan pajak atas impor dan ekspor, sesuai dengan PMK 111 Tahun 2023, serta memiliki tugas menjaga penerimaan negara, melindungi masyarakat dari barang berbahaya, melindungi industri dalam negeri, dan memberantas penyelundupan.

Isi dari ketiga isu keluhan barang kiriman tersebut adalah sebagai berikut: Isu pertama berasal dari akun Tiktok @radhikaalthaf, yang mengeluhkan bea masuk sepatu yang dibelinya seharga Rp10,3 juta namun dikenai bea masuk Rp31,8 juta, jauh lebih tinggi dari yang ia perkirakan. Isu kedua diunggah oleh akun Twitter @ijalzaid_, yang menyatakan bahwa bantuan alat belajar untuk tunanetra dari Korea yang diterima SLB-nya pada 2022 dikenakan bea masuk ratusan juta rupiah, sehingga barang tersebut tidak dapat diambil dan berstatus "barang yang tidak dikuasai." Isu ketiga muncul dari akun Tiktok @medyrenaldy_, yang mengeluhkan mainan Megatron yang dikirim untuk review tertahan di Bea Cukai karena permintaan dokumen yang tidak bisa dipenuhi. Setelah mainan tersebut sampai, ia menemukan

*Corresponding author

E-mail addresses: adisti19002@mail.unpad.ac.id

bahwa box-nya rusak dan merasa kecewa. Ketiga isu ini menunjukkan keluhan masyarakat terkait bea masuk dan pelayanan DJBC.

Menurut DJBC, pada ketiga isu tersebut, mereka telah mengikuti prosedur dan peraturan yang berlaku: Isu pertama: DJBC mengidentifikasi dugaan praktik *under invoicing* pada pembelian sepatu. Invoice awal mencantumkan nilai barang jauh lebih rendah daripada nilai sebenarnya. Berdasarkan peraturan, DJBC mengenakan sanksi administratif dan bea masuk yang totalnya mencapai Rp30.928.544,00. Isu kedua: Barang hibah seharusnya mendapatkan pembebasan bea masuk, namun penerima tidak melengkapi dokumen yang diperlukan dari Kementerian Kesehatan. Akibatnya, barang tetap dikenakan bea masuk dan tidak dapat diambil. Isu ketiga: DJBC melakukan pemeriksaan fisik paket mainan sesuai tugas mereka. Pemeriksaan ini melibatkan pihak PJT (DHL) yang membuka paket, sementara DJBC mengawasi proses tersebut. Terdapat rekaman CCTV yang menunjukkan PJT yang membuka paket, bukan DJBC.

Permasalahan muncul karena perbedaan pemahaman antara DJBC dan masyarakat mengenai tugas dan kebijakan terkait barang kiriman. DJBC merasa telah melaksanakan tugas sesuai peraturan, namun masyarakat merasa DJBC tidak sesuai dengan peraturan. Edukasi mengenai tugas dan peraturan DJBC belum merata, dan meski DJBC telah melakukan edukasi dan survei, mengedukasi seluruh masyarakat Indonesia merupakan tantangan besar. Ketiga isu tersebut dianggap krisis oleh DJBC karena dampaknya terhadap citra mereka dan peningkatan sentimen negatif. Krisis ini mempengaruhi efektivitas strategi komunikasi DJBC, termasuk agenda setting dan pembangunan citra, serta memberi dampak negatif pada pegawai. Faktor-faktor yang memperburuk situasi termasuk stigma negatif DJBC, viralitas berita di media sosial, dan kecenderungan masyarakat untuk menyebarkan informasi tanpa verifikasi. Penanganan krisis melibatkan spokesperson seperti Sri Mulyani dan Prastowo Yustinus untuk merespons isu-isu tersebut.

Komunikasi krisis dilakukan oleh DJBC dan menarik banyak respon dari masyarakat. Namun, respon masyarakat pada unggahan-unggahan tersebut tidak menunjukkan kepuasan atas respon krisis DJBC. Hal ini dapat dilihat dari top comment pada masing-masing unggahan. **Gambar 1.** menunjukkan top comment pada beberapa komunikasi krisis yang dilakukan oleh DJBC.



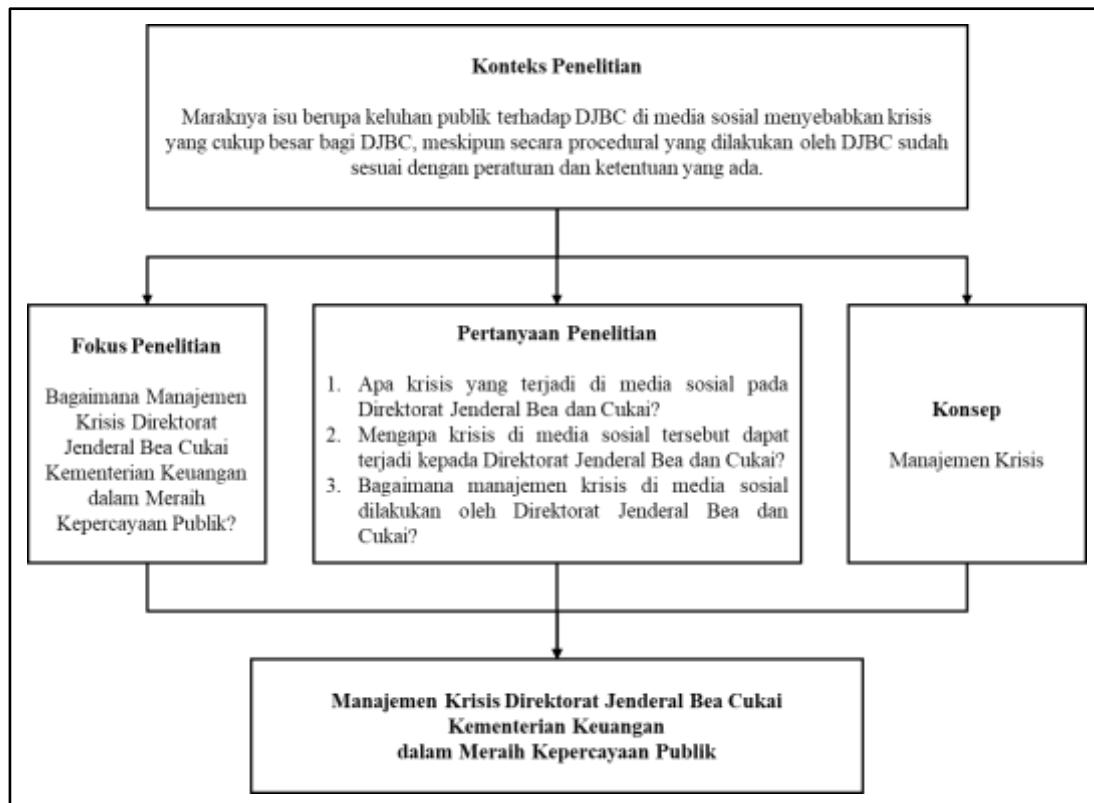
Gambar 1. Top comments pada komunikasi krisis DJBC

Roy Valiant, pengamat kebijakan publik dari Universitas Indonesia, menyatakan bahwa rendahnya kepercayaan publik terhadap DJBC disebabkan oleh rekam jejak buruk lembaga tersebut, yang membuat penegakan aturan menjadi sulit. Ia juga menilai sosialisasi terkait aturan bea masuk belanja daring masih lemah dan perlu lebih masif untuk menjangkau masyarakat yang terdampak.

Manajemen krisis menjadi penting untuk mengembalikan kepercayaan publik yang semakin hilang dari adanya krisis ini. Manajemen krisis adalah serangkaian tindakan yang dirancang untuk menghadapi, merespons, dan mengatasi situasi krisis guna melindungi reputasi, operasional, dan keberlangsungan organisasi, dengan tujuan meminimalkan dampak negatif dan memulihkan keadaan normal secepat mungkin. Menurut Coombs (2010), manajemen krisis mencakup upaya untuk mengurangi kerusakan yang diakibatkan oleh krisis serta melindungi organisasi dan pemangku kepentingan dari dampak negatif. Berbeda dengan manajemen risiko yang lebih berurusan dengan bencana alam, manajemen krisis lebih fokus pada kerusakan yang disebabkan oleh tindakan manusia, seperti peretasan atau penipuan, yang sering kali tidak dapat dihindari sepenuhnya dan menuntut pertanggungjawaban dari perusahaan. Coombs (2010) membagi manajemen krisis menjadi tiga tahap: Pre-Crisis yang berfokus pada pencegahan dan persiapan, Crisis yang berfokus pada respons saat krisis terjadi, dan Post-Crisis yang berfokus pada pembelajaran dan perbaikan untuk masa depan. Salah satu tujuan utama manajemen krisis adalah mengembalikan kepercayaan publik, yang merupakan kunci dari manajemen krisis yang efektif dan

sangat penting dalam proses pemulihan setelah krisis. Penanganan krisis yang baik dapat meningkatkan kepercayaan publik, sementara penanganan yang buruk dapat merusaknya.

Penelitian ini dilakukan karena maraknya keluhan publik terhadap DJBC di media sosial yang menimbulkan krisis besar, meskipun DJBC telah mengikuti prosedur sesuai aturan. Manajemen krisis yang dilakukan tidak berhasil mengembalikan kepercayaan publik. Penelitian ini berfokus pada bagaimana DJBC menangani krisis untuk memberikan masukan dalam meningkatkan manajemen krisis di masa mendatang. Pertanyaan penelitian meliputi: (1) Apa krisis yang terjadi di media sosial terkait DJBC? (2) Mengapa krisis ini terjadi? (3) Bagaimana DJBC mengelola krisis untuk memulihkan kepercayaan publik? Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. **Gambar 2.** menunjukkan kerangka pemikiran penelitian ini untuk memastikan penelitian tidak melebar ke hal-hal yang tidak seharusnya dibahas.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

METODE

Penelitian dilakukan dengan menggunakan paradigma konstruktivisme, yang memandang realitas sebagai konstruksi sosial yang subjektif, terbentuk melalui pengalaman dan interaksi individu atau kelompok. Paradigma ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam dari berbagai sudut pandang partisipan mengenai krisis yang terjadi. Guba & Lincoln (1994) menegaskan bahwa paradigma konstruktivisme melihat realitas sebagai sesuatu yang bersifat lokal dan spesifik, bergantung pada interpretasi individu atau kelompok. Dalam konteks penelitian ini, paradigma ini membantu mengungkap bagaimana Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menginterpretasikan krisis barang kiriman di media sosial, serta bagaimana mereka mengelola krisis tersebut secara valid dan kredibel.

