

Strategi manajemen krisis ITB atas isu pinjaman online di akun @ITBfess (X)

ITB's crisis management strategy regarding the online loan issue on @ITBfess (X)

Alyani Nur Shadrina*, Centurion Chandratama Priyatna, Yustikasari

*Corresponding author, Email: alyani22001@mail.unpad.ac.id

Universitas Padjajaran, Jl. Raya Bandung-Sumedang KM 21, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, 45363, Indonesia

Paper received: 25-03-2025; revised: 23-05-2025; accepted: 24-06-2025; published: 20-10-2025

How to cite (APA Style): Sadrina, A. N., Priyatna, C. C., & Yustikasari, Y. (2025). Strategi manajemen krisis ITB atas isu pinjaman online di akun @ITBfess (X). *Jurnal Praksis dan Dedikasi Sosial (JPDS)*, 8(2), 407-414. DOI: 10.17977/um022v8i22025p407-414

Abstract

The crisis experienced by ITB due to content of pinjaman online (pinjol) on the menfess social media account x @itbfess, in January 2024, has affected various aspects of education and public communication. Public dissatisfaction with the university's response, which was deemed non-transparent, triggered a crisis of trust and social protests. This study aims to analyze the crisis management strategy of the Bandung Institute of Technology (ITB) in maintaining the company's reputation during the crisis. The method used is a qualitative descriptive case study approach. Data were collected through interviews with two key informants and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman. The results show that ITB applies a combination of Situational Crisis Communication (SCCT) and Image Restoration Theory (IRT) in each phase of the crisis (pre-crisis, crisis, and post-crisis). Direct response strategies and solution provision are part of the effort to maintain public trust. These findings provide a theoretical contribution to the literature on vulnerable crisis management and demonstrate the importance of responsive and contextual communication in reputation mitigation.

Keywords: crisis management; ITB; institutional reputation; public relations

Abstrak

Krisis yang dialami ITB akibat konten pinjaman online (pinjol) pada akun menfess sosial media x @itbfess, pada Januari 2024, telah mempengaruhi berbagai aspek pendidikan dan komunikasi masyarakat. Ketidakpuasan publik terhadap respons universitas yang dinilai tidak transparan memicu krisis kepercayaan dan protes sosial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen krisis Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam menjaga reputasi perusahaan selama amsa krisis tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan dua informan kunci dan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ITB menerapkan kombinasi teori Situational Crisis Communication (SCCT) dan Image Restoration Theory (IRT) pada tiap fase krisis (pra-krisis, krisis, pasca-krisis). Strategi respons langsung, serta pemberian solusi merupakan bagian dari upaya untuk mempertahankan kepercayaan publik. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur manajemen krisis yang rentan dan menunjukkan pentingnya komunikasi responsif dan kontekstual dalam mitigasi reputasi.

Kata kunci: manajemen krisis; ITB; reputasi perusahaan; hubungan masyarakat

PENDAHULUAN

Berbasis reputasi sebagai perguruan tinggi negeri unggulan di Jawa Barat, Institut Teknologi Bandung (ITB) menjadi tujuan utama calon mahasiswa teknik di Indonesia. Namun, seperti universitas besar lainnya, ITB tetap rawan menghadapi krisis yang dapat mengganggu operasional dan mengikis kepercayaan publik. Isu pembayaran Uang Kuliah Tunggal (UKT) melalui layanan pinjaman online memantik perdebatan luas, memperlihatkan bagaimana krisis dapat muncul dari persinggungan antara kebutuhan akses pembiayaan pendidikan dan persepsi publik terhadap praktik keuangan digital. Gambar 1 menunjukkan tampilan pada Menfess @ITBfess.



Gambar 1. Menfess @ITBfess Pembayaran UKT melalui Pinjol

Pada Januari 2024, unggahan di akun @ITBfess menampilkan pamflet skema cicilan UKT bermitra dengan Danacita dan menjadi viral: 2.311 retweet, 1.881 quote tweet, serta 15.200 like. Materi promosi itu menonjolkan opsi cicilan enam atau dua belas bulan tanpa DP dan tanpa jaminan, yang ditafsir sebagian khalayak sebagai pintu masuk “pinjol” ke kampus. Pihak Humas ITB menjelaskan kerja sama dengan lembaga keuangan non-bank terdaftar dan diawasi OJK telah berjalan sejak Agustus 2023, dengan alasan tingginya tunggakan Biaya Penyelenggaraan Pendidikan pada tiap tahun ajaran baru.

