

PENANGANAN KRISIS REPUTASI RS PRIMA MEDIKA PEMALANG AKIBAT KELUHAN PUBLIK DI GOOGLE MAPS

Dicky Erlangga Darmawan, Yanuar Luqman

dickyed26@gmail.com

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407

Faksimile (024) 746504 Laman: <https://fisip.undip.ac.id> / Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The rapid development of digital media has transformed Google Maps into a public platform where people share their experiences with hospital services, making unresolved complaints potentially evolve into a digital reputation crisis. This study aims to analyze the emergence of a digital reputation crisis, the parties involved, and the responses of RS Prima Medika Pemalang in addressing public complaints on Google Maps. This study employed a qualitative approach with a holistic single-case study design. Data were collected through in-depth interviews with four informants, observation of Google Maps reviews, and documentation. Data were analyzed using data reduction, data display, conclusion drawing, time series analysis, and pattern matching based on Attribution Theory, Situational Crisis Communication Theory, Image Repair Theory, and Reputation Theory. The findings show that the crisis resulted from accumulated complaints regarding waiting time, administrative services, staff communication, and service quality, leading the public to attribute responsibility to the hospital. Crisis management involved regular review monitoring, complaint verification, cross-unit coordination, prompt and empathetic responses, and corrective action through service improvements. Effective crisis management depended on communication responsiveness, consistent follow-up, and coordination among the Public Relations and Marketing Unit, hospital management, and service units. Google Maps also served as an evaluation tool to improve service quality and sustain the hospital's reputation. The study concludes that effective digital reputation crisis management requires responsive communication, strong internal coordination, and organizational commitment to service improvement. It recommends strengthening digital platform monitoring, establishing standard operating procedures (SOPs) for handling digital reviews, and utilizing public reviews to support continuous service quality improvement.

Keywords: Digital Reputation Crisis, Crisis Communication, Google Maps, Public Complaints, Hospital.

ABSTRAK

Perkembangan media digital telah menjadikan Google Maps sebagai ruang publik bagi masyarakat untuk menyampaikan pengalaman mereka terhadap pelayanan rumah sakit, sehingga keluhan yang tidak ditangani secara tepat berpotensi berkembang menjadi krisis reputasi digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses terjadinya krisis reputasi digital, pihak-pihak yang terlibat, serta respons RS Prima Medika Pemalang dalam menangani keluhan publik di Google Maps. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe studi kasus tunggal holistik. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap empat informan, observasi ulasan Google Maps, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, analisis *time series*, dan *pattern matching* berdasarkan *Attribution Theory*, *Situational Crisis Communication Theory*, *Image Repair Theory*, dan Teori Reputasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis reputasi digital dipicu oleh akumulasi keluhan mengenai waktu tunggu pelayanan, administrasi, komunikasi petugas, dan kualitas pelayanan yang mendorong publik mengatribusikan tanggung jawab kepada rumah sakit. Penanganan krisis dilakukan melalui monitoring ulasan secara berkala, verifikasi keluhan, koordinasi lintas unit, pemberian respons yang cepat dan empatik, serta pelaksanaan *corrective action* melalui perbaikan pelayanan. Efektivitas penanganan krisis ditentukan oleh respons komunikasi yang cepat, konsistensi tindak lanjut terhadap setiap keluhan, serta koordinasi antara Unit Humas dan Marketing, manajemen, dan unit pelayanan. Selain sebagai media penyampaian keluhan, Google Maps juga dimanfaatkan sebagai sarana evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan menjaga reputasi rumah sakit secara berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penanganan krisis reputasi digital yang efektif memerlukan komunikasi yang responsif, koordinasi internal yang kuat, serta komitmen organisasi terhadap perbaikan pelayanan. Penelitian ini menyarankan agar RS Prima Medika Pemalang memperkuat monitoring platform digital, menyusun standar operasional prosedur (SOP) penanganan ulasan digital, serta memanfaatkan ulasan publik sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Kata Kunci: Krisis Reputasi Digital, Komunikasi Krisis Google Maps, Keluhan Publik, Rumah Sakit.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola komunikasi antara organisasi dan publik menjadi lebih terbuka, cepat, serta partisipatif. Media digital tidak lagi berfungsi sebatas saluran penyampaian pesan satu arah, tetapi telah menjadi ruang interaksi yang memungkinkan masyarakat menyampaikan pengalaman, penilaian, dan kritik secara langsung kepada institusi. Kondisi tersebut memengaruhi proses pembentukan reputasi organisasi karena persepsi publik dapat berkembang melalui percakapan daring yang dapat diakses secara luas. Organisasi jasa memiliki tingkat kerentanan yang tinggi terhadap dinamika opini digital karena kualitas layanan dinilai berdasarkan pengalaman konsumen. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan berada pada posisi strategis sekaligus rentan karena pelayanan yang diberikan berkaitan dengan keselamatan pasien, kepuasan pelayanan, dan kepercayaan masyarakat.

Sektor kesehatan menghadapi tantangan reputasi yang kompleks karena penilaian masyarakat terhadap rumah sakit berkaitan dengan etika profesi, kecepatan penanganan, keramahan tenaga kesehatan, transparansi informasi, serta kualitas fasilitas. Persepsi negatif terhadap aspek pelayanan dapat berkembang menjadi citra

buruk apabila tersebar melalui media digital. Reputasi organisasi layanan kesehatan dipengaruhi oleh persepsi masyarakat terhadap mutu pelayanan dan integritas institusi. Penilaian publik terhadap pengalaman pelayanan menjadi unsur penting dalam pembentukan kepercayaan terhadap rumah sakit (Harefa, 2025). Hubungan antara citra rumah sakit, kepuasan pasien, dan loyalitas juga menunjukkan korelasi yang kuat sehingga reputasi menjadi aset penting yang harus dijaga secara berkelanjutan (Yanuarista et al., 2025).

