

## Retorika dan Power Relations: Strategi Restorasi Citra Kepolisian Republik Indonesia pada Kasus Ferdy Sambo

Inri Inggrit Indrayani  
Universitas Kristen Petra  
Alamat : Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya  
Email : inri.inggrit@petra.ac.id

### *Rhetoric and Power Relations: Indonesian National Police Image Restoration Strategy in the Ferdy Sambo Case*

#### ABSTRACT

*This research aimed to identify Indonesian National Police (Polri) strategy in carrying out image restoration in the Ferdy Sambo case. The case of Ferdy Sambo attracted substantial public attention throughout the end of 2022 because it involved members of the National Police in criminal acts. This incident undermined the image and reputation of the National Police as a state apparatus whose function is to maintain security and order. Furthermore, the case of Ferdy Sambo has implications for a communication crisis along with reports in the media that involve many parties as sources so that it brings speculation on the image of the Police. A communication strategy to restore the image was required in crisis communication management, especially in the early period of the crisis in order to maintain the organization's reputation. This research used a qualitative approach with qualitative content analysis as the method. This study used William Benoit's strategy formulation as divided image restoration strategies into five categories: "Denial, Evading Responsibility, Reducing offensiveness of events, Corrective action, and Mortification". The findings showed that the Polri image restoration strategy at the beginning of the Ferdy Sambo case was reducing the offensiveness of the event which consisted of bolstering followed by corrective action, while the combination of strategies practice was bolstering, differentiation, compensation, and corrective action in the post-initial case. The image restoration strategy used in the clarification meeting with Commission III of the DPR RI was to assume the crisis as an accident, bolstering, corrective action and mortification. This study found another strategy in the data as the trait of the qualitative content analysis required interpretation, apart from the strategy described by Benoit, namely hierarchical power at the beginning of the crisis, authoritative support in the post-crisis beginning and continuous improvement in the clarification meeting with Commission III of the DPR RI. The organization's power relations with the public and stakeholders determine the rhetoric and various strategies in crisis communication.*

**Keywords:** *image restoration; crisis communication; Ferdy Sambo case; rhetoric; power relations.*

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi Polri dalam melakukan restorasi citra pada kasus Ferdy Sambo. Kasus Ferdy Sambo menarik perhatian besar publik sepanjang akhir tahun 2022 karena melibatkan para anggota Polri dalam tindakan kriminalitas. Peristiwa ini meruntuhkan citra dan reputasi Polri sebagai aparat negara yang berfungsi menjaga keamanan dan ketertiban. Selain itu, kasus Ferdy Sambo berimplikasi pada krisis komunikasi seiring dengan pemberitaan-pemberitaan di media yang melibatkan banyak pihak sebagai narasumber sehingga membawa spekulasi pada citra Polri. Strategi komunikasi untuk merestorasi citra dibutuhkan dalam manajemen komunikasi krisis terutama pada periode awal krisis guna menjaga reputasi organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah kualitatif dengan metode analisis isi kualitatif. Penelitian ini menggunakan rumusan strategi William Benoit yang membagi strategi restorasi citra menjadi lima kategori: "Denial, Evading Responsibility, Reducing offensiveness of event, Corrective action dan Mortification". Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi restorasi citra Polri pada awal kasus Ferdy Sambo ialah *reducing offensiveness of event* yang terdiri dari *bolstering* dan diikuti dengan *corrective action* sedangkan pada paska awal kasus, kombinasi strategi yang digunakan ialah *bolstering, differentiation, compensation* serta *corrective action*. Strategi restorasi citra yang digunakan dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR RI ialah melihat krisis sebagai kecelakaan, *bolstering, corrective action* dan *mortification*. Sebagaimana penelitian analisis isi kualitatif yang bersifat melakukan interpretasi data, peneliti menemukan strategi lain dalam data, diluar strategi yang dipaparkan Benoit yaitu *hierarchical power* pada awal krisis, *authoritative support* pada paska awal krisis serta *continuous improvement* dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR RI. *Power relations* organisasi dengan publik maupun stakeholder yang dihadapinya menentukan retorika dan variasi strategi dalam komunikasi krisis.

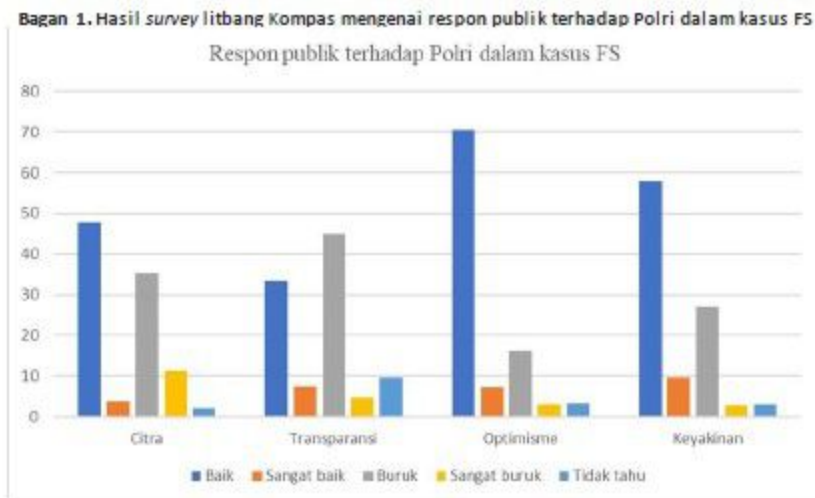
**Kata kunci:** restorasi citra; komunikasi krisis; kasus Ferdy Sambo; retorika; power relations.

## LATAR BELAKANG

Kinerja organisasi pelayanan publik seringkali dikaitkan dengan citra lembaganya. Citra lembaga pelayanan publik pada akhirnya juga melekat dengan citra pemerintah sebagai penyedia atau penyelenggara pelayanan publik. Seiring dengan reformasi birokrasi yang dijalankan oleh pemerintah Indonesia maka orientasi manajemen publik diarahkan pada transparansi, profesional dan berkredibilitas. Reformasi birokrasi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan publik, mendongkrak kinerja birokrasi, transparansi dalam pengelolaan serta penggunaan anggaran sehingga menjadi yang lebih efektif dan efisien, dan mewujudkan birokrasi yang berintegritas dan akuntabel.