Desain penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang berlandaskan pada filsafat eksperimen ilmiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama. Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif orang-orang yang terlibat, menekankan pada makna dan pengalaman subjektif mereka. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks dunia nyata. Studi kasus sangat cocok untuk menjelaskan keputusan atau serangkaian keputusan, mulai dari alasan pengambilannya hingga implementasi dan hasilnya, serta mengeksplorasi pertanyaan penelitian yang bersifat "how" dan "why" dalam situasi kompleks seperti manajemen krisis.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi empat metode: wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi langsung dari informan yang relevan dengan krisis DJBC. Observasi non-partisipan dilakukan dengan mengamati tindakan dan kebijakan DJBC dalam menangani krisis tanpa terlibat langsung. Dokumentasi mencakup pengumpulan data dari arsip, laporan, dan rekam jejak media sosial terkait krisis. Studi pustaka digunakan untuk menelaah literatur, laporan, dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian ini.

Pengembangan instrumen dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan informan yang relevan. Informan dipilih berdasarkan kriteria yang telah dirumuskan oleh peneliti, seperti memiliki pengetahuan mendalam tentang krisis yang dihadapi DJBC di media sosial, mengikuti perkembangan krisis, serta terlibat dalam pelaksanaan manajemen krisis. Subjek penelitian terdiri dari pegawai Sub Direktorat KBJP DJBC yang terlibat langsung dalam manajemen krisis, sementara objek penelitian berfokus pada krisis barang kiriman yang viral di media sosial pada April 2024, melibatkan isu bea masuk yang dipermasalahkan oleh pengguna TikTok dan Twitter.

Teknik analisis data dilakukan pada penelitian ini dengan merujuk pada model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring dan menyederhanakan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, untuk memfokuskan pada aspek penting terkait manajemen krisis DJBC. Penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif, di mana hasil yang sudah terorganisasi dipaparkan secara sistematis. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, di mana temuan penelitian dikonfirmasi dan diverifikasi untuk menghasilkan pemahaman baru tentang manajemen krisis. Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan metode triangulasi dan member checking, dengan triangulator Dr. H. Iriana Bakti yang memiliki keahlian di bidang manajemen krisis.

HASIL

Hasil pengumpulan data menunjukkan adanya perbedaan sudut pandang antara pelapor dengan DJBC terkait isu barang kiriman yang dialami masing-masing pelapor. Tabel 1. menunjukkan perbandingan sudut pandang para pelapor dengan sudut pandang DJBC pada masing-masing isu.

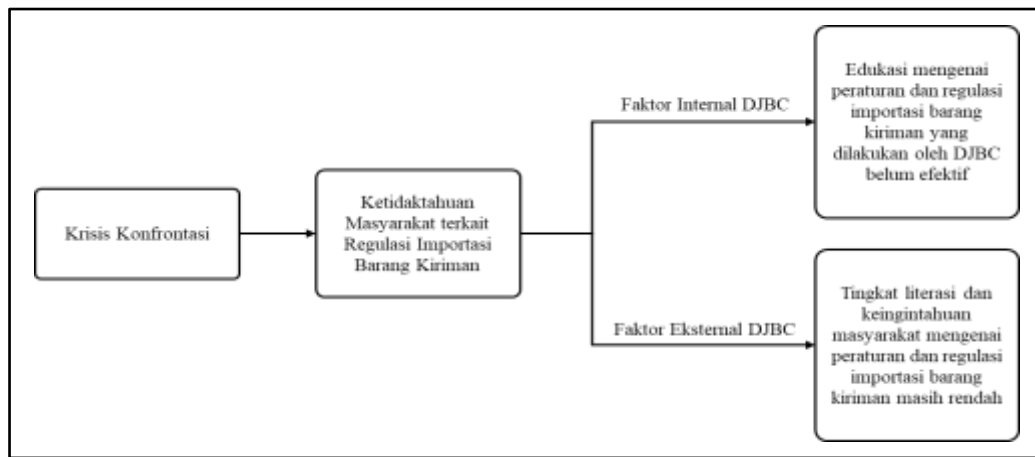
Tabel 1. Perbandingan sudut pandang pelapor dan DJBC terkait isu

Isu	Sudut Pandang Pelapor	Sudut Pandang DJBC
Sepatu Radhika Althaf	Radhika Althaf mendapatkan pengenalan bea masuk sebesar Rp 31,8 juta terhadap sepatu yang ia beli seharga Rp 10,3 juta, yang menurutnya tidak masuk akal dan berbeda jauh dari perhitungan di aplikasi resmi Bea Cukai.	Terdapat ketidaksesuaian nilai barang yang dilaporkan oleh penjual dengan nilai barang sebenarnya, sehingga Radhika dikenakan sanksi administrasi 1000%, yang menyebabkan total pungutan akhir menjadi jauh lebih tinggi dari harga barang.
Alat Bantu SLB Ijal Zaid	Alat bantu belajar untuk SLB-nya dari Korea tertahan di Bea Cukai Soekarno-Hatta sejak 2022 karena biaya yang sangat besar dan denda gudang harian, sehingga barang tersebut tidak dapat diambil.	Alat bantu SLB tertahan sejak 2022 pihak SLB tidak melengkapi dokumen mekanisme barang hibah, sehingga baru diproses setelah viral di media sosial pada April 2024.
Mainan Medy Renaldy	Mainan Megatron yang diberikan oleh Robosen untuk ia review tertahan di Bea Cukai karena diminta dokumen pembayaran yang tidak bisa dipenuhi, dan setelah mainannya diterima, coin edisi 40 tahun Transformers hilang.	Menurut DJBC, penahanan barang Medy disebabkan oleh nilai yang melebihi USD 1.500 sehingga memerlukan dokumen tambahan, namun keterlambatan komunikasi dengan PJT menyebabkan kesalahpahaman, dan unggahan Medy tentang isolasi "open and reseal by customs" memicu spekulasi publik bahwa Bea Cukai merusak barang.

Berdasarkan hasil wawancara, penyebab utama munculnya isu-isu terkait barang kiriman yang viral di media sosial adalah ketidaktahuan masyarakat mengenai aturan dan regulasi kepabeanan, kurangnya edukasi dari pihak Bea Cukai, serta kurangnya inisiatif masyarakat untuk mencari informasi

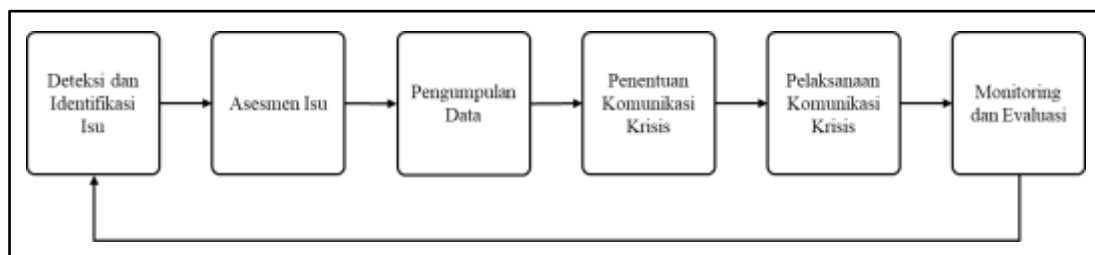
lebih lanjut. Masyarakat seringkali mengeluhkan masalah mereka di media sosial tanpa mengecek terlebih dahulu aturan atau bertanya kepada Bea Cukai. Perubahan pola impor, di mana masyarakat umum menjadi penerima langsung barang kiriman, juga memperburuk situasi karena mereka cenderung tidak memahami prosedur kepabeanan seperti pelaku usaha. Selain itu, terdapat kesenjangan komunikasi antara Bea Cukai, jasa kiriman, dan penerima barang yang memicu keterlambatan dan kesalahpahaman. Isu-isu spesifik seperti yang dialami Radhika Althaf, Ijal Zaid, dan Medy Renaldy terkait dengan masalah administrasi dokumen dan pembayaran, yang akhirnya membuat masalah tersebut menjadi viral.

Isu yang dianggap krisis oleh Bea Cukai ditentukan oleh beberapa indikator kunci. Pertama, isu tersebut harus mendapatkan tingkat keterlibatan tinggi dari masyarakat, menunjukkan perhatian publik yang signifikan, serta mengancam reputasi organisasi (Shinta, 27 Agustus 2024; Ary, 28 Agustus 2024). Okta menjelaskan bahwa indikator krisis dikelompokkan berdasarkan tanggung jawab organisasi terhadap isu dan kecepatan penyebarannya, dengan media sosial memainkan peran besar dalam memperbesar dampak isu tersebut melalui komunikasi one-to-many. Respon masyarakat bervariasi, dengan banyak komentar yang negatif akibat stigma buruk terhadap Bea Cukai, namun ada juga pandangan positif dari kalangan tertentu yang memahami proses kepabeanan, meskipun sering terabaikan di media sosial (Elisabeth, 27 Agustus 2024; Okta, 28 Agustus 2024). **Gambar 3.** merupakan diagram penyebab terjadinya krisis barang kiriman pada DJBC bulan April 2024 lalu.



Gambar 3. Penyebab terjadinya krisis barang kiriman DJBC

Isu barang kiriman di media sosial yang mengaitkan Bea Cukai pernah terjadi sebelumnya, diantaranya kasus alat bantu kesehatan WNA, kontainer UMKM, dan celana dalam TKW, semuanya viral di media sosial dan memiliki kesamaan dengan krisis barang kiriman yang terjadi pada April 2024. Kasus-kasus tersebut melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak seperti Kementerian Kesehatan untuk alat bantu kesehatan, TPS dan Jakarta International Container Terminal (JICT) untuk kontainer UMKM, serta pihak jasa kirim untuk celana dalam TKW. Bea Cukai melakukan upaya preventif dengan memperluas edukasi publik mengenai aturan bea cukai dan menyusun tim manajemen krisis serta Standar Operasional Prosedur (SOP)-nya. Meskipun begitu, Elisabeth menyatakan bahwa pencegahan viralitas isu di era media sosial sulit dilakukan, sehingga fokusnya adalah pada penyelesaian cepat untuk mengurangi dampak. Bea Cukai menggunakan sistem peringatan dini dan memonitor akun media sosial berpengaruh untuk mendeteksi potensi krisis. **Gambar 4.** menunjukkan alur SOP DJBC dalam menjalankan fungsi manajemen krisis.