Media digital memberikan ruang bagi masyarakat untuk berperan sebagai produsen informasi melalui ulasan, komentar, dan testimoni. Google Maps menjadi salah satu platform yang memiliki pengaruh dalam pembentukan persepsi publik karena menyediakan fitur penilaian, pemberian bintang, serta kolom ulasan yang mudah diakses calon pengguna layanan. Informasi yang tercantum pada platform tersebut sering dijadikan rujukan sebelum masyarakat memutuskan menggunakan suatu layanan. Ulasan negatif mengenai pelayanan berpotensi membentuk persepsi kolektif meskipun berasal dari pengalaman individu. Karakter media digital yang *real time*, terbuka, dan mudah dibagikan menyebabkan opini negatif dapat berkembang lebih cepat dibandingkan

klarifikasi institusi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ruang digital telah menjadi arena penting dalam pembentukan reputasi organisasi kesehatan (Coombs, 2019).

Krisis reputasi digital muncul ketika keluhan publik berkembang menjadi persepsi negatif yang memengaruhi legitimasi organisasi di mata masyarakat. Krisis tersebut tidak selalu diawali oleh peristiwa besar, tetapi dapat berasal dari akumulasi keluhan yang terus berulang tanpa penanganan yang memadai. Keluhan mengenai lamanya antrean, buruknya respons petugas, ketidakjelasan administrasi, atau minimnya empati tenaga layanan dapat menjadi pemicu munculnya penilaian negatif. Publik cenderung menilai organisasi bertanggung jawab atas pengalaman buruk yang mereka alami. *Situational Crisis Communication Theory* menjelaskan bahwa semakin besar atribusi tanggung jawab yang diarahkan kepada organisasi, semakin tinggi ancaman terhadap reputasi yang dihadapi (Littlejohn et al., 2017). Respons yang lambat, defensif, atau tidak konsisten berpotensi memperkuat persepsi negatif sehingga penanganan krisis reputasi digital membutuhkan kecepatan dan ketepatan komunikasi.

Hubungan masyarakat memiliki posisi penting dalam pengelolaan krisis

reputasi karena menjadi penghubung antara organisasi dan publik. Fungsi humas mencakup pemantauan opini publik, penyusunan pesan strategis, pengelolaan hubungan, serta pemulihan kepercayaan. Aktivitas hubungan masyarakat di sektor kesehatan berperan dalam mengelola reputasi institusi dan meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan melalui integrasi komunikasi tradisional maupun digital (Boateng, 2025). Praktik humas modern juga menempatkan aktivitas mendengarkan publik sebagai unsur penting sebelum organisasi menyusun respons komunikasi. Kemampuan organisasi dalam mendengarkan percakapan publik merupakan fondasi komunikasi yang efektif (Macnamara, 2016). Penanganan krisis reputasi digital dengan demikian memerlukan pengelolaan komunikasi yang responsif dan adaptif terhadap perkembangan opini masyarakat.

Kondisi tersebut relevan dengan RS Prima Medika Pematang sebagai institusi pelayanan kesehatan yang berinteraksi dengan masyarakat melalui platform digital. Kehadiran ulasan publik pada Google Maps mengenai kualitas pelayanan menunjukkan bahwa rumah sakit berada dalam pengawasan langsung masyarakat. Keluhan yang muncul dapat berkaitan dengan pelayanan administratif, sikap petugas, waktu tunggu, maupun

pengalaman pasien selama menerima pelayanan. Ulasan tersebut tidak hanya merepresentasikan pengalaman individu, tetapi juga dapat membentuk persepsi calon pasien yang membaca informasi tersebut. Penilaian negatif yang muncul secara berulang berpotensi berkembang menjadi krisis reputasi digital apabila tidak memperoleh penanganan yang tepat. Kondisi ini menuntut rumah sakit memiliki mekanisme penanganan keluhan yang mampu mengurangi persepsi negatif sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat.

Kajian mengenai komunikasi digital rumah sakit telah berkembang, tetapi sebagian besar penelitian masih menitikberatkan pada pemasaran, loyalitas pasien, atau pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi. Penelitian yang secara khusus menelaah krisis reputasi digital akibat keluhan publik pada platform Google Maps masih relatif terbatas, terutama dalam konteks rumah sakit daerah di Indonesia. Kekosongan kajian tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang menempatkan ulasan digital sebagai sumber krisis reputasi sekaligus menganalisis cara institusi meresponsnya. Fokus pada rumah sakit daerah juga penting karena karakter publik, sumber daya organisasi, dan pola komunikasi lokal memiliki karakteristik yang berbeda

dengan rumah sakit besar di kota metropolitan. Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada objek kajian, konteks institusi, serta fokus pada penanganan krisis reputasi digital.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pemalang akibat keluhan publik di Google Maps. Fokus penelitian mencakup proses terbentuknya krisis reputasi digital yang dipicu oleh ulasan negatif, pihak-pihak yang terlibat dalam dinamika krisis, serta respons organisasi dalam menangani krisis reputasi digital. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai praktik pengelolaan krisis reputasi pada institusi pelayanan kesehatan di tengah perkembangan ruang komunikasi digital yang semakin terbuka.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pemalang yang muncul akibat keluhan publik pada platform Google Maps. Penelitian secara khusus bertujuan menganalisis proses terjadinya krisis reputasi digital yang dipicu oleh ulasan negatif pada platform Google Maps, mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam dinamika krisis reputasi digital, serta

menganalisis respons organisasi dalam menangani krisis reputasi digital yang terjadi.