Kepolisian Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu lembaga pelayanan publik mengalami pasang surut dalam membangun citra yang positif dalam berinteraksi dengan publik. Penelitian ini lebih lanjut, akan melakukan kajian mengenai strategi Polri sebagai pelayanan publik dalam mengatasi krisis komunikasi dalam kasus Ferdy Sambo (FS). Kasus yang memperoleh pengawalan dan perhatian besar publik ini mempertaruhkan kredibilitas dan profesionalitas Polri mengingat kasus ini melibatkan oknum kepolisian dalam perbuatan kriminal yakni pembunuhan Brigadir Nopryansah Yosua Hutabarat (yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut Brigadir Yosua). Sebagaimana pada awalnya rilis Polri yang menyebutkan bahwa terbunuhnya Brigadir Yosua disebabkan adanya saling tembak antara anggota Polri namun dalam perkembangannya, bukti mengarah pada pembunuhan Brigadir Yosua atas perintah FS dan hilangnya beberapa alat bukti oleh oknum kepolisian.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sejak empat tahun terakhir, kepercayaan publik terhadap Polri mengalami penurunan. Berdasarkan survey di Maret 2019, ditemukan sebanyak 68,6 persen responden menilai citra Polri baik sedangkan sisanya memberikan penilaian sebaliknya. Penilaian tersebut menurun dalam survey yang dilakukan pada Oktober 2019 menjadi 66,8 persen. Citra Polri kembali dinilai pada April 2021 dan terjadi peningkatan menjadi 78,7 persen. Pada Oktober 2021, mengalami penurunan menjadi 77,5 persen. Pada survey tahun 2022, yang diadakan pada bulan Januari, yang menilai citra Polri baik yakni berada di sekitar angka 74,8 persen. Sebagian besar sisanya berpendapat citra Polri memburuk. Kemudian, pada Oktober 2021, angkanya kembali turun menjadi 77,5 persen. Dalam jajak pendapat yang digelar Januari 2022, jumlah responden yang menilai citra Polri baik yakni berada di sekitar angka 74,8 persen. Hal tersebut berarti sebesar 25,2 persen menilai citra Polri memburuk (Litbang Kompas, 2022). Citra organisasi sangat berdampak pada kepercayaan publik, yang dibutuhkan sebagai modal sosial organisasi guna menjalankan tugas serta fungsinya, Bagan 1 merupakan hasil survey yang dijalankan pusat penelitian dan pengembangan Kompas khusus mengenai citra Polri terkait kasus FS.



Sumber: Litbang Kompas, 2022

Bagan 1 menunjukkan citra dan transparansi Polri memburuk sekalipun hasil *survey* menunjukkan kalau optimisme dan keyakinan publik terhadap kemampuan Polri mengusut kasus tersebut masih relatif tinggi. *Tagline* Polri yang berbunyi "Melindungi, Mengayomi dan Melayani masyarakat" dalam konteks ini kemudian menjadi pertanyaan publik, apakah citra yang ingin dibentuk setara dengan perilaku organisasi beserta para anggotanya? (L'Etang, 2013). Sebagaimana sebuah *tagline* menyiratkan klaim singkat tentang janji, esensi (Wheeler, 2017), *positioning* (Slade-Brooking, 2016), kepribadian dan pembeda dengan organisasi lain (Wheeler, 2017). Pada lembaga non-profit seperti Polri, *tagline* dikenal dengan slogan yang merupakan representasi dari kebijakan atau layanannya yang dijanjikan (Sharkansky, 2002). Jadi, pada konteks Polri sebagai lembaga pelayan publik, *tagline* merupakan pesan yang dikreasikan organisasi untuk mempengaruhi persepsi publik terhadap kualitas pelayanan yang dijanjikan sebagai upaya membangun citra positif.

Pada kasus FS tersebut, integritas dan kinerja Polri menjadi taruhnya dan kepekaan Polri memenuhi ekspektasi publik. Sebagaimana Citra dalam PR diterjemahkan oleh Walter Lippman sebagai sebuah stereotip, sebuah istilah yang menggambarkan "the picture in our heads", yang berbeda dengan realitas atau yang sebenarnya. Menurut Lippman, proses pembentukan *stereotype* adalah cara memahami apa yang diobservasi, menyatukan dan mengaitkan informasi yang baru dengan yang sebelumnya (L'Etang, 2013). *The picture's on our head*, inilah yang muncul di benak publik pertama kali ketika mendengar sebuah nama organisasi.

Organisasi dan krisis bersifat inheren, sepanjang organisasi hidup berarti konflik akan terus melekat. Memahami krisis secara holistik berarti melihat bahwa kekacauan akibat krisis organisasi, serta gangguan dan pembaruan merupakan hal mendasar bagi siklus hidup organisasi (Seeger et al., 2005). Penanganan krisis secara komprehensif melibatkan praktik-praktik PR dalam pengelolaan krisis seperti pemantauan masalah, penilaian risiko dan komunikasi, dan perencanaan krisis serta penyebaran informasi pascakrisis, manajemen, dan pemulihan citra. Termasuk strategi pemilihan pesan dalam masa krisis.

Pada konteks krisis, organisasi didorong untuk melakukan pertukaran informasi di antara pihak-pihak yang berkepentingan tentang sifat, signifikansi, atau pengendalian risiko (Heath, 2001, hal 157) guna mencegah terjadinya krisis komunikasi. Organisasi yang gagal dalam fungsi ini menghambat publik mereka untuk membuat pilihan rasional tentang bagaimana aktivitas organisasi dapat mempengaruhi mereka. Pengelolaan krisis membutuhkan manajemen risiko yang menekankan signifikansi pertukaran informasi untuk mengurangi ketidakpastian. Hal tersebut merefleksikan bahwa pertukaran informasi dan membangun pengetahuan bersama didasarkan pada penyebaran pesan mengenai besarnya risiko yang dihadapi, pentingnya norma kehati-hatian, dan strategi pengurangan risiko.

Citra sangat penting untuk organisasi baik korporat, badan pemerintah, kelompok nirlaba maupun individu dan merupakan konsep sentral dalam kajian *public relations*. Pada awal 1990-an, James E. Grunig memperkenalkan perbedaan antara dua jenis hubungan antara organisasi dan publiknya yakni hubungan simbolik dan hubungan perilaku. Grunig mendefinisikan hubungan simbolik berdasarkan aktivitas yang sifatnya permukaan dan memiliki komunikasi jangka pendek, sedangkan dia melihat hubungan perilaku berdasarkan aktivitas substantif dan merupakan sebuah tindakan yang sifatnya jangka Panjang (Grunig, 1993).

Citra mengacu pada bagaimana sebuah organisasi menampilkan dirinya, baik secara sengaja yang ditampilkan melalui aktivitas PR dan tidak disengaja yakni melalui komentar atau pernyataan spontan karyawan di media. Hal tersebut berarti bahwa bagaimana pemangku kepentingan merasakan sinyal yang dikirim oleh organisasi, pesan tersebut menjadi citra yang terbentuk dalam pikiran mereka. Pada konteks inilah, citra melebihi sekedar gambaran sebagaimana yang diungkapkan Walter Lippman tapi hasil dari semua interaksi dengan organisasi, pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan pengetahuan publik tentang organisasi (Waszkiewicz-raviv, 2018).