Gambar 4. Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Krisis DJBC

SOP manajemen krisis melibatkan deteksi dan identifikasi isu, asesmen isu, pengumpulan data, penentuan komunikasi krisis, pelaksanaan komunikasi krisis, dan monitoring dan evaluasi hingga krisis dinyatakan selesai. Namun, dalam pelaksanaannya, Shinta berpendapat bahwa SOP belum dijalankan sesuai dengan semestinya. Menurutnya, dalam praktik di lapangan, tim admin di seksi publikasi sering kali terlibat dalam berbagai tugas yang seharusnya dilakukan oleh seksi lain. Shinta menjelaskan bahwa mereka yang menerima sinyal, menghimpun data, menghubungi dan bekerja sama dengan kantor vertikal, membuat draft jawaban, dan mengunggahnya ke media sosial (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024). Ia menambahkan bahwa hal ini terjadi karena krisis membutuhkan respons yang cepat. SOP yang telah dirancang seharusnya dilakukan oleh tim manajemen krisis dan bekerja sama dengan seksi-seksi di bawah Subdirektorat Komunikasi dan Bimbingan Pengguna Jasa. Shinta mengungkapkan bahwa fungsi manajemen krisis seharusnya mencakup seluruh Direktorat Komunikasi dan Bimbingan Pengguna Jasa (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024). Ary juga menambahkan bahwa secara SOP, tim manajemen krisis ditujukan untuk memperkuat dan melengkapi fungsi dari KBPJ, yang sudah memiliki tanggung jawab untuk publikasi dan analisis media. Tim manajemen krisis dimaksudkan untuk memperkuat dan melengkapi tugas tersebut, terutama dalam menangani hal-hal teknis seperti regulasi barang kiriman yang menjadi fokus krisis (Ary, wawancara, 28 Agustus 2024).

Seksi-seksi di bawah Subdirektorat KBPJ yang terlibat dalam manajemen krisis Bea Cukai antara lain adalah Seksi Pengelolaan Publikasi Cetak dan Digital, Seksi Strategi dan Riset Komunikasi Publik, Seksi Analisis dan Pengelolaan Data Komunikasi Publik, dan Seksi Hubungan Masyarakat dan Media. Keempat seksi ini memiliki tugas dan fungsi masing-masing dalam membantu manajemen krisis Bea Cukai pada krisis yang terjadi bulan April 2024.

Seksi Pengelolaan Publikasi Cetak dan Digital bertugas memproduksi dan mengunggah konten di media sosial seperti Instagram, TikTok, Twitter, dan Facebook. Idealnya, seksi ini hanya memfokuskan diri pada produksi dan publikasi konten, namun dalam praktiknya, mereka juga sering terlibat dalam menerima sinyal, menghubungi kantor vertikal, serta membuat draft jawaban. Shinta menjelaskan bahwa meskipun seharusnya publikasi hanya memproduksi dan mengunggah konten, mereka sering kali juga melakukan tugas tambahan seperti menghimpun data dan berkoordinasi dengan tim admin serta strategi komunikasi (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024).

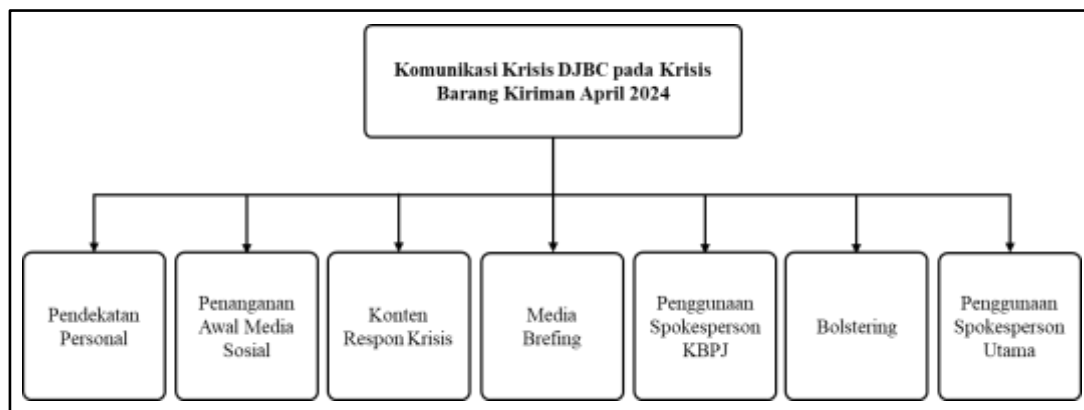
Seksi Strategi dan Riset Komunikasi Publik bertanggung jawab untuk menganalisis krisis dan merencanakan komunikasi krisis. Mereka menganalisis tingkat keparahan isu, berkoordinasi dengan unit vertikal, serta mengembangkan pernyataan penahanan, dan menentukan isi serta media komunikasi. Shinta menambahkan bahwa strategi komunikasi akan mengolah data yang dikumpulkan dan menentukan apakah akan membuat holding statement atau menggunakan taktik tertentu. Elisabeth juga mencatat bahwa admin media sosial mengikuti arahan dari seksi strategi dan analisis media sosial mengenai langkah-langkah yang harus diambil (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024; Elisabeth, wawancara, 27 Agustus 2024).

Seksi Analisis dan Pengelolaan Data Komunikasi Publik memantau dan mengelola data terkait pemberitaan Bea Cukai di media cetak, elektronik, dan sosial. Mereka memantau ribuan media setiap hari, mengelompokkan pemberitaan, dan memberikan rekomendasi. Okta menjelaskan bahwa mereka mengelompokkan pemberitaan berdasarkan topik di media massa dan isu di media sosial, serta memanfaatkan data dari vendor dan unit vertikal. Tujuan utama mereka adalah menganalisis data secara akurat dan cepat, serta menyajikan informasi kepada unit terkait dan Kementerian Keuangan (Okta, wawancara, 28 Agustus 2024).

Seksi Hubungan Masyarakat dan Media bertugas berkoordinasi dengan media dalam merespons krisis melalui media briefing dan koordinasi personal. Giga menjelaskan bahwa mereka mengikuti arahan dari subdirektorat strategi komunikasi dalam membuat media briefing terkait dengan krisis yang terjadi. Media briefing dilaksanakan dengan melibatkan berbagai media, termasuk online, koran, dan TV, dengan spokesperson yang mencakup Direktur Jenderal Bea dan Cukai serta Stafsus Menteri Keuangan Bidang Komunikasi Strategi (Giga, wawancara, 27 Agustus 2024).

Koordinasi antara seksi-seksi di bawah Subdirektorat KBPJ menghasilkan beberapa produk strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Bea Cukai. Produk tersebut meliputi: (1) Pendekatan Personal: Melibatkan audiensi langsung dengan pemilik barang yang terdampak krisis, jika memungkinkan, untuk melakukan diskusi langsung dan kerja sama (Elisabeth, wawancara, 27 Agustus 2024). (2) Respon Cepat: Penanganan awal krisis melalui balasan komentar di media sosial, meskipun tidak selalu efektif jika pihak yang terkena dampak tidak menyadari tanggapan tersebut (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024). (3) Konten Media Sosial: Pembuatan konten seperti thread di Twitter, video di TikTok, dan infografis di Instagram sebagai bentuk tanggapan krisis yang disesuaikan dengan platform media sosial yang digunakan (Elisabeth, wawancara, 27 Agustus 2024). (4) Media Briefing: Penyelenggaraan media briefing untuk menjelaskan ketiga kasus krisis kepada media, termasuk media

online, koran, dan TV (Giga, wawancara, 28 Agustus 2024). (5) Spokesperson KBPJ: Penggunaan spokesperson KBPJ untuk merespons pertanyaan media dan memberikan informasi terkait kasus krisis. Media menghubungi berbagai pejabat Bea Cukai untuk mendapatkan klarifikasi (Giga, wawancara, 28 Agustus 2024). (6) Bolstering: Menekankan berita positif terkait Bea Cukai untuk memperkuat citra positif di tengah krisis (Ary, wawancara, 28 Agustus 2024). (7) Spokesperson Kementerian Keuangan: Penggunaan spokesperson Kementerian Keuangan Ibu Sri Mulyani untuk merespons pertanyaan media dan memberikan informasi terkait kasus krisis. Dalam beberapa situasi, DJBC mengandalkan sikap dan posisi Ibu Sri Mulyani sebagai spokesperson utama. Ini mencakup pengambilan sikap resmi dan memberikan panduan mengenai posisi dan respons institusi terhadap krisis yang terjadi (Ary, wawancara, 28 Agustus 2024). Semua komunikasi krisis yang dilakukan ini memiliki pesan yang sama, bersifat mirroring. Namun, pendekatan dan cara penyampaian yang digunakan pada masing-masing komunikasi krisis berbeda, menyesuaikan dengan karakteristik dari komunikasi krisis tersebut. **Gambar 5.** menunjukkan diagram komunikasi krisis yang dilakukan oleh DJBC dalam krisis barang kiriman bulan April 2024 lalu.



Gambar 5. Komunikas-komunikasi Krisis Barang Kiriman April 2024

Selain komunikasi krisis di atas, DJBC juga melakukan update berkala dengan menyampaikan informasi terkini mengenai status krisis kepada masyarakat, meskipun informasi mungkin tidak terlalu rinci. Informasi lebih lanjut disampaikan langsung kepada pihak-pihak yang terdampak (Shinta, wawancara, 27 Agustus 2024).

Setelah berbagai bentuk komunikasi krisis dirancang dan diterapkan, Bea Cukai terus memantau respon masyarakat terhadap langkah-langkah tersebut. Pada isu sepatu Radhika Althaf, respon masyarakat terbagi; ada yang memahami penjelasan Bea Cukai, namun ada juga yang tetap tidak menerima informasi tersebut. Isu alat bantu SLB Ijal Zaid mendapatkan respon negatif yang konsisten, baik sebelum barang dikeluarkan maupun setelahnya. Sementara itu, pada isu mainan Medy Renaldy, meski respon masyarakat juga terbagi, mulai ada pemahaman bahwa tanggung jawab atas kehilangan barang tersebut lebih kepada jasa kiriman.

Dalam analisis media, respon masyarakat terhadap komunikasi Bea Cukai cenderung dibagi dalam tiga kategori: menerima, netral, atau denial. Tujuan dari respon yang diberikan oleh Bea Cukai adalah untuk mendudukkan masalah dengan objektif, bukan untuk membentuk opini publik menjadi seragam. Bila respon masyarakat keluar dari konteks, Bea Cukai memilih untuk tidak merespon, namun tetap memberikan tanggapan terhadap komentar substansi dan menawarkan bantuan jika ada kendala.

Krisis yang terjadi pada April 2024 dinyatakan selesai secara administratif, dengan barang yang telah sampai kepada penerima atau denda yang telah dibayar. Namun, meski isu-isu tersebut mulai mereda, ingatan publik tentang krisis tersebut tetap ada dan bisa mempengaruhi persepsi di masa depan.