Perdebatan kian menguat ketika isu bunga total sekitar 3% pada tenor enam–dua belas bulan diposisikan berseberangan dengan mandat kebijakan publik. Ketua KPPU menilai produk “pinjaman mahasiswa” berbunga atau yang menyerupai bunga, kurang selaras dengan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, khususnya Pasal 76 yang menegaskan pemenuhan hak mahasiswa kurang mampu melalui skema pinjaman tanpa bunga yang dilunasi setelah lulus dan/atau bekerja (Ihsan, 2024). Tarik-menarik antara kebutuhan likuiditas mahasiswa dan koridor regulasi inilah yang mengangkat persoalan pembiayaan pendidikan menjadi wacana krusial di ruang publik kampus.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan organisasi, termasuk perguruan tinggi papan atas, tidak kebal dari kritik dan penilaian negatif (Soedarji & Febriana, 2018). Krisis sendiri dipahami sebagai kondisi tak terduga yang berpotensi memicu konflik dan menurunkan kinerja serta citra bila tidak dikelola dengan baik (Adiwinata & Razak, 2023; Anggara, 2021). Dalam konteks ITB, narasi di media sosial mengenai “pinjol kampus” memperbesar risiko reputasi dan

menuntut respons komunikatif yang cepat, empatik, dan transparan agar persepsi negatif tidak mengeras menjadi krisis kepercayaan yang berkepanjangan.

Belajar dari literatur, banyak studi menggunakan kerangka manajemen krisis dan reputasi, antara lain *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dan *Image Restoration Theory* (IRT), serta konsep *public relations* dan komunikasi korporat untuk memandu respon (Coombs et al., 2010; Sakinah & Mukhlisiana, 2024; Juliana et al., 2022; Putri et al., 2019; Kriyanto, 2014; Lengkong et al., 2017; Grunig & Hunt, 1984; Goodman, 2000; Mohamad & Bungin, 2020). Dalam kasus ini, isu dapat dipahami mendekati "*victim/accidental cluster*" karena dipicu dinamika eksternal dan persepsi publik; namun reputasi akan cepat tergerus jika respons dinilai lambat atau tidak transparan. Maka, artikel ini mengusulkan bauran strategi: klarifikasi proaktif berbasis data dan regulasi; opsi pembiayaan yang sejalan dengan Pasal 76 (tanpa bunga pasca-lulus); penunjukan juru bicara kredibel; koordinasi lintas fungsi (akademik-keuangan-humas-hukum); monitoring percakapan digital *real-time*; serta tindakan korektif yang mudah diaudit publik (Coombs et al., 2010; Frandsen & Johansen, 2017; Kriyanto, 2014).

Usulan tersebut beroperasi dalam kerangka tiga tahap manajemen krisis yaitu pra, krisis, dan pascakrisis, untuk memastikan pencegahan, pengendalian dampak, dan pembelajaran organisasi berjalan menyatu (Frandsen & Johansen, 2017). Pada tahap pra-krisis, kampus membangun sistem deteksi dini isu dan SOP kolaboratif dengan mitra keuangan; saat krisis, kampus mengedepankan komunikasi dua arah simetris yang konsisten di seluruh kanal dan mengumumkan langkah korektif terukur; pascakrisis, kampus melakukan evaluasi independen, publikasi hasil audit kebijakan pembiayaan, dan penyesuaian permanen agar insiden serupa tidak berulang (Grunig & Hunt, 1984; Mohamad & Bungin, 2020).

Tujuan penulisan ini adalah: pertama, memetakan masalah inti dan dinamika persepsi publik terkait skema pembayaran UKT melalui pihak ketiga di ITB; kedua, merangkum temuan-temuan dan pendekatan yang telah dilakukan pihak lain dalam literatur manajemen krisis dan reputasi; ketiga, menawarkan rancangan strategi komunikasi dan tata kelola pembiayaan yang patuh regulasi, berkeadilan, dan transparan; keempat, menyumbang acuan praktis bagi perguruan tinggi di Indonesia dalam menata mitigasi risiko serupa di masa depan. Dengan demikian, analisis yang disajikan diharapkan memperkuat kapasitas institusi dalam menyeimbangkan aksesibilitas pembiayaan, kepastian hukum, dan perlindungan reputasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh ITB dalam menghadapi isu konten pinjaman online (pinjol) pada sosial media X. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi proses, dinamika, serta makna subjektif dari Tindakan dan kebijakan yang diambil oleh organisasi selama krisis. Penelitian ini menggunakan paradigma pasca positivistic yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks, kontekstual, dan dapat dipahami melalui interpretasi reflektif terhadap pengalaman aktor-aktor kunci.