Krisis merupakan peristiwa yang berpotensi memberikan pengaruh negatif pada citra organisasi beserta layanan, produk, maupun nama baik atau citra organisasi. Krisis juga mengancam relasinya dengan publik serta keberlangsungan kinerja dan keberadaan organisasi. Krisis juga dapat menjadi titik balik organisasi. Sekalipun demikian, krisis selalu berimplikasi pada tingkat risiko dan ketidakpastian. Respon dan komunikasi organisasi selama periode krisis menjadi penentu adanya perubahan yang diharapkan publik. Krisis yang dihadapi organisasi berpotensi menjadi krisis komunikasi ketika banyak pihak yang terlibat dan terpengaruh dengan adanya krisis tersebut. Combs mengidentifikasi krisis komunikasi terdiri dari dua proses komunikasi yakni pengetahuan mengenai manajemen krisis dan manajemen reaksi pemangku kepentingan. Krisis berimplikasi pada kebutuhan akan pengetahuan mengenai situasi yang terjadi. Pengetahuan tersebut digunakan untuk menunjukkan analisis informasi. Pengetahuan akan tercipta ketika terdapat pemposan informasi. (Heath & O'Hair, 2010)

Krisis komunikasi diidentifikasi timbul ketika adanya informasi yang dipertukarkan oleh dan antara otoritas publik, organisasi, media, individu dan kelompok yang terkena dampak pada sebelum, selama dan setelah krisis. Krisis memiliki tiga dimensi yang berdampak pada terjadinya krisis komunikasi yakni peristiwa

krisis yang sebenarnya, bagaimana otoritas publik dan organisasi merespons krisis serta gambaran yang terbentuk tentang krisis. Teori restorasi citra menekankan retorika sebagai perspektif yang krusial dalam upaya memahami praktik-praktik komunikasi guna merestorasi citra organisasi.

Pendekatan *public relations* pada saat terjadinya krisis komunikasi merupakan krusial guna merumuskan dan mengelola pesan yang sesuai dengan publik maupun *stakeholder*. Manajemen krisis merupakan perencanaan strategis untuk mencegah dan merespons selama krisis atau kejadian negatif, sebuah proses yang menghilangkan beberapa risiko dan ketidakpastian dan memungkinkan organisasi untuk lebih mengontrol nasibnya. Proses komunikasi krisis melibatkan interaksi verbal, visual, tertulis antara organisasi serta publiknya serta melalui pemberitaan media sebelum, selama, dan setelah kejadian negatif. Komunikasi krisis dirancang untuk meminimalkan kerusakan reputasi organisasi.

Restorasi citra (Benoit, 1997), dikenal juga sebagai teori *image repair*. *Image restoration* menekankan seperangkat strategi restorasi citra sebagai bagian mengatasi krisis. Strategi mengatasi krisis merupakan *entry point* bagi berhasilnya menjaga citra dan reputasi. Benoit membangun teori ini berdasarkan pendekatan retorika. Pendekatan retorika dipandang sebagai penggunaan strategi simbolis untuk menjaga dan merestorasi reputasi dan memengaruhi persepsi *stakeholder* maupun publik terhadap krisis dan organisasi itu sendiri. Pada konteks ini, organisasi mengkonstruksi pesannya atau mengelola komunikasi sehingga situasi krisis tidak memberikan pengaruh terburuk pada citra dan reputasinya.

Pemulihan atau restorasi citra berfokus pada pilihan pesan selama krisis. Teori *image restoration* ini membahas lima kategori mengenai strategi perbaikan citra antara lain penolakan tanggung jawab, penghindaran tanggung jawab, pengurangan ofensif, tindakan korektif, dan mortifikasi. Restorasi citra menjadi alat evaluasi penting untuk komunikasi krisis (Moody, 2011). Pada komunikasi krisis, dibutuhkan kemampuan organisasi untuk melakukan seleksi pesan yang akan disampaikan kepada publik maupun *stakeholder*. Organisasi yang tidak mampu mengidentifikasi situasi krisis berimplikasi pada atribusi publik dan *stakeholder* mengenai keterlibatan organisasi dalam krisis oleh karenanya, merumuskan strategi restorasi citra merupakan tindakan yang krusial dan sentral.

Benoit & Drew (1997) menegaskan melalui penelitiannya tentang efektivitas dan kesesuaian strategi restorasi citra, kemudian menyimpulkan bahwa secara umum, strategi-strategi yang dianggap tepat juga dianggap efektif. Demikian pula, strategi yang dinilai tidak tepat juga dinilai tidak efektif. Benoit dan Drew menyarankan bahwa organisasi yang berusaha mengembalikan citra bisa melakukan kombinasi strategi. Pemilihannya bisa berdasarkan kesesuaian maupun kombinasi strategi yang lebih efektif atau sesuai daripada menggunakan strategi tunggal. Lainnya, Pada penelitian Benoit dan Drew yang dikaji secara kuantitatif, ditemukan strategi yang efektif ialah *mortification* dan *corrective action*. Strategi dilakukan dengan menggunakan taktik yang dilakukan melalui praktik-praktik komunikasi dan perumusan pesan dengan perspektif PR. Perspektif PR dalam menyusun strategi dan taktik menjadi signifikan guna memelihara relasi dan kepercayaan publik dan *stakeholder*.

Penelitian mengenai restorasi citra banyak dikaji dalam sisi korporat, sebaliknya penelitian mengenai restorasi citra yang terkait dengan sector pemerintah sebagai pelayanan publik tidak banyak dilakukan. Penelitian yang terkait dengan restorasi citra pemerintah antara lain dikaji oleh Mustafa, Abdullah dan Jayus (2021) yang mengangkat Analisis dalam Strategi Pemulihan Citra Jokowi dalam Mengatasi Wabah Covid-19 di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kritis. Hasil penelitian menunjukkan Jokowi berusaha memoles citranya dengan melakukan beberapa strategi antara lain penyangkalan, serang penuduh, diferensiasi, kekalahan, kecelakaan, memperkuat, dan tindakan perbaikan.

Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini akan mengelaborasi strategi restorasi citra Polri melalui pernyataan-pernyataan yang disampaikan Kapolri sebagai produk retorika dalam tiga peristiwa. Tiga peristiwa yang akan dikaji dalam penelitian ini ialah konferensi pers Polri sebagai saluran komunikasi Polri dan rapat kerja Polri dengan Komisi III DPR RI. Restorasi citra sebagai sebuah strategi dalam krisis sangat bersifat situasional oleh karenanya menggali strategi restorasi citra yang berbasis data menjadi signifikan sebagai bentuk strategi lain yang mendukung penggunaan strategi yang sudah tersedia dalam teori.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif. Analisis isi kualitatif adalah suatu metode penelitian untuk interpretasi subjektif mengenai isi teks melalui proses klasifikasi sistematis pengkodean dan mengidentifikasi tema dan pola (Hsieh & Shannon, 2005). Subyek penelitian ini ialah video konferensi pers Polri mengenai kasus FS serta video rapat kerja Kapolri dengan Komisi III DPR RI yang membahas kasus FS. Obyek penelitian ini ialah strategi restorasi citra Polri dalam kasus FS. Data berupa audio visual tersebut kemudian dikelola menjadi transkrip penelitian dan Langkah selanjutnya ialah melakukan koding. Elemen-

elemen dalam teori yang tidak relevan kemudian dihilangkan. Peneliti selanjutnya melakukan eksplorasi data guna memunculkan elemen baru yang selaras dengan temuan penelitian. Tahapan berikutnya, peneliti melakukan analisis dan interpretasi.

Analisis isi kualitatif merupakan metode untuk menggambarkan makna secara sistematis. Analisis isi kualitatif dilakukan dengan menetapkan semua bagian ke kategori pengkodean. Pada umumnya, analisis isi kualitatif melibatkan interpretasi peneliti mengenai makna dari data yang ia miliki. Makna adalah sesuatu atau yang diatributkan pada kata-kata maupun gambar. Pemaknaan dengan demikian merupakan proses yang kompleks yang menyatukan persepsi penerima teks mengenai teks. Makna tidak berdiri secara serta merta serta bukanlah sesuatu yang melekat begitu saja pada sebuah teks, melainkan produk dari sebuah konstruksi. (Schreier, 2012)

Analisis isi kualitatif adalah alternatif bagi penelitian analisis isi yang berusaha menggali makna atau ketika peneliti menggunakan paradigma interpretatif. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi tema-tema atau kategori-kategori penting dalam sebuah konten, dan untuk memberikan pengkayaan deskripsi tentang realitas sosial dalam latar tertentu. (Shava et al., 2021)

Berkaitan dengan tujuan penelitian untuk melakukan eksplorasi strategi pemulihan citra Polri di era reformasi birokrasi maka penelitian ini selanjutnya akan menggunakan analisis isi kualitatif. Penelitian ini diawali dengan menggunakan kategorisasi strategi pemulihan citra yang dikemukakan oleh Benoit (1997) dan kemudian dielaborasi oleh peneliti secara kualitatif.

#### *Denial*

Organisasi yang mendapatkan tuduhan menyangkal terjadinya krisis atau menyangkal keterlibatan organisasi dalam terjadinya krisis.

#### *Evading responsibility*

Organisasi mencoba untuk menghindari tanggung jawab dengan menggunakan salah satu metode ini. Satu, Pengkambinghitaman yaitu organisasi mengklaim bahwa tindakan tersebut dilakukan sebagai tanggapan atas tindakan yang salah dari pihak lain. Dua, *Defeasibility* ialah organisasi mengaku kurangnya pengetahuan atau kontrol tentang tindakan tersebut. Tiga, Mengklaim krisis sebagai sebuah kecelakaan Empat, Mengklaim tindakan organisasi dilakukan dengan motif atau niat yang baik bukan sebaliknya.

#### *Reducing effectiveness*

Organisasi mengingatkan publik mengenai kebaikan atau kebaikan yang pernah dilakukan organisasi (*Bolstering*), mengklaim bahwa hanya kerusakan minimal akibat krisis sebagai upaya mencoba meminimalkan perasaan negatif publik (*minimization*). Strategi ini juga bisa dilakukan dengan membandingkan tindakan saat ini dengan tindakan yang pernah diambil di krisis yang serupa (*Differentiation*). *Transendence*, yang mencoba untuk menempatkan atau mengkonstruksikan tindakan organisasi pada konteks yang lebih menguntungkan. *Reducing effectiveness* juga dilakukan dengan menyerang penuduh (*attack accuser*) serta memberikan kompensasi kepada pihak korban.

#### *Corrective action*

Organisasi mengikuti tindakan korektif, yakni tindakan untuk memulihkan status sebelum krisis atau menjanjikan perubahan dan mencegah terulangnya krisis.

#### *Mortification*

Organisasi mengakui bertanggungjawab atas krisis, mengungkapkan penyesalan dan meminta pengampunan.

## HASIL DAN DISKUSI

Strategi restorasi citra Polri dilakukan oleh Kapolri, Listyo Sigit Prabowo melalui konferensi pers dan dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR. Konferensi pers yang dilaksanakan Polri terkait kasus FS tersebut pertama kali dilakukan pada 18 Juli 2022 (yang selanjutnya disebut sebagai awal krisis), yang mengumumkan keputusan untuk menonaktifkan FS sebagai Kadiv Propam Polri. Konferensi pers berikutnya dilakukan pada 9 Agustus 2022 (yang disebut paska awal krisis) dan kemudian menetapkan FS sebagai tersangka dalam terbunuhnya Brigadir Yosua. Selanjutnya, gelar rapat kerja dengan Komisi III DPR dilakukan pada 24 Agustus 2022. Penelitian ini akan melakukan identifikasi strategi restorasi citra yang dilakukan Kapolri dalam kedua konferensi pers dan gelar rapat tersebut. Berdasarkan transkrip pernyataan Kapolri dalam konferensi pers

tersebut, peneliti menemukan bahwa terdapat dua strategi utama yang digunakan oleh Kapolri dalam melakukan restorasi citra Polri. Sebagaimana terlihat dalam tabel 1,

Tabel 1. Koding strategi Kapolri dalam konferensi pers terkait kasus Ferdy Sambo

|                                     | Kategori                               | Indikator   | Awal Krisis | Krisis |
|-------------------------------------|--|---|-------------|--------|
| Teori Restorasi Citra Benoit (1997) | <i>Reducing Offensiveness of Event</i> |   |             |        |
|                                     | <i>Bolstering</i>                      | Menekankan perilaku baik organisasi                           | v           | v      |
|                                     | <i>Minimization</i>                    | Tidak menekankan krisis sebagai hal yang serius               | -           | -      |
|                                     | <i>Differentiation</i>                 | Menggeser penekanan   | -           | v      |
|                                     | <i>Transcendence</i>                   | Menekankan krisis pada konteks perilaku yang lebih bermanfaat | -           | -      |
|                                     | <i>Attack Accuser</i>                  | Menyerang penuduh   | -           | -      |
|                                     | <i>Compensation</i>                    | Memberikan kompensasi pada korban                             | -           | v      |
| Temuan peneliti                     | <i>Corrective Action</i>               | Merencanakan perbaikan dan mengantisipasi masalah             | v           | v      |
|                                     | <i>Hierarchical power</i>              | Kekuatan dan kesatuan struktur lembaga Polri                  | v           |        |
|                                     | <i>Authoritative support</i>           | Dukungan dari tingkat lebih tinggi atau pemberi kuasa         |             | v      |