KERANGKA TEORETIS

Attribution Theory

Attribution Theory digunakan untuk memahami bagaimana individu menjelaskan penyebab suatu peristiwa dan menentukan pihak yang dianggap bertanggung jawab atas peristiwa tersebut. Dalam konteks komunikasi krisis, publik akan melakukan proses atribusi ketika mengalami atau mengetahui suatu peristiwa negatif yang berkaitan dengan organisasi. Penilaian mengenai penyebab dan tanggung jawab tersebut kemudian memengaruhi sikap, emosi, serta persepsi publik terhadap organisasi (Littlejohn et al., 2017). Semakin besar tanggung jawab yang dilekatkan kepada organisasi, semakin besar pula potensi munculnya persepsi negatif yang dapat mengancam reputasi organisasi (Coombs, 2019).

Proses atribusi menjadi relevan dalam memahami keluhan publik terhadap pelayanan rumah sakit. Pengalaman negatif yang berkaitan dengan waktu tunggu, administrasi, komunikasi petugas, maupun kualitas pelayanan dapat mendorong masyarakat

mencari penyebab permasalahan dan menentukan pihak yang dianggap bertanggung jawab. Ketika penyebab pengalaman negatif dipersepsikan berasal dari faktor internal organisasi dan dianggap dapat dikendalikan oleh rumah sakit, publik cenderung memberikan atribusi tanggung jawab yang lebih besar kepada organisasi (Littlejohn et al., 2017; Coombs, 2019). Ulasan negatif yang disampaikan melalui Google Maps kemudian dapat memperluas atribusi tersebut karena pengalaman individu dapat dibaca dan digunakan masyarakat lain dalam membentuk penilaian terhadap rumah sakit.

Attribution Theory dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis proses terbentuknya krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana pengalaman negatif pasien dan keluarga pasien berkembang menjadi penilaian terhadap tanggung jawab organisasi. Proses atribusi tersebut menjadi dasar untuk memahami mengapa keluhan individual pada platform digital dapat berkembang menjadi ancaman terhadap reputasi rumah sakit apabila tidak memperoleh respons dan tindak lanjut yang memadai.

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) merupakan teori komunikasi krisis yang menekankan hubungan antara atribusi tanggung jawab organisasi, tingkat ancaman reputasi, dan strategi respons yang digunakan dalam menghadapi krisis. SCCT menjelaskan bahwa persepsi publik mengenai tanggung jawab organisasi menentukan tingkat kerusakan reputasi yang mungkin terjadi. Tingkat atribusi tanggung jawab yang semakin tinggi menyebabkan organisasi menghadapi ancaman reputasi yang semakin besar sehingga memerlukan strategi komunikasi yang lebih akomodatif dan bertanggung jawab (Coombs, 2019; Littlejohn et al., 2017).

Respons komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kembali pemaknaan publik terhadap krisis. Respons yang cepat, terbuka, empatik, dan informatif dapat membantu mengurangi persepsi negatif serta mendukung pemulihan kepercayaan publik. Respons yang lambat, defensif, atau tidak konsisten berpotensi memperburuk krisis reputasi dan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat. Efektivitas komunikasi krisis dengan demikian dipengaruhi oleh kesesuaian antara strategi respons yang digunakan dan tingkat tanggung jawab yang dilekatkan publik kepada organisasi

(Littlejohn et al., 2017; Coombs, 2019).

SCCT juga memandang komunikasi krisis sebagai bagian dari hubungan organisasi dengan publik yang berlangsung secara berkelanjutan. Pemulihan reputasi tidak hanya dilakukan setelah krisis terjadi, tetapi didukung oleh hubungan dan tingkat kepercayaan yang telah dibangun organisasi sebelumnya. Hubungan yang baik dengan publik dapat menjadi modal reputasi yang membantu mengurangi dampak negatif ketika organisasi menghadapi krisis (Littlejohn et al., 2017).

Dalam penelitian ini, SCCT digunakan untuk menganalisis respons RS Prima Medika Pemalang terhadap keluhan publik yang disampaikan melalui Google Maps. Analisis diarahkan pada kesesuaian strategi komunikasi dengan atribusi tanggung jawab yang berkembang di masyarakat. Respons berupa monitoring ulasan, verifikasi keluhan, koordinasi internal, klarifikasi, komunikasi empatik, dan tindak lanjut pelayanan dipahami sebagai bagian dari upaya organisasi dalam mengurangi ancaman reputasi dan membangun kembali kepercayaan publik.

Image Repair Theory

Image Repair Theory atau *Image Restoration Theory* dikembangkan oleh William L. Benoit untuk menjelaskan strategi komunikasi yang dapat digunakan individu maupun organisasi dalam mempertahankan dan memulihkan citra ketika menghadapi tuduhan, kritik, atau persepsi negatif dari publik (Benoit, 1997). Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa citra merupakan aset penting sehingga ketika organisasi dianggap bertanggung jawab terhadap suatu tindakan yang merugikan, organisasi perlu melakukan komunikasi untuk mengurangi dampak negatif terhadap citranya.

Benoit (1997) mengelompokkan strategi pemulihan citra ke dalam beberapa kategori, yaitu *denial*, *evasion of responsibility*, *reducing offensiveness*, *corrective action*, dan *mortification*. *Denial* dilakukan dengan menyangkal keterlibatan terhadap peristiwa, sedangkan *evasion of responsibility* digunakan untuk mengurangi tanggung jawab organisasi. *Reducing offensiveness* diarahkan untuk mengurangi persepsi negatif terhadap peristiwa. *Corrective action* dilakukan melalui tindakan nyata untuk memperbaiki sumber permasalahan dan mencegah kejadian serupa, sedangkan *mortification* dilakukan melalui pengakuan kesalahan dan

permintaan maaf (Benoit, 1997).