Teknik pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan kriteria utama: memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan selama krisis dan memahami konteks komunikasi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini melibatkan dua informan kunci yaitu Ketua Biro Komunikasi dan Hubungan Masyarakat dan Kepala Sub Direktorat Komunikasi dan Hubungan Masyarakat ITB. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur, memungkinkan fleksibilitas dalam eksplorasi data sambil tetap menjaga fokus terhadap isu-isu utama penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan selama bulan April 2025 hingga Juni 2025. Selain wawancara peneliti melakukan observasi terbatas terhadap dokumen internal, pemberitaan media, dan siaran pers resmi universitas. Triangulasi yang dilakukan untuk

meningkatkan validitas data, dengan membandingkan informasi dari wawancara dokumentasi, serta pernyataan publik yang dikeluarkan selama dan setelah krisis.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian kualitatif. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan dan ruang lingkup penelitian kepada informan, serta memperoleh persetujuan tertulis (informed consent). Identitas informan dijaga kerahasiaannya sesuai dengan permintaan dan seluruh proses wawancara dilakukan secara sukarela dengan memberikan kebebasan kepada informan untuk menghentikan partisipasi kapan saja.

Data dianalisis menggunakan interactive model dari Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Model ini dipilih karena mampu mengambil hubungan tematik yang dinamis antara berbagai kategori data secara sistematis. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi relevan dari transkrip wawancara dan dokumen pendukung. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk matriks tematik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar kategori, khususnya berkaitan dengan strategi manajemen krisis. Proses penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengacu pada kerangka teori SCCT, IRT, serta konsep komunikasi korporat, dan manajemen krisis. Melalui pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang kontekstual mengenai bagaimana perusahaan mengelola krisis secara strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan empiris dipaparkan dengan mengurutkan dinamika pra-krisis, krisis, hingga pascakrisis, sambil merujuk pada kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Restoration Theory* (IRT), dan prinsip komunikasi korporat. Pendekatan terintegrasi ini memungkinkan pemetaan sistematis atas strategi manajemen ITB dalam merespons isu konten pinjaman online (pinjol) yang merebak melalui akun menfess @ITBfess di platform X.

Pra-Krisis: Persiapan dan Pencegahan

Pada tahap pra-krisis, ITB telah menunjukkan kesiapsiagaan yang signifikan dalam menghadapi potensi gangguan dengan memantau sosial media. Naomi menjelaskan:

“Tim humas ITB senantiasa memantau berita-berita (terutama berita terkait ITB) di media sosial (seperti Facebook, Instagram, dan Twitter atau X), dan media massa (seperti surat kabar, televisi, dan radio)” (Naomi, 2025)

Dengan melakukan pemantauan sosial media setiap saat ini dapat mendeteksi gangguan secara dini merupakan langkah untuk pencegahan yang krusial dalam manajemen krisis. Menurut Coombs (2007), pra-krisis berfokus pada identifikasi potensi ancaman dan kesiapan organisasi untuk mengahadapinya. Dalam hal ini, ITB melakukan upaya untuk meminimalisir isu-isu yang ada di sosial media menjadi krisis terhadap universitas. Langkah deteksi dini dan monitoring sosial media yang aktif adalah bagian dari upaya mitigasi yang sesuai dengan prinsip proaktif dalam manajemen krisis.

Selain itu, *public relations* dan *corporate communications* juga berperan penting dalam tahap pra-krisis, dengan membangun hubungan kuat dengan stakeholder seperti dengan media massa. Naomi menyatakan, “*pertama pasti segera menyampaikan ke mahasiswa, setelah itu ke media-media mau media sosial atau media massa karena itu sangat penting*”. Dengan membangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait, ITB tidak hanya meningkatkan koordinasi, tetapi juga mempersiapkan setiap saluran komunikasi yang dapat segera diakses ketika krisis terjadi. Hal ini juga mencerminkan pentingnya *media relations* dalam tahap pra-krisis sebagai langkah membangun kredibilitas dan transparansi perusahaan yang akan sangat dibutuhkan Ketika krisis benar-benar terjadi. Dengan komunikasi yang terlain dengan baik pada

saat krisis terjadi akan menciptakan saling menghormati dan percaya antara organisasi dengan media massa (Setiadarma, 2022).