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Berdasarkan data, peneliti menemukan bahwa strategi *denial*, *evading responsibility* dan *mortification* tidak ditemukan di tahapan awal krisis dan paska awal krisis. Data menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh Kapolri dalam kasus FS ini antara lain *bolstering*, *differentiation*, *compensation* dan *corrective action*. Sebagaimana karakteristik penelitian analisis isi kualitatif yang menggali temuan penelitian berdasarkan data, maka peneliti justru menemukan adanya strategi yang lain di luar teori *image repair* (Benoit, 1997) tentang restorasi citra, yaitu strategi *hierarchical power* di tahap awal krisis sedangkan pada paska awal krisis, peneliti menemukan strategi dukungan otoritatif. Bagian selanjutnya, penelitian ini akan menguraikan pernyataan-pertanyaan yang merujuk pada strategi Kapolri untuk memperbaiki citra Polri.

#### Tahapan Awal Kasus (Awal Krisis)

Respon dan perilaku organisasi di awal krisis merupakan momentum bagi organisasi untuk mempertahankan legitimasi sosialnya. Pada tahapan ini, peneliti menemukan dua tahapan strategi restorasi citra yaitu *bolstering* dan *corrective action*. Strategi *bolstering* yang dikemukakan oleh Kapolri terlihat dalam pernyataan dalam konferensi pers yang mengumumkan tentang keputusan Kapolri untuk menonaktifkan FS. Berikut paparannya,

*"Oleh karena itu, malam hari ini kita putuskan untuk Irjen Pol Ferdy Sambo untuk sementara jabatannya di nonaktifkan dan kemudian jabatan tersebut saya serahkan kepada Pak Wakapolri. Sehingga dengan demikian untuk selanjutnya tugas, tanggung jawab terkait dengan divisi propam akan dikendalikan oleh bapak Wakapolri. Ini tentunya juga untuk menjaga agar apa yang telah kita lakukan selama ini terkait masalah komitmen untuk menjaga objektivitas, transparansi, dan akuntabel ini betul-betul bisa kita jaga."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 18 Juli 2022 di Mabes Polri)

Strategi *bolstering* Kapolri tersebut menunjukkan bahwa kebijakan Polri terkait kasus FS yang notabene merupakan petinggi di jajaran Polri tidak akan mengubah komitmen Polri menjadi lembaga pelayanan publik yang mengutamakan objektivitas, transparansi dan akuntabilitas daripada solidaritas keanggotaannya. Objektivitas dan transparansi dalam menangani kasus FS tersebut signifikan untuk membuktikan kepada publik bahwa tidak ada *conflict of interest* dalam lembaga Polri pada kasus tersebut. Pada situasi yang mengejutkan dan mengecewakan publik seperti kasus FS tersebut, Kapolri untuk juga mengutarakan pesan yang menguatkan dan dapat digunakan untuk mengurangi efek negatif dari perilaku pada aktor dengan memperkuat pengaruh positif publik terhadap organisasi. Strategi *bolstering* ini lebih lanjut diuraikan oleh Kapolri sebagai berikut ini,

*"Seluruh tahapan saat ini sedang berjalan, proses pemeriksaan saksi sedang berjalan, pengumpulan alat bukti juga berjalan dan tentunya kita akan mengumpulkan bukti-bukti yang bisa dipertanggung jawabkan scientific sebagaimana komitmen kami untuk memproses seluruh peristiwa yang ada ini dengan pertanggungjawaban secara scientific crime investigation."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 18 Juli 2022 di Mabes Polri)

Strategi *bolstering* dalam mengelola krisis komunikasi kasus FS dibutuhkan untuk mengingatkan publik mengenai hal-hal yang positif terkait kinerja dan komitmen Polri. Kasus FS yang sebelumnya dikenal dengan polisi tembak polisi menghantam citra dan kredibilitas Polri sebagai aparat negara yang mempunyai kewajiban menjaga ketertiban masyarakat. Kasus FS diasosiasikan dengan lemahnya sistem pengendalian perilaku para anggota Polri. Memahami hal tersebut, Kapolri menggunakan strategi *bolstering* untuk mengingatkan publik mengenai nilai-nilai Polri yang mengutamakan objektivitas, transparansi dan akuntabilitas. Situasi dan strategi tersebut dipilih guna menyelamatkan citra dan reputasi Polri sehingga tidak tergerus dengan kasus FS tersebut.

Pada tahap awal krisis ini, peneliti juga menemukan pernyataan Kapolri yang menggunakan strategi *hierarchical power* yang menyangkut kesatuan antar unit dalam tubuh Polri dalam menyelesaikan kasus tersebut. Strategi ini mendukung dan menguatkan strategi sebelumnya yakni *bolstering* sehingga publik lebih memusatkan perhatian pada manifestasi komitmen berupa manajemen penyelesaian konflik daripada tenggelam dalam penyebab krisis yang meruntuhkan citra, reputasi dan kredibilitas Polri. Strategi ini merupakan pesan bagi Kapolri untuk 'memamerkan' kekuatan struktur kelembagaan dan kohesivitas dalam tubuh Polri. Pernyataan dipaparkan oleh Kapolri sebagai berikut ini,

*"Saya kira semuanya sedang berjalan dan tentunya tim yang ada ini akan menggabungkan antara Polres, Polda, Bareskrim jadi satu rangkaian peristiwa yang kemudian bisa dijelaskan secara transparan dan bisa dipertanggungjawabkan."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 18 Juli 2022 di Mabes Polri)

Kasus FS berpotensi mengakibatkan krisis kepercayaan publik kepada Polri oleh karena itu *bolstering* merupakan penggunaan strategi awal yang tepat sebelum kasus tersebut semakin berkembang dan memperburuk citra Polri. Sebagaimana Benoit (1997) menjelaskan bahwa strategi ini tidak saja digunakan untuk mengatasi permasalahan mengenai citra organisasi tapi juga diasosiasikan dengan sesuatu yang membuat publik mengingat tentang apa yang pernah dilakukan organisasi. Penekanan pesan pada hal-hal positif yang dilakukan Polri sebelum krisis juga krusial guna membangun atribusi publik bahwa kasus FS adalah oknum dan Polri tidak terlibat dalam kasus tersebut dengan demikian Polri tidak kehilangan legitimasi sosial.