Penelitian ini menempatkan *corrective action* sebagai konsep yang penting dalam memahami pemulihan reputasi rumah sakit. Penanganan keluhan tidak cukup dilakukan melalui pemberian respons atau klarifikasi, tetapi perlu disertai tindakan nyata untuk memperbaiki permasalahan pelayanan. Organisasi perlu menunjukkan komitmen melalui perbaikan terhadap sumber masalah agar kepercayaan publik dapat dibangun kembali (Benoit, 1997). Strategi tersebut dapat diperkuat melalui permintaan maaf, klarifikasi, dan komunikasi empatik sebagai bentuk terhadap pengalaman masyarakat.

Image Repair Theory digunakan untuk menganalisis strategi RS Prima Medika Pematang Jaya dalam memulihkan citra setelah munculnya keluhan publik. Analisis mencakup bentuk respons komunikasi dan tindakan korektif yang dilakukan organisasi terhadap permasalahan pelayanan. Pemulihan citra dalam penelitian ini dengan demikian tidak hanya dipahami sebagai aktivitas komunikasi persuasif, tetapi juga sebagai proses perbaikan pelayanan yang menunjukkan komitmen organisasi dalam menyelesaikan sumber permasalahan (Benoit, 1997).

Teori Reputasi

Teori Reputasi digunakan untuk memahami bagaimana penilaian publik terhadap organisasi terbentuk dan berkembang melalui pengalaman serta interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan. Reputasi merupakan hasil evaluasi kolektif para pemangku kepentingan terhadap kemampuan dan perilaku organisasi dalam memenuhi harapan publik (Fombrun, 1996). Reputasi tidak terbentuk hanya melalui komunikasi yang disampaikan organisasi, tetapi juga melalui pengalaman langsung masyarakat terhadap kualitas pelayanan dan hubungan yang dibangun organisasi dengan publik.

Harris dan Fombrun (2005) menjelaskan bahwa reputasi organisasi dipengaruhi oleh beberapa dimensi utama, yaitu *emotional appeal*, *products and services*, *workplace environment*, *financial performance*, serta *social responsibility*. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa reputasi tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk atau pelayanan, tetapi juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, tanggung jawab sosial, dan hubungan organisasi dengan masyarakat (Harris & Fombrun, 2005).

Perkembangan media digital menjadikan reputasi organisasi semakin dinamis karena masyarakat dapat menyampaikan pengalaman dan penilaian

secara terbuka. Ulasan publik, komentar pengguna, pengalaman pelanggan, dan respons organisasi menjadi faktor yang memengaruhi pembentukan reputasi digital. Media digital juga mempercepat penyebaran opini sehingga pengalaman individu dapat berkontribusi terhadap pembentukan persepsi kolektif mengenai organisasi. Respons komunikasi organisasi kemudian berperan penting dalam menjaga dan memulihkan reputasi ketika muncul persepsi negatif (Fombrun, 1996; Harris & Fombrun, 2005).

Dalam penelitian ini, Teori Reputasi digunakan untuk memahami perubahan persepsi publik terhadap RS Prima Medika Pinalang yang tercermin melalui ulasan, sentimen, dan rating pada Google Maps. Reputasi digital dipahami sebagai hasil interaksi antara pengalaman pelayanan masyarakat, komunikasi organisasi, serta tindakan perbaikan yang dilakukan rumah sakit. Keberhasilan pemulihan reputasi dengan demikian tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi memberikan respons, tetapi juga oleh konsistensi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan membangun pengalaman positif bagi masyarakat.

Effective Crisis Communication

Effective Crisis Communication merupakan konsep komunikasi organisasi yang menekankan pentingnya

penyampaian informasi secara cepat, akurat, konsisten, transparan, dan bertanggung jawab ketika menghadapi situasi krisis. Krisis merupakan kondisi yang dapat mengancam reputasi organisasi sekaligus menimbulkan ketidakpastian di kalangan publik sehingga komunikasi diperlukan untuk mengelola persepsi dan mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan (Ulmer et al., 2018).

Komunikasi krisis tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai proses strategis untuk mengidentifikasi isu, mengelola komunikasi dengan publik, memberikan respons terhadap keluhan, dan membangun kembali kepercayaan masyarakat. Organisasi perlu merespons krisis secara transparan, adaptif, dan berorientasi pada penyelesaian permasalahan. Krisis juga dapat dipandang sebagai peluang pembelajaran dan evaluasi untuk memperbaiki kualitas komunikasi maupun pelayanan organisasi (Ulmer et al., 2018).

Dalam penelitian ini, *Effective Crisis Communication* digunakan untuk memahami keseluruhan proses penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang. Konsep ini menghubungkan proses identifikasi keluhan, kecepatan respons, konsistensi

pesan, transparansi informasi, koordinasi internal, dan tindakan perbaikan pelayanan. Komunikasi yang cepat dan bertanggung jawab diharapkan mampu mengurangi ketidakpastian sekaligus menjaga hubungan rumah sakit dengan masyarakat (Ulmer et al., 2018).

Corporate Communication

Corporate Communication merupakan konsep komunikasi strategis yang digunakan organisasi untuk membangun hubungan dengan publik, menjaga reputasi, dan membentuk persepsi terhadap institusi. Komunikasi korporat tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga mencakup pengelolaan identitas, citra, reputasi, dan hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan (Argenti, 2023).

Reputasi organisasi terbentuk melalui interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan antara organisasi dan publik. Perkembangan media digital menuntut organisasi mengelola komunikasi secara terbuka, responsif, dan terintegrasi agar mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat. Konsistensi pesan, respons proaktif terhadap opini publik, serta hubungan dialogis dengan para pemangku kepentingan menjadi bagian penting dalam menjaga legitimasi organisasi (Argenti, 2023).