Dengan melakukan pemantauan pada sosial media oleh tim humas ITB merupakan salah satu bentuk implementasi prinsip proaktif dalam manajemen krisis, sebagaimana disarankan dalam SCCT, yang menekankan pentingnya pencegahan dan kesiapan sebelum krisis berkembang. Selain itu, ITB juga menjalin komunikasi strategis dengan mahasiswa dan media-media guna untuk memperkuat fungsi komunikasi korporat sebagai fondasi hubungan dengan stakeholder.

Krisis: Tanggapan dan Respons

Pada tahap krisis, ITB menunjukkan implementasi komunikasi yang sangat baik dengan melakukan komunikasi awal yang cepat dan jelas kepada *stakeholder*, seperti mahasiswa dan media-media. Dalam teori SCCT, komunikasi yang cepat dan efektif saat krisis sangat penting untuk memitigasi dampak negative terhadap reputasi perusahaan. Oleh karena itu, respons cepat dengan memberitahukan penyebab dan langkah-langkah yang diambil menjadi kunci utama untuk mengurangi kebingungan dan spekulasi yang dapat merusak citra perusahaan.

Strategi komunikasi yang diterapkan selama tahapan krisis termasuk komunikasi secara langsung dengan pihak-pihak terkait, menggunakan media massa dan media sosial untuk menyebarkan informasi yang benar dan memberikan solusi kepada mahasiswa yang terdampak. Naomi mengungkapkan:

“Strategi yang kita pakai salah satunya yaa komunikasi langsung ke mahasiswa dan umum. Selain itu kita juga memberikan statement berupa press release kepada masyarakat dan penjelasan di berbagai media massa dan media sosial.” (Naomi, 2025)

Komunikasi langsung adalah komunikasi yang penerapannya antara individu dalam usaha untuk menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga demikian dapat tercapai keinginan bersama. Komunikasi langsung biasanya memberikan *feedback* yang cepat karena pada proses komunikasinya dilakukan secara *face to face* (Zaiza, 2021).

Penggunaan *direct communication* kepada pihak-pihak terkait dan media untuk menyebarkan informasi yang akurat dan jelas mencerminkan penerapan prinsip komunikasi krisis yang efektif. Coombs menyarankan dalam SCCT bahwa pada tahapan krisis, organisasi harus menggunakan strategi komunikasi yang dapat mengurangi kecemasan dan meningkatkan kepercayaan kepada publik (Efendi et al., 2023).

ITB juga melakukan pemantauan media sosial maupun media massa berfungsi untuk memonitor keadaan dan merespons krisis yang sedang terjadi, serta bekerja sama dengan media massa untuk menghindari informasi-informasi yang tidak sesuai fakta. Naomi menjelaskan:

“Humas ITB selalu emmantau berita-berita terutama terkait ITB sendiri di media sosial dan media massa. Kita juga mengawal apa yang terjadi di masyarakat. Dari berita-berita itu kita mengambil langkah antisipasi. Kalau mahasiswa sudah ada protes ke ITB sendiri kita selalu siap siaga untuk menyampaikan informasi yang dapat disampaikan saat itu juga.” (Naomi, 2025)

Kolaborasi ini menunjukkan bahwa pentingnya koordinasi dengan pihak-pihak eksternal untuk mengelola dampak sosial dan menjaga stabilitas organisasi. Pada tahap ini, langkah-langkah yang diambil ITB menunjukkan pemahaman yang baik mengenai manajemen krisis yang berbasis kepada kecepatan, keakuratan informasi dan transparansi, yang sejalan dengan prinsip IRT yang menyarankan untuk memulihkan citra perusahaan selama krisis, organisasi harus dapat mengkomunikasikan informasi dengan jujur dan memberi bukti yang konkret dan dapat diterima oleh publik.