Organisasi mengalami krisis legitimasi apabila tindakan organisasi menimbulkan kerugian yang membuat publik marah dan bersikap antipati. Legitimasi sosial berupa kompetensi dan karakter (Kriyantono, 2014. Hal. 179) Kompetensi pada konteks terjadinya kasus FS, mengacu pada kemampuan sistem yang terdapat di Polri untuk menjalankan mekanisme manajemen krisis atau konflik yang sesuai prosedur. Selanjutnya, karakter mengacu pada etika, *goodwill* dan profesionalisme Polri dalam menangani kasus FS tersebut, sesuai dengan ekspektasi publik.

### Tahapan Paska Awal Kasus (Krisis)

Tahapan ini berisi pesan lanjutan Kapolri dari awal kasus. Pada tahapan ini, peneliti menemukan variasi strategi restorasi citra dalam pernyataan Kapolri, antara lain *bolstering*, *differentiation*, *compensation* dan *corrective action*. Pada konferensi pers di tahapan ini, Kapolri mengawalinya dengan strategi *bolstering*, seperti yang disampaikan pada kalimat berikut ini,

*"Yang saya hormati Bapak Wakapolri, Seluruh timsus, rekan-rekan media. Sore hari ini saya akan menyampaikan perkembangan terbaru terkait peristiwa tindak pidana yang terjadi di Duren Tiga dan ini juga merupakan komitmen kami."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 9 Agustus 2022 di Mabes Polri)

Kata komitmen dalam pernyataan Kapolri tersebut, kembali menegaskan bahwa kasus FS merupakan perkara yang krusial dan serius bagi lembaga Polri dan ingin memastikan kepada publik bahwa Polri akan profesional menangani kasus tersebut. Strategi *bolstering* dalam pesan Kapolri berulang kali dilakukan sebagai penekanan untuk menanamkan ingatan publik bahwa Polri tetap berpegang teguh pada marwah Polri yang memegang prinsip-prinsip penegakan hukum dan keadilan. Pada gilirannya, selain merestorasi citra, strategi ini diharapkan bisa 'melunakkan' emosi publik dan menggeser antipasti menjadi simpati publik.

Pada tahapan ini, Kapolri kembali menggunakan strategi *corrective action* untuk meyakinkan publik bahwa Polri telah mengambil kebijakan serta merumuskan langkah-langkah progresif untuk mengungkapkan kasus FS. Beberapa kebijakan dan tindakan yang dilakukan Polri dalam penyelesaian kasus tersebut, diungkapkan oleh Kapolri guna menunjukkan pada publik bahwa Polri tidak tebang pilih dalam mengungkapkan kasus kriminal, semua dilakukan mengikuti prosedur. *Corrective action* merupakan strategi yang dipilih untuk menegaskan memperbaiki masalah merupakan esensi manajemen krisis, bukan hanya gejala dan oleh karena itu langkah-langkah menuju koreksi harus digariskan dan komitmen terhadap perubahan nyata harus ditunjukkan (Pang et al., 2012). Strategi *corrective action* terlihat dalam pernyataan berikut,

*"Tindakan yang tidak profesional pada saat penanganan dan olah TKP serta tindakan-tindakan tidak profesional lain pada saat penyerahan jenazah almarhum J di Jambi. Oleh karena itu, untuk membuat dan menghilangkan hambatan-hambatan penyidikan beberapa waktu lalu kami telah mengambil keputusan penonaktifan Kapolres Metro Selatan, Karo Paminal, Kadiv Propam Polri, Karo Provos. Kemudian Timsus juga telah melakukan pemeriksaan terhadap pelanggaran kode etik profesi Polri ataupun tindakan untuk merusak, menghilangkan barang bukti, mengaburkan dan merekayasa dengan melakukan mutasi ke Yanma Polri dan saat ini semuanya dilakukan pemeriksaan."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 9 Agustus 2022 di Mabes Polri)

*"Selanjutnya, untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam penanganan kasus ini, kita telah melibatkan pihak-pihak eksternal seperti rekan-rekan di Komnas HAM yang saat ini masih terus bekerja dan juga mitra kami di Kompolnas selaku pengawas kepolisian."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 9 Agustus 2022 di Mabes Polri)

Kapolri lebih lanjut juga menggunakan strategi pembedaan atau diferensiasi yakni menegaskan bahwa tindakan yang diambil Kapolri lebih menekankan penyidikan yang berbasis perencanaan, rasional dan ilmiah bukan spontan dan irasional sehingga tindakan maupun upaya Polri tersebut lebih menunjukkan pentingnya memelihara atauantisipasi kemungkinan terjadinya pelanggaran atau *obstruction of justice* berikutnya. *Obstruction of justice* merupakan fakta adanya relasi patron-klien dalam relasi atasan serta bawahan di Polri. Relasi tradisional tersebut membuktikan bahwa bawahan lebih tunduk pada atasan daripada peraturan dan profesionalitas. Fakta ini juga menunjukkan bahwa kepentingan elit di tubuh Polri lebih utama daripada kepentingan publik. Kapolri dalam pemilihan strategi restorasi citra kemudian lebih memilih untuk menunjukkan kepada publik mengenai kapasitas Polri mengungkapkan bukti-bukti secara sistematis, ilmiah dan profesional. Sebagaimana diutarakan oleh Kapolri berikut ini,



*"Timsus telah mendapatkan titik terang dengan melakukan proses-proses penanganan dan pemeriksaan secara scientific dengan melibatkan kedokteran forensik, olah TKP dengan melibatkan tim Puslabfor untuk menguji balistik mengetahui perkenaan alur dan tembakan, pendalaman terhadap CCTV dan handphone oleh Puslabfor, biometric identification oleh Pusinafis serta tindakan lain yang tentunya bersifat ilmiah"* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 9 Agustus 2022 di Mabes Polri)

Strategi *differentiation* menyangkut pesan organisasi yang mengarahkan penilaian publik pada bukti-bukti yang tengah dikumpulkan organisasi guna membentuk pengetahuan publik yang lebih luas sehingga interpretasi publik mengalami pengalihan. Strategi Kapolri di atas, menguatkan atribusi mengenai kekuatan sistem di Polri sehingga publik lebih memusatkan perhatiannya pada perkembangan setiap detail upaya penyidikan dan memberikan dukungannya.