Dalam penelitian ini, *Corporate Communication* digunakan untuk memahami bagaimana RS Prima Medika Pematang Jaya mengelola komunikasi publik dalam menghadapi keluhan masyarakat di Google Maps. Ulasan pada platform tersebut dipahami sebagai bagian dari komunikasi publik yang dapat memengaruhi citra, reputasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit. Komunikasi organisasi yang dilakukan secara konsisten dan responsif menjadi bagian dari upaya mempertahankan hubungan dengan publik sekaligus menjaga reputasi rumah sakit di ruang digital (Argenti, 2023; Fombrun, 1996).

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus tunggal holistik. Penelitian dilakukan di RS Prima Medika Pematang Jaya dengan menempatkan krisis reputasi digital akibat keluhan publik di Google Maps sebagai fenomena yang dianalisis secara mendalam. Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam proses penanganan keluhan publik serta pengelolaan komunikasi organisasi (Creswell & Poth, 2018). Informan

penelitian berjumlah empat orang, yaitu Kepala Humas dan Marketing, Staf Humas dan Marketing, Pengelola Media Sosial, dan Kepala Bidang Pelayanan RS Prima Medika Pematang Jaya.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terhadap ulasan publik pada Google Maps, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dilengkapi dengan analisis *time series* untuk melihat perkembangan reputasi digital selama periode 2023–2025 serta *pattern matching* untuk membandingkan pola empiris dengan pola teoretis. Analisis *pattern matching* menggunakan *Attribution Theory*, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Repair Theory*, dan Teori Reputasi untuk menjelaskan proses terbentuknya krisis, atribusi tanggung jawab publik, strategi respons komunikasi, tindakan pemulihan citra, serta perubahan reputasi digital RS Prima Medika Pematang Jaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap empat informan, observasi ulasan publik pada Google Maps, dan dokumentasi, ditemukan bahwa krisis

reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo terbentuk melalui pengalaman negatif masyarakat terhadap pelayanan yang kemudian dipublikasikan melalui ruang digital. Keluhan yang muncul meliputi waktu tunggu pelayanan, pelayanan administrasi, komunikasi petugas, fasilitas dan infrastruktur, serta pengalaman pelayanan medis maupun nonmedis. Penanganan krisis melibatkan Humas dan Marketing, pengelola media sosial, manajemen, dan unit pelayanan melalui monitoring, identifikasi keluhan, koordinasi internal, respons komunikasi, serta tindakan perbaikan pelayanan. Temuan penelitian selanjutnya dianalisis berdasarkan *Attribution Theory*, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Repair Theory*, dan Teori Reputasi.

1. Proses Terjadinya Krisis Reputasi Digital

Krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo berawal dari pengalaman pelayanan yang dinilai tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Pengalaman tersebut kemudian disampaikan melalui Google Maps dalam bentuk rating dan ulasan yang dapat dibaca secara terbuka oleh masyarakat. Keberadaan ulasan negatif menjadi perhatian organisasi karena satu pengalaman negatif dapat berkembang menjadi persepsi yang lebih luas apabila tidak segera memperoleh penanganan.

“Prinsip kami sekecil apa pun yang dikeluhkan oleh pelanggan itu penting. Baik keluhan tentang pelayanan, keluhan tentang apa pun yang jenisnya tentang keluhan itu pasti harus kami atasi semua. Kalau satu masalah tidak diselesaikan pasti akan ke mana-mana, bahkan bisa menjadi viral sehingga lebih susah mengatasinya.” (Kepala Humas dan Marketing RS Prima Medika Pematang Rejo).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit menyadari setiap keluhan memiliki potensi berkembang menjadi permasalahan reputasi yang lebih besar. Karakter media digital memungkinkan pengalaman individual tersebar secara cepat dan membentuk persepsi masyarakat yang tidak mengalami pelayanan secara langsung. Kondisi tersebut menjadikan identifikasi terhadap keluhan sebagai tahapan penting dalam mencegah eskalasi krisis.

Monitoring dan Identifikasi Keluhan Publik

Monitoring dilakukan secara rutin terhadap ulasan yang muncul pada Google Maps. Humas dan Marketing bersama pengelola media sosial melakukan pemantauan untuk mengetahui perkembangan persepsi masyarakat sekaligus mengidentifikasi permasalahan yang membutuhkan tindak lanjut. Monitoring tidak dilakukan secara insidental, tetapi telah menjadi bagian dari

kegiatan komunikasi organisasi.

“Kita ada timnya di humas marketing yang memang selalu rutin mengecek Google Review. Saat memang ada keluhan yang dirasa perlu diklarifikasi, maka dari tim humas marketing akan melakukan klarifikasi dan membalas ulasan tersebut. Kalau memang sampai mengancam reputasi, kita akan menemui pihak yang memberikan ulasan untuk melakukan penjelasan secara langsung.” (Kepala Bidang Pelayanan RS Prima Medika Pematang).

Proses monitoring juga didukung oleh dokumentasi dan evaluasi berkala. Data mengenai keluhan yang ditemukan melalui Google Maps menjadi salah satu sumber informasi bagi rumah sakit untuk mengetahui kecenderungan permasalahan pelayanan.

“Rumah Sakit Prima Medika itu memantau keluhan pasien lewat Google Review setiap hari. Nanti kita ada laporan per bulan. Kalau sudah dalam taraf yang sangat mengganggu reputasi rumah sakit, biasanya kita langsung bertemu dengan pemberi review melalui nomor yang tersedia atau melalui nomor komplain rumah sakit.” (Staf Humas dan Marketing RS Prima Medika Pematang).

Pengelola media sosial juga terlibat langsung dalam monitoring dan tindak lanjut awal terhadap keluhan yang ditemukan.