Bea Cukai menghadapi beberapa tantangan selama krisis ini. Tantangan internal termasuk birokrasi, koordinasi yang tidak selalu konsisten, serta pembagian fokus dalam menangani beberapa krisis secara bersamaan. Tantangan eksternal mencakup stigma negatif yang melekat pada Bea Cukai, rendahnya literasi publik mengenai tugas dan fungsi Bea Cukai, serta perubahan gaya komunikasi masyarakat yang mengutamakan isu viral di media sosial. Selain itu, tantangan dalam menjangkau publik secara efektif dan mengelola media juga menjadi perhatian penting. Dampak dari krisis ini cukup besar, terutama terhadap kepercayaan publik yang menurun dan citra Bea Cukai yang mengalami kerusakan signifikan. Perbaikan citra tidak hanya memerlukan upaya jangka pendek tetapi juga strategi jangka panjang untuk membangun kembali kepercayaan publik.

Pelajaran berharga yang dapat dipetik dari krisis ini meliputi pentingnya edukasi publik tentang kepabeanaan dan cukai, serta peningkatan manajemen krisis dengan respons yang cepat dan koordinasi yang baik. Bea Cukai perlu lebih aktif dalam memberikan informasi dan edukasi yang mudah dipahami oleh berbagai lapisan masyarakat, serta menyusun komunikasi yang tepat berdasarkan segmentasi publik. Bea Cukai juga belajar tentang pentingnya pelayanan publik yang seimbang dengan publikasi yang efektif, serta mempersempit kesenjangan antara permintaan informasi dari publik dan suplai informasi yang diberikan. Terakhir, Bea Cukai harus lebih peka terhadap perubahan perilaku dan tren masyarakat serta peraturan pemerintah yang terkait dengan ekspor dan impor barang. Dengan memperhatikan pelajaran-pelajaran ini, diharapkan Bea Cukai dapat membangun kembali kepercayaan publik dan mengelola krisis dengan lebih baik di masa depan.

PEMBAHASAN

Krisis Barang Kiriman DJBC April 2024

Pada April 2024, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mengalami krisis yang disebabkan oleh tiga isu viral di media sosial mengenai barang kiriman. Isu-isu ini berkaitan dengan mekanisme barang kiriman dan melibatkan masyarakat sebagai penerima barang. Ketiga isu muncul akibat ketidaklengkapan atau ketidaksesuaian administrasi, baik dokumen maupun pembayaran, yang diperlukan dalam proses barang kiriman. Meskipun masing-masing isu merupakan kejadian yang berbeda, kesamaan dalam penyebab dan waktu kemunculan (selang 2-3 hari) menyebabkan isu-isu ini dianggap sebagai satu krisis yang tidak terpisahkan. DJBC menangani krisis ini secara kolektif, mengatasi keluhan yang disampaikan pemilik akun terkait kendala dalam importasi barang.

Pada isu pertama, Radhika Althaf mengeluhkan besaran bea masuk untuk sepatu seharga 10,3 juta rupiah dengan ongkos kirim 1,2 juta rupiah, yang totalnya 11,5 juta rupiah. Ia merasa bea masuk sebesar 31,8 juta rupiah yang dikenakan tidak masuk akal dibandingkan dengan perhitungannya sendiri menggunakan aplikasi resmi Bea Cukai, yang menghasilkan bea sekitar 5,8 juta rupiah. Radhika menganggap penetapan bea ini tidak transparan dan tidak sesuai dengan regulasi. Isu kedua melibatkan Ijal Zaid, yang mengeluhkan alat bantu belajar untuk tunanetra dari Korea untuk sekolah luar biasa (SLB) yang tertahan di Bea Cukai Soekarno-Hatta sejak 2022. Bea Cukai menetapkan biaya tebusan dan denda gudang yang sangat tinggi, jauh melebihi nilai alat bantu tersebut, mengakibatkan bantuan yang seharusnya mendukung pendidikan inklusif menjadi terhambat dan tersimpan di gudang. Pada isu ketiga, Medy Renaldy mengeluhkan keterlambatan pengambilan mainan Megatron dari Robosen, yang seharusnya tiba pada 15 April dan diunggah pada 25 April. Paket Megatron tertahan di Bea Cukai dengan status yang tidak berubah. Medy mengalami kesulitan karena mainan tersebut merupakan bagian dari kerja sama, bukan pembelian, sehingga invoice pembelian tidak tersedia. Selain itu, harga yang dirujuk oleh Bea Cukai tidak sesuai dengan harga sebenarnya. Medy kesulitan mendapatkan respons dari Bea Cukai dan tidak dapat menjawab pertanyaan pengikutnya tentang keterlambatan tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan para informan, mereka menganggap DJBC telah menjalankan tugas sesuai peraturan, namun para pemilik akun tidak memahami regulasi dengan baik, sehingga timbul kendala. Pada isu pertama, Radhika Althaf mengeluhkan bea masuk yang sangat tinggi untuk sepatu yang dibelinya. Bea Cukai menjelaskan bahwa masalah berasal dari ketidaksesuaian nilai barang yang diinput oleh penjual. Bea Cukai Soekarno-Hatta menetapkan nilai barang lebih tinggi, sehingga bea masuk dan denda totalnya mencapai 31 juta rupiah. Kesalahpahaman ini menyebabkan narasi negatif di media sosial. Isu kedua melibatkan Ijal Zaid, yang mengeluhkan alat bantu tunanetra yang tertahan di Bea Cukai Soekarno-Hatta sejak 2022. Isu ini viral setelah Ijal Zaid membahasnya di Twitter pada 24 April 2024. Bea Cukai menyatakan bahwa barang tertahan karena ketidaklengkapan dokumen dan kurangnya pemahaman tentang mekanisme hibah. Setelah berkomunikasi dengan Ijal, Bea Cukai menawarkan solusi dengan mengajukan fasilitas pembebasan bea masuk dan menyelesaikan administrasi, sehingga barang berhasil diserahkan ke SLB. Isu ketiga melibatkan Medy Renaldy yang mengeluhkan keterlambatan dan kerusakan mainan Megatron. Bea Cukai menjelaskan bahwa dokumen diterima pada 16 April 2024, dan barang dirilis pada 26 April setelah dokumen tambahan diterima. Ketidaklengkapan dokumen menyebabkan keterlambatan, sementara kerusakan barang disebabkan oleh pihak jasa kirim, bukan Bea Cukai. Frustrasi Medy dan delay komunikasi berkontribusi pada penyebaran informasi yang tidak akurat di media sosial.

Berdasarkan sudut pandang Bea Cukai dan penerima barang, terdapat ketidaksesuaian persepsi yang jelas dalam ketiga isu tersebut. Pada isu pertama, terkait dengan sepatu yang dikeluhkan oleh Radhika Althaf, gap terletak pada pemahaman mengenai pajak dan denda. Radhika merasa dikenakan pajak yang sangat tinggi, yang menurutnya tidak sebanding dengan nilai sepatu yang dibelinya. Namun, Bea Cukai menjelaskan bahwa bea masuk yang tinggi disebabkan oleh ketidaksesuaian antara nilai barang yang diinformasikan oleh e-commerce dengan nilai sebenarnya. Ketidaktahuan Radhika mengenai proses

dan regulasi yang berlaku menyebabkan ketidakpuasan yang meluas di media sosial. Isu kedua melibatkan alat bantu tunanetra yang dipermasalahkan oleh Ijal Zaid. Ketidapahaman mengenai dokumentasi dan mekanisme hibah menjadi inti dari masalah ini. Ijal Zaid menganggap Bea Cukai mempersulit proses importasi barang, padahal masalahnya adalah ketidaklengkapan dokumen dan informasi yang tidak sampai tepat waktu. Bea Cukai menjelaskan bahwa keterlambatan ini disebabkan oleh administrasi yang tidak lengkap dan kurangnya pemahaman tentang mekanisme hibah dari pihak pengirim dan penerima. Isu ketiga berkisar pada keterlambatan pengiriman mainan Megatron yang dikeluhkan oleh Medy Renaldy. Di sini, gap muncul dari keterlambatan komunikasi antara Bea Cukai, perusahaan jasa titipan, dan Medy. Meskipun Bea Cukai sudah memproses dan mengeluarkan barang sesuai prosedur, keterlambatan informasi dan ketidaklengkapan dokumen menyebabkan Medy merasa dipersulit. Label pada kemasan yang menunjukkan bahwa barang diperiksa oleh Bea Cukai memperburuk persepsi publik, padahal tanggung jawab pembukaan dan pengemasan ulang barang sebenarnya terletak pada pihak jasa kirim. Secara umum, ketidaksesuaian pemahaman ini menunjukkan bahwa masyarakat seringkali tidak menyadari bahwa Bea Cukai tidak bertanggung jawab penuh atas seluruh proses importasi, melainkan hanya pada administrasi dokumen dan pembayaran bea serta pajak. Perbedaan antara pemahaman masyarakat dan prosedur yang sebenarnya sering kali mengakibatkan kendala dalam proses impor, seperti yang terlihat dalam ketiga isu tersebut.

Tidak semua isu dapat dianggap sebagai krisis. Sebuah isu dikategorikan sebagai krisis jika memenuhi kriteria tertentu yang menunjukkan dampak signifikan terhadap organisasi. Bagi DJBC, krisis diidentifikasi ketika publik menunjukkan perhatian tinggi terhadap isu yang mengganggu dan mengancam kelancaran tugas serta keberlangsungan DJBC. Isu-isu ini menyebar cepat dan mendapat perhatian luas, tercermin dari kuantitas pemberitaan dan pergerakan isu yang meluas. Pengungguan keluhan oleh pemilik akun di media sosial menyebabkan isu-isu ini mendapatkan perhatian besar dari publik dan media, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja DJBC dan mengancam keberlangsungannya. Mengacu pada Coombs (2010), krisis adalah peristiwa tak terduga yang mengancam harapan pemangku kepentingan dan dapat berdampak negatif bagi organisasi. Ketiga isu ini juga memenuhi karakteristik krisis menurut Hermann dalam Ulmer, Sellnow, & Seeger (2019), yaitu kejutan, ancaman, dan waktu respons singkat. Isu-isu ini muncul bersamaan dengan intensitas yang melampaui ekspektasi DJBC, mengancam keberlangsungan organisasi, dan memerlukan respons cepat. Dr. H. Iriana Bakti, M.Si sebagai triangulator menegaskan bahwa isu-isu ini adalah krisis yang mempengaruhi kepercayaan publik dan reputasi DJBC, sehingga memerlukan tanggapan segera dari DJBC.