Strategi di tahap ini juga menggunakan kompensasi guna mengganti kekecewaan publik terhadap kasus FS, dengan fasilitas dan upaya Polri untuk menjawab pertanyaan dan ketidakpuasan publik. Pada konferensi pers tersebut, Kapolri mengutarakan bahwa Polri menyediakan ruang untuk diadakannya otopsi ulang sebagaimana isu mengenai pengaburan fakta dalam kematian Brigadir Joshua. Hal tersebut merupakan jaminan adanya transparansi Polri dalam menyelesaikan kasus tersebut. Berikut kutipannya,

*"Kita berikan ruang autopsi ulang atau ekshumasi dan juga melayani laporan polisi dari pihak korban dan tentunya ini adalah merupakan wujud transparansi yang kami lakukan."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 9 Agustus 2022 di Mabes Polri)

Pada pesan di atas, Kapolri menunjukkan kebijakan Polri yang berupa penyediaan ruang autopsi dan laporan pihak korban merupakan kompensasi atau rasa pertanggungjawaban Polri terhadap tindakan kriminalitas oleh oknum kepolisian yang berimplikasi pada kekecewaan dan amarah publik. Perilaku oknum atau kasus FS menjadi antithesis bagi fungsi Polri sebagai lembaga penjaga ketertiban dan keamanan masyarakat. Memberikan kompensasi merupakan perilaku etis untuk "membayar kerugian sosial" yang dirasakan publik.

Pada tahap ini, ada strategi lain yang muncul dalam pernyataan Kapolri yakni strategi dukungan otoritatif. Strategi ini digunakan untuk menunjukkan bahwa langkah-langkah Polri dalam menyelesaikan kasus FS merupakan manifestasi dari perintah Presiden RI agar kasus tersebut digunakan sebagai momentum untuk meraih kembali kepercayaan publik. Strategi dukungan otoritatif muncul untuk menguatkan dan meyakinkan publik bahwa pemerintah mengawal dan memberikan kewenangan kepada Kapolri untuk mengambil keputusan yang krusial dalam penyelesaian kasus tersebut sebagai pertarungan reputasi Polri sebagai lembaga pelayan publik.

*".....Dan juga menjadi penekanan Bapak Presiden untuk mengungkap kasus ini secara cepat, transparan, dan akuntabel. Dan juga tadi beliau perintahkan jangan ada yang ragu-ragu, jangan ada yang ditutup-tutupi, ungkap kebenaran apa adanya, jangan sampai menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap Polri. Dan ini tentunya menjadi perintah dan amanat yang tentunya saat ini dan kemarin juga telah kita laksanakan."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam konferensi pers, tanggal 24 Agustus 2022 di Mabes Polri)

Kapolri tidak menggunakan strategi penyangkalan (*denial*) mengingat strategi ini tidak lagi sesuai dengan keterbukaan informasi di era digital. Strategi ini juga jelas melanggar etika profesi para anggota Polri sebagai lembaga pelayan publik yang harus menyediakan layanan informasi terkait semua kasus kriminalitas di masyarakat. Pemilihan strategi yang efektif dalam mempertahankan atau memulihkan reputasi dan citra organisasi bergantung pada penggunaan bahasa yang efektif, strategi pesan yang persuasif, dan tindakan simbolis yang dilakukan organisasi. Jelas, strategi penyangkalan menjadi bumerang bagi institusi Polri.

Kapolri dalam konferensi pers juga tidak menggunakan strategi *evading of responsibility*. Penggunaan strategi tersebut memang tidak tepat karena akan semakin meruntuhkan citra dan reputasi Polri apabila dalam kasus FS tersebut, Polri menghindar serta melemparkan tanggung jawabnya. Gelombang informasi yang semakin hari bertambah besar yang disertai dengan kekritisian publik dan peran baru media sosial sebagai kontrol sosial berimplikasi pada pilihan strategi komunikasi publik lembaga pada saat menghadapi krisis. Hilangnya rasa kepercayaan publik terhadap Polri tersebut berpotensi menggiring krisis dalam masyarakat dan memicu praktik main hakim sendiri.

Penelitian ini juga tidak menemukan penggunaan strategi *mortification* dalam konferensi pers. Strategi tersebut sekalipun dinilai memenuhi etika komunikasi pada saat krisis namun dalam kasus FS, permohonan maaf Kapolri tidak dilakukan. Sebaliknya, Kapolri lebih menekankan penggunaan strategi *bolstering* dan *corrective action* sebagai strategi primer dalam melakukan restorasi citra dan reputasi Polri.

#### Rapat kerja dengan Komisi III DPR

Pertemuan atau rapat kerja dengan Komisi III DPR merupakan momentum bagi Kapolri untuk mempertahankan legitimasi Polri dalam pemerintahan sebagai aparat negara. Membangun strategi restorasi citra Polri di depan DPR yang notabene merupakan badan publik menjadi signifikan untuk dilakukan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 2 :

Tabel 2. Koding strategi Kapolri dalam rapat dengan Komisi III DPR terkait kasus Ferdy Sambo

|                                     | Kategori                               | Indikator  | Rapat dengan Komisi III DPR |
|-------------------------------------|--|--|-----------------------------|
| Teori Restorasi Citra Benoit (1997) | <i>Evading responsibility</i>          |  |                             |
|                                     | Pengkambinghitaman                     | Krisis disebabkan oleh adanya pihak lain.                      | -                           |
|                                     | <i>Defeasibility</i>                   | Kurangnya informasi atau kendali atas situasi yang terjadi.    | -                           |
|                                     | Krisis sebagai kecelakaan              | Krisis terjadi secara tidak terduga                            | V                           |
|                                     | <i>Good intentions</i>                 | Perilaku ofensif dilakukan dengan niat baik.                   | -                           |
|                                     | <i>Reducing Offensiveness of Event</i> |  |                             |
|                                     | <i>Bolstering</i>                      | Menekankan perilaku baik organisasi                            | V                           |
|                                     | <i>Minimization</i>                    | Tidak menekankan krisis sebagai hal yang terlalu serius        | -                           |
|                                     | <i>Differentiation</i>                 | Mengalihkan perhatian  | -                           |
|                                     | <i>Transcendence</i>                   | Menempatkan krisis pada konteks perilaku yang lebih bermanfaat | -                           |
|                                     | <i>Attack Accuser</i>                  | Menyerang penuduh  | -                           |
|                                     | <i>Compensation</i>                    | Memberikan kompensasi pada korban                              | -                           |
|                                     | <i>Corrective Action</i>               | Merencanakan perbaikan dan mengantisipasi masalah              | V                           |
|                                     | <i>Mortification</i>                   | Meminta permohonan maaf terkait dengan terjadinya krisis       | V                           |
| Temuan peneliti                     | <i>Continuous improvement</i>          | Menekankan komitmen jangka panjang organisasi                  | V                           |

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel 2, strategi restorasi citra Polri dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR ialah melihat krisis sebagai kecelakaan, *bolstering*, *corrective action* dan *mortification*. Pada data, peneliti menemukan strategi lain selain yang dipaparkan oleh Benoit (1997) yaitu *continuous improvement* Polri. Bagian selanjutnya, akan diuraikan mengenai pernyataan-pernyataan Kapolri dalam melakukan strategi restorasi citra Polri.