“Biasanya kita cek review di Google tiap hari. Kalau sekiranya ada komplain yang bisa kita tangani segera, akan kita tangani segera. Kalau komplainnya tentang pelayanan, biasanya kita panggil pihak yang terkait kemudian menghubungi yang komplain untuk dipertemukan dan diberikan penjelasan.” (Pengelola Media Sosial RS Prima Medika Pematang).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa monitoring terintegrasi dengan proses identifikasi, verifikasi, dan penyelesaian masalah. Google Maps dengan demikian tidak hanya dipandang sebagai platform penilaian masyarakat, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis untuk mendeteksi permasalahan pelayanan.

Bentuk Keluhan yang Memicu Krisis Reputasi Digital

Keluhan yang muncul tidak terbatas pada aspek pelayanan medis. Pengalaman masyarakat terhadap administrasi, fasilitas, sikap petugas, komunikasi, dan pelayanan nonmedis turut memengaruhi penilaian terhadap rumah sakit secara keseluruhan.

“Google Review itu langsung mendeskripsikan keluhan pasien terkait pelayanan yang ada di RS Prima Medika Pematang, entah terkait pelayanan medis ataupun pelayanan nonmedis. Kalau sudah sangat mengganggu reputasi rumah sakit, biasanya kita langsung bertemu dengan pemberi review tersebut.” (Staf Humas dan Marketing RS Prima Medika Pematang).

Pemalang).

Keseluruhan hasil wawancara menunjukkan bahwa keluhan yang berpotensi memicu krisis reputasi digital meliputi lamanya waktu tunggu, kurang ramah atau kurang responsifnya tenaga pelayanan, kendala administratif, fasilitas dan infrastruktur, serta pengalaman pelayanan lainnya yang dianggap tidak memenuhi harapan masyarakat. Berbagai permasalahan tersebut memiliki karakteristik berbeda, tetapi seluruhnya dapat memengaruhi penilaian publik terhadap rumah sakit.

Temuan tersebut sesuai dengan *Attribution Theory*. Masyarakat berusaha menentukan penyebab pengalaman negatif dan pihak yang dianggap bertanggung jawab terhadap permasalahan tersebut. Ketika keluhan berkaitan dengan pelayanan yang berada dalam kendali organisasi, tanggung jawab cenderung diarahkan kepada rumah sakit. Atribusi tanggung jawab yang semakin besar dapat meningkatkan ancaman terhadap reputasi organisasi apabila keluhan tidak segera memperoleh respons (Littlejohn et al., 2017; Coombs, 2019).

2. Pihak yang Terlibat dalam Penanganan Krisis Reputasi Digital

Penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pemalang melibatkan

berbagai unsur organisasi. Humas dan Marketing menjadi koordinator utama komunikasi eksternal, sedangkan pengelola media sosial menjalankan fungsi teknis komunikasi digital. Direktur dan manajemen berperan dalam menentukan kebijakan strategis, sementara unit pelayanan memberikan informasi mengenai substansi permasalahan dan melaksanakan tindakan perbaikan.

Humas dan Marketing memiliki peran penting dalam monitoring ulasan, koordinasi internal, klarifikasi kepada masyarakat, pengambilan keputusan komunikasi, dan pembangunan citra organisasi. Pengelola media sosial tidak mengambil keputusan komunikasi secara mandiri, tetapi melaksanakan komunikasi berdasarkan arahan Humas dan Marketing serta kebijakan organisasi.

“Jadi yang mengelola hubungan dengan masyarakat itu humas, sedangkan saya melaksanakan eksekusi di media digital.” (Pengelola Media Sosial RS Prima Medika Pemalang).

Pembagian tugas tersebut memperlihatkan adanya mekanisme pengendalian komunikasi agar pesan yang disampaikan kepada masyarakat tetap konsisten. Unit pelayanan memiliki posisi yang sama penting karena keluhan masyarakat umumnya berkaitan dengan pengalaman pelayanan secara langsung.

Informasi dari unit terkait menjadi dasar bagi Humas dan Marketing sebelum memberikan klarifikasi atau tanggapan kepada masyarakat.

Koordinasi tersebut sesuai dengan konsep *Corporate Communication* yang menempatkan komunikasi organisasi sebagai proses terpadu. Reputasi tidak hanya menjadi tanggung jawab unit komunikasi karena pengalaman masyarakat terbentuk melalui interaksi dengan seluruh bagian organisasi. Keselarasan antara kebijakan manajemen, komunikasi Humas, pengelolaan media digital, dan kualitas pelayanan menjadi fondasi penting dalam menjaga reputasi organisasi.

3. Respons Organisasi terhadap Keluhan Publik

RS Prima Medika Pematang Jaya menerapkan prinsip bahwa setiap keluhan harus memperoleh perhatian dan penyelesaian. Respons terhadap ulasan negatif menjadi bagian penting dalam mencegah berkembangnya persepsi negatif yang lebih luas.

“Kalau SOP-nya jelas, prinsip kami adalah sekecil apa pun keluhan yang disampaikan oleh pasien harus kita berikan respons. Sedapat mungkin masalah yang dikeluhkan oleh pasien itu teratasi saat itu juga. Kalau memang ada kesibukan sehingga respons sedikit lambat, intinya masalah itu tetap harus diselesaikan.” (Kepala Humas

dan Marketing RS Prima Medika Pematang Jaya).

Kecepatan respons menjadi salah satu perhatian organisasi. Rumah sakit berupaya memberikan respons dalam waktu relatif singkat, tetapi tetap melakukan verifikasi agar informasi yang disampaikan kepada masyarakat sesuai dengan kondisi sebenarnya.