Krisis yang dialami DJBC berdampak signifikan pada kepercayaan masyarakat, yang sudah tergolong rendah. Meningkatnya perhatian publik di media sosial menciptakan ketegangan akibat ketidakpuasan terhadap layanan impor barang dan kurangnya pemahaman mengenai peraturan. Meskipun DJBC beroperasi sesuai prosedur, sosialisasi mengenai aturan impor dianggap kurang efektif, yang menyebabkan banyak keluhan dan sentimen negatif di kolom komentar unggahan DJBC. Stigma negatif yang telah terbentuk selama bertahun-tahun memperburuk situasi dan menambah tantangan bagi DJBC dalam membangun kembali reputasi dan kredibilitasnya. Roy Valiant mengungkapkan bahwa rendahnya kepercayaan publik disebabkan oleh praktik-praktik yang dianggap tidak memuaskan. Komunikasi yang transparan, jelas, dan bertanggung jawab sangat penting untuk mempertahankan kepercayaan publik, seperti dinyatakan oleh Devlin (2007) dan Ulmer, Sellnow, dan Seeger (2019). Media sosial menuntut public relations untuk mengatasi krisis dengan perhitungan eskalasi dan respons cepat, sebagaimana ditekankan oleh Yulianti dan Boer (2020). Meskipun DJBC berusaha merespons keluhan melalui media sosial, upaya tersebut masih dianggap kurang berhasil dalam mengubah persepsi publik. Krisis ini seharusnya menjadi kesempatan bagi DJBC untuk menunjukkan komitmennya dalam memberikan pelayanan yang lebih baik. Mitroff (2007) menyatakan bahwa krisis dapat menjadi peluang untuk membangun kepercayaan lebih besar jika dikelola dengan transparansi dan akuntabilitas. Untuk memulihkan kepercayaan publik, DJBC perlu meningkatkan komunikasi proaktif, keterbukaan dalam mengakui kesalahan, dan melakukan sosialisasi yang masif. Keberhasilan ini penting, karena kepercayaan adalah faktor krusial dalam manajemen krisis, di mana koordinasi dan kerjasama tidak akan efektif tanpa adanya kepercayaan dari publik (Badu, Kruke, & Saetren, 2023).

Penyebab Krisis Barang Kiriman DJBC April 2024

Pada ketiga isu yang dihadapi DJBC, para penerima barang menggambarkan bahwa DJBC mempersulit proses importasi dan menganggap DJBC tidak menjalankan tugas sesuai peraturan. Berdasarkan kategori krisis menurut Kriyantono (2015), krisis ini termasuk dalam jenis krisis konfrontasi, yang timbul akibat kemarahan publik atas ketidakpuasan terhadap organisasi. Namun, penyebab kemarahan ini lebih dalam, yaitu kurangnya pemahaman masyarakat mengenai regulasi importasi barang kiriman. Banyak orang tidak menyadari bahwa barang impor memerlukan persyaratan

dan dokumen tertentu, serta melibatkan pihak lain seperti jasa pengiriman dan kementerian terkait. Ketidaktahuan ini sering menyebabkan konflik dengan Bea Cukai, padahal masalah ini bisa dihindari dengan pemahaman awal tentang aturan.

Faktor penyebab kurangnya pemahaman masyarakat mencakup faktor internal dan eksternal. Dari faktor internal, edukasi DJBC mengenai peraturan importasi barang belum cukup masif dan efektif. Meskipun DJBC menggunakan platform media sosial seperti Instagram, TikTok, Twitter, dan Facebook, penyebaran informasi belum merata, terutama kepada masyarakat yang jarang berinteraksi dengan Bea Cukai. DJBC juga perlu menyesuaikan edukasi dengan pola interaksi yang kini melibatkan langsung penerima barang, bukan hanya pengusaha besar. Faktor eksternal meliputi rendahnya literasi masyarakat mengenai regulasi importasi. Banyak yang tidak memahami bahwa proses impor melibatkan lebih dari sekadar Bea Cukai, termasuk jasa pengiriman dan kementerian terkait. Kurangnya pengetahuan ini membuat masyarakat cenderung mencari solusi cepat dengan memviralkan keluhan di media sosial, berharap mendapat perhatian lebih besar. Konsep "no viral, no justice" memperkuat motivasi mereka untuk menyampaikan kritik di platform publik agar masalah mereka mendapatkan respons.

Manajemen Krisis Barang Kiriman DJBC April 2024

Manajemen krisis adalah aspek penting untuk setiap organisasi, termasuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Ini melibatkan tindakan strategis untuk menghadapi dan merespons situasi yang dapat mengancam reputasi, operasional, dan keberlangsungan organisasi. Tujuannya adalah meminimalkan dampak negatif dan mempercepat pemulihan. Menurut Coombs (2010), manajemen krisis terdiri dari tiga tahapan utama: pre-crisis, crisis, dan post-crisis.

Tahap pre-crisis merupakan tahap krusial dalam manajemen krisis yang berfokus pada upaya pencegahan dan persiapan untuk menghadapi kemungkinan krisis di masa depan. Dalam konteks Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip pre-crisis sangat penting mengingat sifat operasionalnya yang sering berhubungan dengan risiko tinggi terkait regulasi impor dan ekspor. Tahap pre-crisis dilakukan oleh DJBC melalui kegiatan prevention, preparation, dan signal detection.

Kegiatan prevention dilakukan dengan mengambil pelajaran dari krisis yang pernah terjadi sebelumnya. Beberapa krisis terkait barang kiriman di masa lalu menunjukkan pola kesalahan dan tantangan yang sering dihadapi. Krisis seperti alat bantu kencing untuk WNA, kontainer UMKM yang tertahan, dan pembelian celana dalam dengan bea masuk tinggi mencerminkan masalah umum yang timbul dari salah paham tentang peraturan impor, ketidaksesuaian dokumen, atau kesalahan penetapan kode HS. Krisis-krisis ini memperlihatkan adanya kebutuhan mendesak untuk peningkatan pemahaman regulasi dan prosedur di kalangan pengirim dan penerima barang. Oleh karena itu, bentuk pembelajaran yang dilakukan oleh DJBC adalah meningkatkan kegiatan edukasi terkait regulasi importasi barang kiriman. Diantaranya adalah dengan mengunggah konten di media sosial dan konvensional terkait regulasi barang kiriman. DJBC juga memiliki program sosialisasi ke masyarakat yang dilakukan secara tatap muka melalui event Pekan Raya Bea Cukai. Kegiatan yang dilakukan ini sudah baik dapat dikatakan upaya yang cukup baik dalam meningkatkan edukasi ke masyarakat. Sesuai dengan pendapat Dr. H. Iriana Bakti, M.Si yang mengatakan bahwa beberapa kegiatan edukasi yang dapat dilakukan adalah membuat iklan layanan masyarakat, sosialisasi ke komunitas atau organisasi dari berbagai lapisan masyarakat, serta konten media sosial dan media konvensional.

Kegiatan preparation dilakukan dengan mempersiapkan tim khusus manajemen krisis serta Standar Operasional Prosedur (SOP) langkah manajemen krisis. Tim manajemen krisis ini bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi manajemen krisis DJBC. bersama dengan tim Subdirektorat Komunikasi dan Bimbingan Pengguna Jasa, termasuk seksi-seksi di bawahnya yang memiliki tanggung jawab masing-masing. Seksi Pengelolaan Publikasi Cetak dan Digital bertanggung jawab memproduksi konten dan menjawab krisis di media sosial, seksi Analisis dan Pengelolaan Data Komunikasi Publik bertanggung jawab memantau dan menganalisis pemberitaan, seksi Strategi dan Riset Komunikasi Publik bertanggung jawab merancang strategi komunikasi krisis, dan seksi Hubungan Masyarakat dan Media bertanggung jawab mengelola komunikasi dengan media dan menyelenggarakan media briefing. SOP kerja manajemen krisis DJBC mencakup langkah-langkah sistematis mulai dari deteksi hingga evaluasi krisis. Pertama adalah deteksi dan identifikasi isu, dimana dilakukan monitoring oleh admin media sosial dan tim analis media untuk mendeteksi isu yang muncul. Kedua adalah asesmen isu, dimana dilakukan penilaian untuk menentukan apakah isu tersebut berpotensi menjadi krisis atau tidak. Ketiga adalah pengumpulan data, dimana dilakukan pengumpulan data terkait isu untuk analisis lebih lanjut, dengan cara koordinasi dengan unit terkait dan rapat koordinasi. Keempat adalah penentuan komunikasi krisis, dimana dilakukan penyusunan komunikasi krisis yang tepat dan efektif. Kelima adalah pelaksanaan dan monitoring komunikasi krisis, dimana dilakukan implementasi strategi dan pemantauan berkelanjutan.

Terakhir adalah evaluasi krisis, dimana dilakukan proses evaluasi untuk pembelajaran dan penyelesaian krisis. SOP ini dilaksanakan dan dikerjakan oleh tim manajemen krisis, bersamaan dengan tim Subdirektorat Komunikasi dan Bimbingan Pengguna Jasa.

Kegiatan signal detection dilakukan dengan menganalisis dengan lebih teliti isu-isu yang berpotensi menjadi sebuah krisis. DJBC mengakui bahwa kemajuan teknologi dan akses publik yang luas dapat memperbesar kemungkinan munculnya krisis. Oleh karena itu, DJBC memiliki early warning system yang memantau potensi krisis melalui analisis media formal dan komunikasi informal. Sistem ini memungkinkan deteksi lebih awal, namun tetap memerlukan waktu untuk menganalisis dampak potensial secara mendalam. Early warning system ini dapat menjadi langkah awal untuk mengelola krisis. DJBC harus mampu mendeteksi pola di media sosial dan kejadian yang terjadi secara langsung yang sekiranya berpotensi menjadi sebuah krisis. Early warning system ini dilaksanakan oleh tim analisis media, bekerja sama dengan unit-unit vertikal di seluruh Indonesia. Dengan adanya early warning system ini, diharapkan isu yang berpotensi menjadi krisis dapat dihindari.

Tahap pre-krisis yang dilakukan oleh tim manajemen krisis DJBC menunjukkan upaya berkelanjutan dalam mengurangi risiko dan mempersiapkan diri untuk menghadapi krisis. Penerapan pembelajaran dari krisis sebelumnya untuk menghindari krisis serupa di masa depan, persiapan tim serta SOP yang terstruktur untuk menangani apabila kelak terjadi krisis, dan pengembangan sistem deteksi krisis agar dapat terselesaikan sebelum semakin menyebar, dilakukan oleh DJBC. Dengan tahap ini, DJBC dapat lebih siap untuk menghadapi dan mengelola krisis yang mungkin timbul di masa depan. Hal ini sesuai dengan pendapat Coombs (2010) yang mengatakan bahwa tahap pre-krisis merupakan tahap yang dapat mengurangi kemungkinan terjadinya krisis serta mempersiapkan segala kemungkinan yang ada apabila krisis kelak terjadi.