Pasca-Krisis: Pemulihan dan Evaluasi

Tahapan pasca krisis merupakan tahapan yang penting untuk melakukan evaluasi dan pemulihan citra organisasi. Dalam krisis ITB, langkah evaluasi yang dilakukan melibatkan *feedback* dari media dan *stakeholder* lainnya, yang menjadi dasar untuk menilai apakah strategi komunikasi yang dilakukan efektif. Menurut Coombs (2007) dalam SCCT, evaluasi pasca krisis adalah face krusial untuk menilai keberhasilan respons dan belajar dari kejadian tersebut untuk meningkatkan kesiapsiagaan di masa depan.

Sebagai bagian dari evaluasi ITB mengidentifikasi apa yang berjalan baik dan apa yang perlu untuk diperbaiki dalam manajemen krisis mereka. Mereka tidak menggunakan metrik kuantitatif yang ketat untuk menilai keberhasilan strategi, tetapi lebih mengandalkan masukan langsung dari media dan *stakeholder*. Naomi menyatakan:

“kita tidak ada pengukuran keberhasilan strategi komunikasi secara tersendiri tapi kita ngukur berhasil atau tidaknya itu dari kita masih ngikutin kebijakan ITB yang sudah ada sejak awal dan rutin dilakukan setiap tahunnya, ada juga berdasarkan masukan dari mahasiswa maupun media-media”.

Hal ini menunjukkan pendekatan yang lebih humanis dalam mengevaluasi dampak krisis dan efektivitas komunikasi, yang sejalan dengan konsep *public relations* yang mengutamakan hubungan dua arah baik dengan publik. Selain itu, pasca krisis, ITB menunjukkan komitmennya dengan melakukan pembelajaran untuk krisis yang akan datang. Menyadari pentingnya transparansi dan keterbukaan informasi ITB berkomitmen untuk memberikan informasi yang lebih jelas dan mudah dimengerti oleh mahasiswa dan masyarakat umum. Konsistensi dalam komunikasi menjadi salah satu faktor dalam fase ini untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan konsisten dan tidak membingungkan mahasiswa. Konsistensi dalam komunikasi akan membantu untuk memperkuat citra perusahaan dan menjaga kepercayaan publik setelah krisis tertangani.

Dalam tahap pasca krisis ini, terdapat solusi yang diberikan oleh ITB terhadap mahasiswa yang terdampak seperti menawarkan beasiswa yang disediakan oleh ITB bagian dari pemulihan hubungan dengan mahasiswa. Naomi menjelaskan bahwa ITB menawarkan program beasiswa sebagai bentuk solusi kepada mahasiswa yang terdampak karena tidak dapat membayar UKT. Ia menyampaikan bahwa:

“Kami pihak ITB menawarkan program-program beasiswa yang ada disini. Tentunya ada syarat-syarat yang dapat dipenuhi oleh mahasiswa”.

Solusi yang diberikan oleh ITB merupakan bentuk respons yang penting dalam IRT, yang menyarakan untuk memberikan pengembalian atau pembenaran terhadap kerugian yang dialami pihak yang terkena dampak (Wardani et al., 2022). Langkah ini tidak hanya memperbaiki hubungan dengan mahasiswa tetapi juga membantu memperbaiki citra ITB di mata publik. Dengan memberikan solusi menawarkan beasiswa terhadap mahasiswanya hal ini merupakan langkah penerapan strategi *corrective action* dalam IRT, yakni tindakan konkret yang menunjukkan komitmen perbaikan dan itikad baik perusahaan. Dalam keterbukaan informasi pasca-krisis menjadi bagian penting dalam menjaga konsistensi pesan dan membangun kembali reputasi.

Pada tahap ini, ITB berusaha untuk memulihkan citra dan menghindari kerusakan jangka Panjang pada reputasi mereka. Salah satu cara yang dilakukan dengan mengedepankan keterbukaan informasi yang mudah dimengerti, termasuk memberikan informasi yang sesuai dengan fakta kebijakan yang sudah ditetapkan oleh ITB untuk lebih meyakinkan mahasiswa dan publik bahwa universitas telah bertindak secara profesional dan responsif.