“Yang pasti kita responnya paling lambat dua sampai tiga hari, bahkan bisa dalam dua puluh empat sampai empat puluh delapan jam karena tim kami rutin membuka Google Review. Saat ditemukan ulasan yang kurang baik, kami koordinasikan dulu dengan bagian terkait sebelum memberikan jawaban di Google Review.” (Kepala Bidang Pelayanan RS Prima Medika Pematang Jaya).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa respons organisasi melalui beberapa tahapan, yaitu monitoring, identifikasi keluhan, koordinasi dengan unit terkait, verifikasi informasi, penyusunan respons, dan tindak lanjut. Keluhan dengan tingkat permasalahan yang lebih serius dapat ditindaklanjuti melalui komunikasi langsung dengan pemberi ulasan.

Pola tersebut sesuai dengan SCCT yang menekankan bahwa strategi komunikasi harus disesuaikan dengan tingkat ancaman reputasi dan atribusi tanggung jawab organisasi. Respons yang cepat dan didasarkan pada informasi yang akurat dapat membantu mengurangi

ketidakpastian serta mencegah berkembangnya persepsi negatif. Komunikasi yang diberikan juga perlu disertai penyelesaian terhadap substansi masalah agar tidak dipersepsikan sebagai respons simbolis semata (Coombs, 2019).

4. Tindakan Perbaikan sebagai Strategi Pemulihan Reputasi

Penanganan krisis reputasi digital tidak berhenti pada pemberian respons kepada masyarakat. Keluhan yang ditemukan menjadi bahan evaluasi untuk melakukan perbaikan terhadap pelayanan. Permasalahan yang berkaitan dengan unit tertentu dikoordinasikan dengan bagian terkait, sedangkan permasalahan fasilitas dan infrastruktur ditindaklanjuti berdasarkan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Pendekatan tersebut menunjukkan penerapan strategi *corrective action* dalam *Image Repair Theory*. Organisasi berusaha memperbaiki kondisi yang menjadi sumber keluhan dan mencegah permasalahan serupa kembali terjadi. Strategi ini menjadi penting karena pemulihan reputasi tidak dapat hanya mengandalkan komunikasi. Publik membutuhkan tindakan nyata yang menunjukkan bahwa organisasi bersedia bertanggung jawab dan melakukan perubahan (Benoit, 1997).

Hubungan antara komunikasi dan

tindakan menjadi unsur utama dalam penanganan krisis reputasi RS Prima Medika Pematang. Klarifikasi digunakan untuk memberikan pemahaman mengenai suatu permasalahan, sedangkan tindakan perbaikan dilakukan untuk mengatasi sumber keluhan. Konsistensi antara pesan yang disampaikan dengan tindakan organisasi dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit.

5. Perkembangan Reputasi Digital Tahun 2023–2025

Analisis *time series* terhadap 819 ulasan Google Maps menunjukkan adanya perubahan sentimen masyarakat selama periode 2023–2025. Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tahun	Positif	Netral	Negatif	Total
2023	75	48	120	243
2024	136	55	80	271
2025	228	42	35	305
Total	439	145	235	819

Pada tahun 2023, sentimen negatif menjadi kategori yang paling dominan dengan 120 ulasan, sedangkan ulasan positif berjumlah 75 dan netral sebanyak 48. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa reputasi digital rumah sakit pada periode tersebut menghadapi tekanan yang cukup besar akibat tingginya pengalaman negatif yang disampaikan masyarakat.

Perubahan mulai terlihat pada tahun 2024. Jumlah ulasan positif meningkat

menjadi 136, sedangkan ulasan negatif menurun menjadi 80. Perkembangan semakin kuat pada tahun 2025 ketika ulasan positif mencapai 228 dan ulasan negatif menurun menjadi 35. Secara keseluruhan, 439 dari 819 ulasan yang dianalisis memiliki sentimen positif, 145 bersifat netral, dan 235 memiliki sentimen negatif.

Perubahan tersebut menunjukkan pergeseran persepsi masyarakat secara bertahap. Proporsi ulasan positif meningkat dari sekitar 30,9% pada tahun 2023 menjadi 50,2% pada tahun 2024 dan 74,8% pada tahun 2025. Proporsi ulasan negatif mengalami penurunan dari sekitar 49,4% menjadi 29,5% dan kemudian 11,5%. Data tersebut memperlihatkan adanya kecenderungan pemulihan reputasi digital selama periode penelitian.

Temuan ini sesuai dengan Teori Reputasi yang memandang reputasi sebagai hasil evaluasi publik secara berkelanjutan terhadap organisasi (Fombrun, 1996). Perubahan sentimen menunjukkan bahwa reputasi bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan, komunikasi organisasi, serta tindakan yang dilakukan dalam merespons permasalahan. Peningkatan ulasan positif dan penurunan ulasan negatif menunjukkan adanya perubahan penilaian masyarakat terhadap RS Prima Medika Pemalang selama periode penelitian.

6. Analisis *Pattern Matching* Penanganan Krisis Reputasi Digital

Hasil *pattern matching* memperlihatkan adanya kesesuaian antara temuan empiris dan kerangka teoretis penelitian. *Attribution Theory* terlihat ketika masyarakat mengaitkan pengalaman negatif pelayanan dengan tanggung jawab rumah sakit. Keluhan mengenai waktu tunggu, administrasi, komunikasi petugas, fasilitas, dan kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai faktor yang berada dalam kendali organisasi sehingga meningkatkan atribusi tanggung jawab kepada rumah sakit.

SCCT terlihat pada upaya rumah sakit menyesuaikan respons dengan karakteristik dan tingkat urgensi keluhan. Rumah sakit melakukan monitoring secara rutin, memverifikasi informasi, berkoordinasi dengan unit terkait, memberikan respons, dan melakukan komunikasi langsung apabila permasalahan dianggap berpotensi mengganggu reputasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa respons komunikasi diarahkan untuk mengurangi atribusi negatif dan mencegah eskalasi krisis.