Tahap krisis merupakan tahap kritis di mana respons terhadap krisis yang telah terjadi menjadi sangat penting. Seperti yang dikatakan oleh Fink (2002) bahwa keputusan yang diambil selama krisis terjadi dapat menghasilkan hasil yang sangat tidak diinginkan (negatif), atau justru dapat menghasilkan hasil yang sangat diinginkan (positif). Pada tahap ini, perhatian utama tertuju pada bagaimana organisasi merespons dan menangani krisis yang sedang berlangsung, serta bagaimana komunikasi krisis diterapkan untuk mengatasi dampak dan memulihkan citra organisasi. Tahap krisis dilakukan oleh DJBC melalui kegiatan asesmen isu, pengumpulan data, penentuan komunikasi krisis, dan pelaksanaan komunikasi krisis. Keempat kegiatan ini merupakan poin-poin yang ada di dalam langkah SOP manajemen krisis DJBC yang telah disinggung sebelumnya.

Kegiatan asesmen isu dilakukan dengan menghimpun informasi dasar dari isu yang ada, seperti isi keluhan dari pemilik akun, nomor resi barang yang dikirim, status barang saat ini, serta respon masyarakat terhadap isu. Penghimpunan informasi dasar ini dilakukan oleh tim Admin serta tim Analisis Data untuk kemudian diserahkan kepada tim Strategi Riset. Dari informasi tersebut, tim Strategi dan Riset beserta pimpinan akan menentukan, apakah isu ini akan dianggap sebagai krisis atau tidak. Apabila isu dianggap sebagai krisis, maka kegiatan selanjutnya akan menjadi sangat penting.

Kegiatan pengumpulan data dilakukan oleh tim Strategi Riset dengan berkoordinasi dengan unit-unit lain yang berkaitan, seperti unit pelaksana, unit vertikal, unit teknis, unit fasilitas, dan unit-unit lainnya. Koordinasi ini dilakukan untuk mendapatkan data selengkap-lengkapya hingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut mengenai pendalaman detail krisis serta bagaimana regulasinya. Setelah itu, tim Strategi dan Riset dapat menentukan apa saja bentuk komunikasi krisis yang akan dilakukan.

Kegiatan penentuan komunikasi krisis dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor utama, yaitu sorotan media, dampak isu, jenis isu, lokus isu, pihak yang terlibat, serta arahan pimpinan. Faktor sorotan media melibatkan evaluasi intensitas dan jangkauan pemberitaan mengenai krisis membantu DJBC memutuskan seberapa cepat dan luas respons yang diperlukan. Faktor dampak isu melibatkan DJBC menilai dampak dari isu yang muncul untuk menentukan komunikasi krisis yang sesuai. Faktor jenis isu melibatkan penilaian apakah isu terkait kebijakan atau operasional membantu dalam memilih pendekatan komunikasi yang tepat. Faktor lokus isu melibatkan lokasi terjadinya isu dapat mempengaruhi cara penyampaian pesan, terutama jika melibatkan pihak lokal dengan karakteristik khusus. Faktor pihak yang terlibat berkaitan dengan pihak-pihak yang terlibat, terutama individu dengan pengaruh besar, mempengaruhi keputusan tentang siapa yang menjadi spokesperson. Terakhir, DJBC memastikan komunikasi krisis selaras dengan arahan pimpinan untuk menjaga konsistensi pesan. Hal-hal tersebut sesuai dengan cara menentukan strategi komunikasi menurut Dr. H. Iriana Bakti, M.Si yang melibatkan tiga langkah utama. Pertama, pengenalan situasi melalui analisis situasi, analisis SWOT organisasi, dan analisis publik untuk memahami konteks dan target komunikasi. Kedua, penetapan tujuan komunikasi yang jelas, seperti membangun pengetahuan atau meningkatkan partisipasi publik. Terakhir, pemilihan media dan teknik komunikasi yang tepat, baik itu media sosial, media konvensional, atau metode lain seperti pameran dan kunjungan langsung. Hasil bentuk komunikasi krisis yang ditentukan

oleh tim Strategi dan Riset adalah pendekatan personal, penanganan awal media sosial, konten respon krisis, media briefing, penggunaan spokesperson KBPJ, bolstering, dan penggunaan spokesperson utama.

Kegiatan pelaksanaan komunikasi krisis dilakukan sesuai dengan arahan dari tim Strategi dan Riset. Oleh karena krisis terjadi di media sosial, maka bentuk-bentuk komunikasi krisis yang dilakukan pun lebih banyak menggunakan media sosial. Sosial media resmi DJBC, dalam hal ini pemerintahan, terbukti memiliki fungsi yang sangat penting bagi para korban selama krisis sosial (Guo, Zhang, dan Wu, 2017). Meskipun begitu, terdapat juga bentuk komunikasi krisis yang dilakukan oleh DJBC di media lain. Komunikasi yang pertama adalah Pendekatan Personal dan Audiensi Langsung, dilaksanakan dengan melibatkan audiensi langsung untuk menjelaskan situasi dan mencari solusi bersama, baik dalam bentuk pertemuan online, pertemuan offline, maupun direct message. Kedua adalah Penanganan Awal Melalui Media Sosial, dilaksanakan dengan memberikan komentar pada unggahan keluhan tersebut sebagai bentuk pemberian respon cepat. Ketiga adalah Pembuatan Konten Respon Krisis, dilaksanakan dengan membuat konten yang dirancang khusus untuk memberikan respon berupa klarifikasi dan edukasi yang akurat mengenai situasi yang terjadi. Keempat adalah Pelaksanaan Media Briefing, dilaksanakan dengan mengundang media-media nasional untuk media briefing dan memberikan penjelasan yang jelas serta komprehensif mengenai krisis untuk memastikan bahwa pemberitaan di media menjadi lebih jelas dan akurat. Kelima adalah Penggunaan Spokesperson KBPJ, dilaksanakan dengan mengandalkan spokesperson dalam menyampaikan informasi secara langsung dan mengelola komunikasi dengan media. Keenam adalah Bolstering atau Penguatan Pesan Positif dan Berita Baik, dilaksanakan dengan memperkuat pesan positif melalui berita baik dan pencapaian organisasi untuk meredam dampak negatif krisis. Bolstering tidak hanya dilakukan oleh DJBC di media sosial, namun juga di website resmi mereka. Para akademisi dari seluruh dunia telah menemukan bahwa mikroblog juga memiliki peran yang penting dalam proses manajemen krisis (Xiang, 2019). Terakhir adalah Penggunaan Spokesperson Utama, dilaksanakan dengan melibatkan spokesperson resmi, dalam hal ini Ibu Sri Mulyani selaku Menteri Keuangan saat itu, untuk membantu memberikan klarifikasi serta edukasi kepada masyarakat. Penggunaan spokesperson utama ini sebenarnya merupakan keterpaksaan yang harus dilakukan melihat krisis yang semakin membesar dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Seorang public relations akan meminta bantuan spokesperson untuk menjadi jembatan komunikasi antara organisasi dengan publik ketika public relations sudah merasa tidak mungkin akan didengar oleh masyarakat yang emosi (Yuanita, 2020). Setelah komunikasi krisis dilakukan, DJBC juga terus memberikan update berkala mengenai status perkembangan isu kepada pemilik barang kiriman dan publik. Ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan transparansi sambil mengelola risiko penyebaran informasi yang tidak akurat. Update berkala memastikan bahwa informasi yang disampaikan tetap jelas dan kredibel, serta mengurangi kemungkinan informasi yang salah atau berlebihan.

Komunikasi krisis yang ditentukan dan dilaksanakan oleh DJBC selama tahap krisis menunjukkan pendekatan yang cukup komprehensif dan terkoordinasi. Semua komunikasi krisis yang dilakukan bersifat mirroring, artinya garis besar dari masing-masing isinya sama. Semua komunikasi krisis diatas berfokus pada klarifikasi berkaitan dengan mengoreksi informasi yang salah dan memberikan penjelasan mengenai fakta-fakta yang benar serta edukasi berkaitan dengan memberikan pemahaman mengenai regulasi importasi barang kiriman. Pemilihan strategi yang tepat dan respons yang cepat serta transparan menjadi faktor kunci dalam manajemen krisis yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Coombs (2010) yang mengatakan bahwa tahap ini memerlukan praktik terbaik dan penelitian strategis untuk memberikan respons terbaik. Namun, bagaimana respon masyarakat ketika bentuk-bentuk komunikasi krisis yang telah dirancang sedemikian rupa ini tetap harus dipantau. Dr. H. Iriana Bakti, M.Si mengatakan bentuk-bentuk komunikasi krisis yang berfokus pada klarifikasi dan edukasi ini hanya bersifat responsif saja. DJBC hanya memberikan respon terhadap krisis yang terjadi dan belum melakukan komunikasi krisis yang dapat menangani krisis dari akarnya. Reputasi DJBC yang selama ini kurang baik berperan penting dalam krisis dan manajemen krisis. DJBC seharusnya dapat melakukan komunikasi krisis yang lebih mendalam yang dapat perbaikan reputasi agar krisis yang terjadi kedepannya pun dapat lebih mudah untuk diatasi.