KESIMPULAN

Krisis isu pinjaman online (pinjol) yang viral melalui akun menfess @ITBfess di X menunjukkan betapa cepatnya percakapan digital dapat bermetamorfosis menjadi krisis reputasi ketika informasi yang beredar tidak akurat dan respons organisasi dinilai kurang jelas; studi ini menemukan bahwa ITB menanganinya dengan kerangka tiga tahap pra-krisis, krisis, dan pascakrisis, serta berpijak pada SCCT dan IRT melalui klarifikasi cepat, komunikasi transparan lintas kanal, pelibatan pemangku kepentingan (mahasiswa, media, publik), dan tindakan korektif yang dapat diaudit. Pada fase krisis, kecepatan dan keterbukaan informasi menurunkan kecemasan publik dan menjaga kepercayaan, sementara pada fase pascakrisis ITB mengevaluasi strategi, mengumpulkan umpan balik, dan memperbaiki citra melalui solusi yang lebih berkeadilan seperti perluasan akses beasiswa. Hasil ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen krisis tidak semata ditentukan oleh kecepatan respons, melainkan oleh konsistensi narasi, kredibilitas juru bicara, koordinasi lintas fungsi, dan komunikasi dua arah yang kontekstual serta inklusif. Temuan juga menggarisbawahi pentingnya deteksi dini isu melalui pemantauan media sosial di tahap pra-krisis dan penguatan kanal dialog sebagai modal relasional saat krisis merebak. Secara teoretis, penelitian memperkaya penerapan SCCT dan IRT dalam konteks perguruan tinggi dan layanan publik, serta membuka agenda riset lanjutan, termasuk studi lintas universitas, survei kuantitatif persepsi pascakrisis, dan analisis peran platform digital dalam memediasi narasi krisis. Dengan demikian, pengalaman ITB menjadi pelajaran bahwa manajemen krisis yang efektif bukan hanya meredam dampak jangka pendek, tetapi juga memulihkan legitimasi dan membangun ketahanan reputasi institusi di era komunikasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata, K. R., & Razak, R. (2023). *PT Kereta Cepat Indonesia China dalam proyek kereta cepat Jakarta-Bandung*.
- Anggara, A. P. (2021). Manajemen krisis PT Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Hubungan Masyarakat*, 6(1), 83–100.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why a concern for apologia and crisis communication? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 337–349.
- Efendi, N., Mustofa, M. B., Jati, J. D., & Wuryan, S. (2023). Komunikasi krisis dalam meningkatkan resiliensi pada organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah Kota Bandar Lampung. *Jurnal KOPIS: Kajian Penelitian dan Pemikiran Komunikasi Penyiaran Islam*, 6(1), 92–106. <https://doi.org/10.33367/kpi.v6i1.3908>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Sage Publications.
- Ihsan, D. (2024, February 23). Pinjaman ke mahasiswa dengan bunga tak sesuai UU Pendidikan Tinggi. *Kompas.com*.
- Juliana, R., Asmara, S., & Kurniawari, D. (2022). Manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif dari pemberitaan pajak pertambahan nilai barang kebutuhan pokok. *Komunika*, 18(2), 17–35.
- Kriyanto, R. (2014). *Teori public relations: Perspektif Barat dan lokal* (ed. ke-22). Kencana.
- Lengkong, S. L., Sondakh, M., & Londa, J. W. (2017). Strategi public relations dalam pemulihan citra perusahaan (studi kasus Rumah Makan Kawan Baru Megamas Manado). *Acta Diurna*, 6(1).
- Mohamad, B., & Bungin, B. (2020). *Corporate communication (komunikasi perusahaan)* (ed. ke-1).
- Putri, A. W., Sutopo, S., & 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*, 23(1), 53–70.

- Ruslan, R. (2012). *Manajemen public relations dan media komunikasi* (ed. ke-11). Rajawali Pers.
- Sakinah, F. N., & Mukhlisiana, L. (2024). Manajemen krisis public relations PT INKA (studi kasus pada isu pintu kereta LRT Jabodebek). In *eProceedings of Management*, 11(3).
- Setiadarma, A. (2022). Strategi media relations dalam krisis. *Ikon-Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 27(2), 130–139.
- Soedardji, I., & Febrina, D. (2018). Analisis deskriptif tingkat kepercayaan pelanggan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berdasarkan dimensi integrity (studi pada pendukung petisi online IndiHome di Change. org). *Gunahumas*, 1(1), 47-55.
- Wardani, E. F. J., Vidyarini, T. N., & Yogatama, A. (2022). Restorasi Citra Maybank melalui media online Tribunnews. com dan Detik. com. *Jurnal E-Komunikasi*, 10(1).
- Zaiza, A. (2021). Analisis efektivitas komunikasi krisis PT A: Studi kasus sangkaan pengambilan air tanah secara ilegal. *Commentate: Journal of Communication Management*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.37535/103001120202>