Image Repair Theory terlihat melalui tindakan perbaikan atau *corrective action*. Keluhan masyarakat tidak hanya dijawab melalui komunikasi, tetapi

digunakan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki pelayanan. Strategi tersebut memperlihatkan bahwa pemulihan citra dilakukan melalui kombinasi antara komunikasi dan tindakan nyata.

Teori Reputasi terlihat melalui perubahan sentimen ulasan masyarakat dari tahun 2023 sampai 2025. Peningkatan ulasan positif dan penurunan ulasan negatif menunjukkan bahwa reputasi digital terbentuk secara bertahap melalui akumulasi pengalaman publik. Interaksi antara pengalaman pelayanan, respons organisasi, serta perbaikan yang dilakukan menjadi faktor yang secara bersama-sama memengaruhi penilaian masyarakat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo merupakan proses yang melibatkan komunikasi dan perbaikan pelayanan secara terintegrasi. Humas dan Marketing memiliki posisi utama dalam mengelola komunikasi, tetapi keberhasilan penanganan krisis bergantung pada koordinasi dengan manajemen, pengelola media sosial, dan unit pelayanan. Google Maps tidak hanya berfungsi sebagai ruang penyampaian keluhan, tetapi juga menjadi sumber informasi untuk mengetahui persepsi masyarakat dan mengevaluasi kualitas pelayanan. Perubahan sentimen selama periode 2023–2025 memperlihatkan

bahwa komunikasi yang responsif, koordinasi lintas unit, serta konsistensi tindakan perbaikan menjadi bagian penting dalam menjaga dan memulihkan reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo terbentuk melalui akumulasi keluhan publik di Google Maps yang berkaitan dengan waktu tunggu pelayanan, proses administrasi, komunikasi petugas, dan kualitas pelayanan. Keluhan tersebut mendorong masyarakat mengatribusikan tanggung jawab kepada rumah sakit sehingga berpotensi membentuk persepsi negatif terhadap organisasi. Penanganan krisis melibatkan Humas dan Marketing, pengelola media sosial, manajemen, serta unit pelayanan melalui monitoring ulasan, identifikasi dan verifikasi keluhan, koordinasi internal, pemberian respons yang cepat dan empatik, serta tindak lanjut terhadap permasalahan pelayanan.
2. Strategi penanganan krisis reputasi digital RS Prima Medika Pematang Rejo menunjukkan kesesuaian dengan

Attribution Theory, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Repair Theory*, dan Teori Reputasi. Rumah sakit tidak hanya memberikan respons terhadap keluhan, tetapi juga menerapkan *corrective action* melalui evaluasi dan perbaikan pelayanan. Efektivitas strategi tersebut terlihat dari perkembangan reputasi digital selama periode 2023–2025, yaitu peningkatan ulasan positif dari 75 menjadi 228 dan penurunan ulasan negatif dari 120 menjadi 35. Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang responsif, koordinasi internal, dan tindakan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan menjadi faktor penting dalam menjaga serta memulihkan kepercayaan publik terhadap rumah sakit.

REKOMENDASI

1. Rekomendasi Akademis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik yang berfokus pada RS Prima Medika Pematang sehingga hasil penelitian terikat pada konteks dan karakteristik organisasi yang

diteliti. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan melalui studi komparatif dengan melibatkan beberapa rumah sakit atau institusi pelayanan publik lainnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai penanganan krisis reputasi digital. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur hubungan antara respons komunikasi, sentimen ulasan, tingkat kepercayaan publik, dan perubahan reputasi digital secara lebih terukur.

2. Rekomendasi Praktis

RS Prima Medika Pematang disarankan memperkuat sistem monitoring terhadap Google Maps dan platform digital lainnya agar setiap keluhan dapat dideteksi dan ditindaklanjuti secara lebih cepat. Rumah sakit juga perlu menyusun standar operasional prosedur (SOP) khusus penanganan ulasan digital agar respons yang diberikan lebih konsisten, profesional, dan sesuai dengan prinsip komunikasi krisis. Unit Humas dan Marketing perlu meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit pelayanan serta mengembangkan kompetensi dalam

komunikasi digital, manajemen isu, dan komunikasi krisis. Setiap keluhan masyarakat juga perlu didokumentasikan dan dianalisis secara berkala sebagai dasar untuk mengidentifikasi permasalahan yang berulang dan menentukan tindakan perbaikan pelayanan.

3. Rekomendasi Sosial

Masyarakat sebagai pengguna layanan kesehatan diharapkan dapat menyampaikan pengalaman, kritik, dan keluhan melalui platform digital secara objektif, santun, dan konstruktif. Penyampaian informasi berdasarkan pengalaman yang jelas dapat membantu rumah sakit mengidentifikasi permasalahan dan melakukan evaluasi pelayanan secara lebih tepat. Hubungan komunikasi yang terbuka dan bertanggung jawab antara masyarakat dengan rumah sakit diharapkan dapat menjadikan platform digital tidak hanya sebagai ruang penyampaian keluhan, tetapi juga sebagai sarana evaluasi bersama dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan membangun kepercayaan publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw Hill.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.
- Boateng, K. (2025). Public relations practices in healthcare organizations: Reputation management and stakeholder engagement in the digital era. [Nama jurnal sesuai sumber asli skripsi].
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Harefa, [inisial sesuai sumber asli]. (2025). [Judul sumber sesuai daftar pustaka skripsi].
- Harris, J. D., & Fombrun, C. J. (2005). [Judul sumber sesuai daftar pustaka skripsi].
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *Theories of human communication* (11th ed.). Waveland Press.
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. Peter Lang.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE Publications.