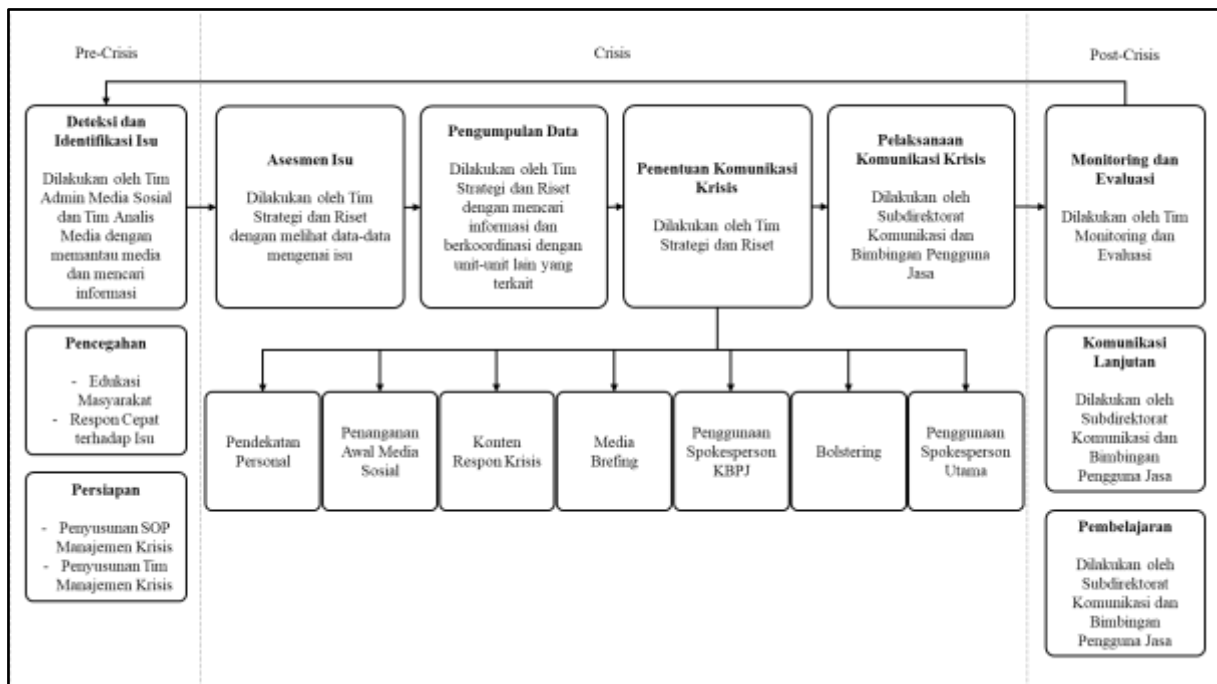
Tahap post-crisis merupakan tahap terakhir dalam manajemen krisis menurut Coombs (2010). Krisis ini merupakan salah satu krisis yang cukup besar bagi DJBC, dilihat dari bagaimana cara menanganinya. Dampak yang dihasilkan dari adanya krisis ini pun cukup besar, diantaranya adalah penurunan kepercayaan publik, kerusakan citra organisasi, dan kebutuhan DJBC untuk melakukan kampanye ulang. Oleh karena itu, tahap ini sangat penting karena akan dapat menjadi bahan pembelajaran untuk krisis kedepannya. Lebih dari itu, tahap ini diharapkan dapat mencegah krisis agar tidak terjadi lagi. Tahap post-crisis dilakukan oleh DJBC melalui kegiatan monitoring dan evaluasi, komunikasi lanjutan, serta pembelajaran.

Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan dengan memantau respon publik setelah komunikasi krisis telah dilaksanakan. Respons publik setelah komunikasi krisis dilaksanakan oleh DJBC terbagi menjadi tiga kelompok utama, yaitu menerima, netral, dan penolakan. Respon menerima dimana sebagian publik menunjukkan pemahaman terhadap penjelasan DJBC mengenai isu-isu yang terjadi. Mereka menerima bahwa tindakan yang diambil sesuai dengan aturan yang berlaku. Respon netral dimana kelompok ini cenderung pasif, menerima informasi tanpa mengubah sikap atau berkomentar lebih lanjut. Mereka menyadari situasi tetapi tidak aktif terlibat dalam diskusi atau kritik. Respon penolakan dimana beberapa pihak tetap mempertahankan sikap negatif meskipun klarifikasi telah diberikan. Ini menunjukkan ketidakpercayaan terhadap penjelasan DJBC dari masyarakat. Meskipun opini negatif masih mendominasi sebagian publik, saat ini mulai muncul opini positif dari kelompok yang menerima dan memahami. Meningkat dari keadaan sebelumnya dimana opini publik masih sangat negatif. Dr. H. Iriana Bakti, M.Si menekankan bahwa kelompok yang masih menolak penjelasan dari DJBC harus diteliti lebih lanjut apa penyebabnya. Apakah mereka memiliki pengalaman buruk juga dengan DJBC atau hanya sentimen pribadi berdasarkan persepsinya terhadap DJBC saja. Berdasarkan data yang ada, kelompok yang masih menolak terlihat dari kolom komentar. DJBC meneliti lebih lanjut pada kelompok tersebut dengan membalas komentarnya untuk menanyakan apakah mereka memiliki kendala dengan DJBC yang perlu dibantu. Komentar yang tidak memiliki substansi atau bersifat hujatan tanpa relevansi cenderung diabaikan untuk menghindari perdebatan yang tidak produktif. Pendekatan ini membantu DJBC menjaga fokus pada isu yang sebenarnya dan mencegah eskalasi masalah yang tidak berdasar.

Kegiatan komunikasi lanjutan dilakukan dengan memberikan update atau menjawab pertanyaan yang masih muncul terkait dengan krisis. DJBC memahami bahwa di tengah masyarakat tetap akan tertanam *collective memory* terkait krisis ini. Hal ini memungkinkan krisis yang sudah dianggap selesai ini dapat menjadi krisis kembali. Oleh karena itu, DJBC terus memantau perkembangan krisis ini di media sosial untuk mencegah krisis dapat viral kembali. Komunikasi lanjutan ini dilakukan dengan memantau pemberitaan terkait krisis serta menjawab pertanyaan-pertanyaan media apabila masih ada yang bertanya mengenai krisis ini.

Kegiatan pembelajaran dilakukan dengan mempertahankan hal-hal positif dari adanya krisis dan menghindari pengulangan hal-hal negatif dari adanya krisis. Selama krisis, DJBC menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama adalah birokrasi dan regulasi, di mana evaluasi serta penyesuaian terhadap aturan dan prosedur yang berlaku menjadi penting untuk memperbaiki respons krisis. Tantangan lainnya rendahnya literasi publik mengenai peraturan impor, yang memaksa DJBC untuk semakin memperkuat upaya edukasi masyarakat. Selain itu, koordinasi serta konsistensi dalam komunikasi internal juga menjadi pembelajaran yang perlu diperkuat agar respons dapat lebih efektif dan terorganisir. Dr. H. Iriana Bakti, M.Si mengatakan bahwa koordinasi menjadi hal yang sangat penting ketika terjadi sebuah krisis. Ketika menangani sebuah krisis, setiap keputusan yang diambil harus bersifat demokratis. Informasi yang disebarluaskan kepada masyarakat harus satu komando. Pemimpin dan otoritas menjadi kunci utama bagi kelancaran koordinasi antar tim yang menangani krisis. Melihat dari kendala yang dialami oleh tim manajemen krisis DJBC tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan koordinasi tim manajemen krisis DJBC masih lemah. Lebih dari itu semua, DJBC harus menanggulangi stigma buruknya yang selama ini beredar di masyarakat. Reputasi DJBC saat ini belum bisa dikatakan baik hingga akan sulit untuk menghindari dan menangani krisis.

Dari sudut pandang administrasi dan komunikasi, DJBC menganggap bahwa krisis terkait barang kiriman yang melibatkan sepatu Radhika Althaf, alat bantu SLB Ijal Zaid, dan mainan Medy Renaldy saat ini telah diselesaikan. Ketiga isu ini sudah memenuhi syarat administrasi dan pembayaran sehingga barang sudah sampai di tangan mereka. DJBC juga sudah mengkomunikasikan kepada publik secara umum mengenai klarifikasi apa yang terjadi sebenarnya dan edukasi bagaimana regulasi yang ada. Namun, Dr. H. Iriana Bakti, M.Si menekankan salah satu kekurangan dari tahap pre-krisis manajemen krisis DJBC, yaitu pemantauan. Dalam melaksanakan komunikasi krisis diatas, tujuannya adalah untuk klarifikasi dan edukasi. Idealnya, setelah komunikasi krisis selesai dilaksanakan, DJBC melakukan pemantauan apakah tujuan dari komunikasi krisis sudah tercapai atau belum. Hal ini tidak dilakukan oleh DJBC sehingga kegiatan pemantauan krisis belum bisa dikatakan baik. **Gambar 6.** merupakan skema hasil temuan penelitian dari penelitian manajemen krisis DJBC terkait barang kiriman pada bulan April 2024 lalu.



Gambar 6. Skema hasil temuan penelitian

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen krisis DJBC dalam meraih kepercayaan publik, ditarik beberapa kesimpulan oleh peneliti sebagai berikut: (1) Krisis terjadi kepada DJBC pada bulan April 2024 lalu berkaitan dengan barang kiriman. Krisis ini terdiri dari tiga isu, yaitu isu sepatu oleh Radhika Althaf, isu alat bantu SLB oleh Ijal Zaid, dan isu mainan oleh Medy Renaldy. Ketiga isu ini diungkapkan di media sosial yang kemudian menarik perhatian masyarakat luas. Ketiga isu ini pada akhirnya dianggap menjadi satu kesatuan yang sama karena memiliki kesamaan, yaitu sama-sama berkaitan dengan barang kiriman, sama-sama melibatkan masyarakat umum, sama-sama terdapat ketidaklengkapan dokumen, sama-sama terjadi di bulan April 2024. Ketiga isu ini pada akhirnya dianggap sebagai sebuah krisis karena memenuhi beberapa faktor. Isu-isu tersebut menyebar dengan cepat, menjadi konsumsi publik secara luas, hingga publik perhatian menaruh banyak perhatian pada isu-isu ini. Selain itu, isu-isu ini juga mengganggu dan mengancam kelancaran dan keberlangsungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Krisis yang dialami DJBC berdampak signifikan pada kepercayaan publik yang rendah, terutama karena keluhan yang tidak terselesaikan dengan baik di media sosial, sehingga memperkuat persepsi negatif yang sudah ada.

(2) Penyebab terjadinya krisis barang kiriman pada DJBC bulan April 2024 lalu disebabkan oleh ketidaktahuan para pemilik akun terhadap peraturan dan regulasi importasi barang kiriman. Karena ketidaktahuan tersebut, mereka beranggapan bahwa DJBC tidak menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan peraturan yang ada. Akar penyebab dari kurangnya pemahaman masyarakat akan peraturan dan regulasi yang ada terkait importasi barang kiriman ada dua. Pertama adalah dari faktor internal, dimana DJBC kurang masif dan efektif dalam mengedukasi masyarakat terkait peraturan dan regulasi importasi barang kiriman. Kedua adalah dari faktor eksternal dimana masyarakat kurang proaktif dalam mencari tahu terkait peraturan dan regulasi importasi barang kiriman.

(3) Manajemen krisis dilakukan oleh DJBC melibatkan tim manajemen krisis dan tim di bawah Subdirektorat Komunikasi dan Bimbingan Pengguna Jasa. SOP yang dimiliki oleh tim manajemen krisis DJBC melibatkan tahap pre-crisis, crisis, dan post-crisis. Dimana tahap pre-crisis terdiri dari pencegahan, persiapan, dan deteksi atau identifikasi isu. Tahap ini masih memiliki kekurangan, terbukti dengan masih terjadinya krisis serupa dengan penyebab yang sama. Kemudian tahap crisis terdiri dari asesmen isu, pengumpulan data, penentuan komunikasi krisis, dan pelaksanaan komunikasi krisis. Bentuk komunikasi krisis yang dilakukan oleh DJBC pada krisis barang kiriman bulan April 2024 lalu diantaranya adalah pendekatan personal, penanganan awal media sosial, konten respon krisis, media briefing, penggunaan spokesperson KBPJ, bolstering, dan penggunaan spokesperson utama. Komunikasi krisis yang dilakukan belum maksimal karena hanya bersifat responsif akan krisis, tidak menyelesaikan hingga akar permasalahannya, yaitu reputasi DJBC. Terakhir, tahap post-crisis terdiri dari monitoring dan evaluasi,

komunikasi lanjutan, dan pembelajaran. Pada tahap ini memiliki kekurangan karena tidak melakukan pemantauan terkait ketercapaian tujuan penelitian.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditarik beberapa saran oleh peneliti yang bertujuan untuk memberikan masukan dan membangun. Saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan edukasi publik melalui berbagai bentuk media dan pendekatan. DJBC perlu menyusun strategi edukasi publik yang holistik dan dapat mencakup berbagai lapisan masyarakat. Edukasi ini dapat dilakukan melalui media sosial, website resmi, webinar, video tutorial, dan publikasi infografis yang mudah dipahami, menyesuaikan dengan semua lapisan masyarakat. Edukasi ini harus mampu menjelaskan aturan-aturan terkait kepabeanaan dan impor, serta disesuaikan dengan latar belakang masyarakat, dari pelaku bisnis hingga masyarakat umum yang awam, agar mengurangi kesalahpahaman yang memicu krisis. DJBC juga dapat berkolaborasi dengan kementerian lain, lembaga pendidikan, komunitas, atau organisasi lainnya untuk memperluas jangkauan audiens. (2) Meresmikan tim manajemen krisis dengan struktur dan tugas dan fungsinya. DJBC perlu meresmikan dan tim manajemen krisis yang saat ini sudah dibentuk, serta menjelaskan tugas dan tanggung jawab yang terdefinisi secara jelas. Setiap anggota tim harus memiliki peran spesifik yang meliputi pemantauan media sosial, analisis isu, komunikasi publik, dan koordinasi dengan pihak internal DJBC serta pihak eksternal terkait. Pembagian tugas ini juga harus dilengkapi dengan protokol krisis yang terstandarisasi, sehingga respons terhadap krisis dapat dilakukan dengan cepat dan terkoordinasi. (3) Pembakuan alur birokrasi dan kerjasama antar-tim yang terlibat. Untuk menghindari kebingungan dan mempercepat penanganan krisis, DJBC perlu membakukan alur birokrasi dalam manajemen krisis. Ini termasuk prosedur komunikasi antar-unit terkait serta tugas dan fungsi masing-masing tim. Hal ini diperlukan agar tidak akan kebingungan antar tim akan siapa yang bertanggung jawab dalam tugas dan fungsi tertentu. (4) Memperbaiki reputasi dan stigma DJBC di masyarakat. DJBC perlu menyusun strategi komunikasi jangka panjang untuk memperbaiki reputasi dan stigma yang berkembang di masyarakat. Bentuk-bentuk komunikasi krisis yang dilakukan oleh DJBC masih bersifat responsif. Dengan reputasi dan stigma yang dimiliki DJBC hingga saat ini, komunikasi krisis dalam bentuk responsif kurang efektif dalam menangani krisis. Memperbaiki stigma DJBC di masyarakat bisa dilakukan dengan meningkatkan transparansi dalam setiap kebijakan dan keputusan yang diambil, peningkatan kualitas layanan kepada publik, komunikasi yang lebih aktif dan transparan di berbagai media, keterbukaan terhadap kritik, dan hal-hal lainnya yang dapat membantu DJBC membangun hubungan yang lebih baik dengan seluruh lapisan masyarakat.

REFERENSI

- Afifuddin, & Saebani, B. A. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pustaka Setia.
- Althaf, R. (2024, April 21). *Keluhan Sepatu*. Tiktok.
- Amelia, D. R. (2017). *Manajemen Krisis Sebagai Upaya Corporate Image Restoration Pd. Pasar Jaya Pasca Pemberitaan Online Petition "Lindungi Penghidupan Pedagang Pasar Santa #Sustainablesanta"* (Studi Kasus Eksplanatif Mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya Corporate Image Restoration PD. Pasar Jaya Pasca Pemberitaan Online Petition "Lindungi Penghidupan Pedagang Pasar Santa #SustainableSanta" di Media Siber) [Universitas Padjadjaran]. <https://students.unpad.ac.id>
- Ardianto, E. (2011). *Metodologi penelitian untuk public relations kuantitatif dan kualitatif*. Simbiosis Rekatama Media.
- Badu, J., Kruke, B. I., & Saetren, G. B. (2023). Crisis communication and trustworthiness among crisis actors: towards a typology of crisis management difficulties. *Safety in Extreme Environments*, 5, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s42797-023-00074-8>
- Barlian, T. D. (2015). *MANAJEMEN KRISIS MENGENAI ISU DEMONSTRASI DI KALANGAN INVESTOR OLEH BP BATAM* (Studi Kasus tentang Manajemen Krisis untuk memperoleh kembali Kepercayaan Investor oleh Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam). Universitas Padjadjaran.
- Bea Cukai Soekarno-Hatta. (2024, April 26). *Komunikasi Krisis Penanganan Awal Media Sosial*. X. <https://x.com/beacukaisoetta/status/1783716283248509007>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (3rd ed.). Allyn & Bacon.
- Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Pearson.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.
- Delvin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Diningsih, S. A. (2022). *Krisis Komunikasi Dan Media Sosial: Literature Review Mengenai Peran Media Sosial Dalam Manajemen Krisis Komunikasi*.
- DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI. (2024, April). *Komunikasi Krisis Bolstering*. Official Website Direktorat Jenderal Bea Cukai. <https://www.beacukai.go.id/berita.html>
- DITJEN BEA CUKAI. (2024a, April 29). *Komunikasi Krisis Media Briefing*. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C6VW21gx_bf/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFlZA%3D%3D
- DITJEN BEA CUKAI. (2024b, April 30). *Komunikasi Krisis Media Briefing*. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C6YdIc9Jpbu/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFlZA%3D%3D
- DITJEN BEA CUKAI. (2024c, May 20). *Komunikasi Krisis Konten Respon Krisis*. Instagram. https://www.instagram.com/p/C7LmG2VrqFk/?img_index=1
- Effendy, O. Uchjana. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Rosdakarya.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. BCS College.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. SAGE.
- Guo, J., Zhang, C., Wu, Y., Li, H., & Liu, Y. (2018). Examining the determinants and outcomes of netizens' participation behaviors on government social media profiles. *Aslib Journal of Information Management*, 70(4), 306–325. <https://doi.org/10.1108/AJIM-07-2017-0157>
- Haerani, A. (2021). *Manajemen Krisis Pt. Siak Prima Sakti Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Heath, C., & Luff, P. (1992). Collaboration and Control Crisis Management and Multimedia Technology in London Underground Line Control Rooms. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 1, 69–94.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61.
- Horn, I. S., Taros, T., Dirkes, S., & Huer, L. (2015). Business Reputation and Social Media: A Primer on Threats and Responses. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 16(3).
- Imanuela, E. (2022). *ANALISIS MANAJEMEN KRISIS HUMAS KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM MENANGANI KASUS KELANGKAAN MINYAK GORENG*. Universitas Multimedia Nusantara.
- Lawrence, D. B. (1960). *Business Communication*.
- Lee, H., & Jahng, R. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(4).
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, Gus. (2000). *Managing Crises Before They Happen : What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. AMACOM.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, S. (2024, April 28). *Komunikasi Krisis Spokesperson*. Instagram. https://www.instagram.com/reel/C6S9qT9JH4C/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFlZA%3D%3D
- Nasution, S. (1992). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito.
- Parlindungan, Y. (2015). *Peran Media Sosial dalam Krisis (Studi Kasus terhadap Krisis Media Sosial Applebee's dan Penggunaan Media Sosial dalam Menangani Krisis pada Tragedi Kecelakaan Penerbangan AirAsia QZ8501)*.
- Prastow. (2024a, April 28). *Komunikasi Krisis Spokesperson*. X. <https://x.com/prastow/status/1784276898505490932>
- Prastow. (2024b, April 28). *Komunikasi Krisis Spokesperson*. X. <https://x.com/prastow/status/1784409673258713117>
- Putra, O. W. M. (2012). *MANAJEMEN KRISIS PT. LION MENTARI AIRLINES DALAM MENANGANI BERITA-BERITA NEGATIF DI MEDIA MASSA (Kasus: Maskapai Sering Delayed dan Pilot Sabu)*. Universitas Indonesia.
- Renaldy, M. (2024a, April 26). *Keluhan Mainan*. Tiktok. https://www.tiktok.com/@medyrenaldy_/photo/7362122237727526149?lang=en
- Renaldy, M. (2024b, April 28). *Keluhan Mainan Lanjutan*. Tiktok. https://www.tiktok.com/@medyrenaldy_/video/7362835490292206853
- Rianto, A. (2010). *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Granit.
- Stainback, S. B., & Stainback, W. C. (1998). *Understanding & Conducting Qualitative Research*. Council for Exceptional Children.

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Surahmat, A. (2021). *Strategi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Menghadapi Krisis (Studi Kasus Manajemen Krisis dalam Transformasi LIPI)*. Universitas Padjadjaran.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. SAGE.
- Widoyoko, E. P. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Pustaka Belajar.
- Wiersma, W. (1986). *Research Methods in Education: An Introduction*. Allyn and Bacon.
- Xiang, L. (2019). Study on the application of government affairs micro-blog in the disclosure of government emergency information in China. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 28(5), 661–669. <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2018-0319>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE.
- Yuanita, D. (2021). Peran key opinion leader dalam strategi public relations pada komunikasi krisis perusahaan. *PRofesi Humas*, 6(1), 23–44.
- Yulianti, W., & Boer, R. F. (2020). Manajemen krisis public relations dalam menangani penolakan imunisasi measles rubella. *PRofesi Humas*, 4(2), 290–311.
- Zaid, I. (2024, April 24). *Keluhan Alat Bantu SLB*. X. <https://x.com/ijalzaid/status/1782931267274907891>
- Zhao, F., & Kong, Y. (2017). Discovering Social Network Key Opinion Leaders Based on a Psychological Influence Model 43 Discovering Social Network Key Opinion Leaders Based On A Psychological Influence Model. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(9), 2394–7926. <http://iraj>.