Berbeda dengan konferensi pers, Kapolri menggunakan salah satu taktik dalam strategi *evading responsibility* yaitu melihat krisis sebagai hal yang tidak terduga atau kecelakaan. Hal tersebut dinyatakan Kapolri sebagai berikut,

*"Tentunya apa yang terjadi ini musibah bagi kami semua karena yang terjadi ini menimpa keluarga besar kami, keluarga besar Polri baik yang meninggal maupun yang tentunya menjadi tersangka tapi ini menjadi pil pahit bagi kami untuk perbaikan institusi Polri."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III, tanggal 24 Agustus 2022 di Gedung Nusantara II DPR RI, Senayan)

Strategi ini menunjukkan kepada anggota Komisi III DPR bahwa kasus FS merupakan peristiwa di luar kendali lembaga Polri. Penggunaan kata "musibah" mengacu pada peristiwa yang tidak bisa diprediksi serta tak diinginkan. Strategi ini digunakan untuk menegaskan bahwa Polri juga tidak mampu menghindari peristiwa seperti kasus FS. Pernyataan ini penting disampaikan dalam rapat kerja tersebut, sebagai upaya Kapolri untuk membangun opini bahwa setiap organisasi memiliki peluang untuk mengalami krisis atau penyimpangan perilaku anggotanya. Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR, juga menggunakan strategi *bolstering* yang diungkapkan Kapolri sebagai berikut,

*"Kami yakin bahwa masih banyak anggota kami yang mampu untuk berbuat baik dan tentunya kami dorong kepada seluruh anggota di lapangan bagi kalian yang sudah berbuat baik terus bersemangat karena institusi Polri ini sampai kapanpun harus kita jaga."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III, tanggal 24 Agustus 2022 di Gedung Nusantara II DPR RI, Senayan)

*Bolstering* menjadi penegasan kepada anggota DPR bahwa banyak anggota Polri yang mampu menjalankan tugasnya sesuai komitmen Polri menjadi institusi yang melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Kapolri, baik dalam konferensi pers maupun dalam rapat kerja menggunakan *bolstering* untuk merestorasi citra guna mengurangi emosi negatif publik, dengan menguatkan perasaan positif melalui apa yang menjadi komitmen dan kontribusi Polri pada masyarakat. Pada saat krisis terjadi, publik pada umumnya mengalami kekecewaan terhadap perilaku organisasi. Menggugah ingatan publik pada komitmen serta kontribusi organisasi merupakan strategi untuk 'melunakkan' emosi publik.

Selain *bolstering*, *corrective action* juga merupakan strategi yang intensif dilakukan oleh Kapolri. Strategi ini merupakan strategi primer yang digunakan dalam krisis oleh karena menunjukkan upaya organisasi untuk memperbaiki kondisi dan memulihkan situasi. Melakukan perbaikan dipandang sebagai kegiatan proaktif organisasi untuk mengatasi krisis sehingga menjadi *entry point* untuk mengembalikan kepercayaan publik dan *stakeholder*. Berikut pernyataan Kapolri yang menunjukkan *corrective action*,

*"Bahwa kami betul-betul akan memproses kasus ini secara transparan kemudian terbuka tidak ada yang ditutup-tutupi dan ini kita buktikan bagaimana kita melibatkan Kompolnas dan Komnas HAM sehingga semuanya bisa bekerja kemudian adanya permintaan-pemintaan terkait dengan ekshumasi kita juga layani dan ini juga merupakan bagian dari bentuk keterbukaan kami untuk betul-betul bisa mengungkap kasus."* (Sumber: pernyataan Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III, tanggal 24 Agustus 2022 di Gedung Nusantara II DPR RI, Senayan)

Pada awal terbukanya kasus FS, banyak sekali bukti yang menunjukkan kegagalan dan kesimpangsiuran informasi sehingga menyebabkan publik tertarik dan mulai mengawal kasus ini. Kasus FS juga dari awal sudah melibatkan lembaga lain yang terlibat dalam mengkonstruksi informasi yang bertolak belakang dengan fakta. Upaya-upaya Polri dalam mengungkapkan fakta dan keberanian menon-aktifkan personel Polri yang melakukan penyimpangan kode etik dalam kasus FS tersebut menjadi krusial dalam memperjuangkan nilai-nilai terkait kebenaran serta keadilan. Pada konteks inilah, *corrective action* harus secara konkrit diperjuangkan dan disampaikan ke publik.

Selain melihat kasus FS sebagai musibah, strategi lain yang sebelumnya tidak ditunjukkan Kapolri dalam konferensi pers ialah *mortification*. Pada kasus FS, sekalipun isu maupun motif yang muncul di pemberitaan masuk dalam ranah pribadi namun oleh karena melibatkan beberapa personel Polri maka strategi ini dinilai mewakili sikap atau respon Polri terkait kasus tersebut. Strategi ini dinyatakan oleh Kapolri sebagai berikut,

“... Dan kami mohon maaf bahwa peristiwa yang terjadi ini tentunya sangat mencederai rasa keadilan publik dan butuh waktu untuk kemudian kami membuat terang peristiwa yang terjadi.”

(Sumber: pernyataan Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III, tanggal 24 Agustus 2022 di Gedung Nusantara II DPR RI, Senayan)

Pada saat krisis, respon atau sikap organisasi yang paling tepat dan diharapkan publik adalah menunjukkan penyesalan dan permohonan maaf kepada publik. Hal ini akan mengubah antipati publik menjadi simpati dan empati. *Mortification* yang ditunjukkan Kapolri dalam rapat kerja Komisi III DPR bisa dipahami sebagai penghormatan institusi Polri kepada Komisi III DPR RI sebagai lembaga perwakilan rakyat atau representasi publik. *Mortification* tidak dilakukan di konferensi pers karena dua kegiatan tersebut memiliki perbedaan *power relations* atau relasi kekuasaan antar kelembagaan. Artinya bahwa, rapat kerja tersebut bukan bermakna koordinatif namun Polri diinterpretasikan sebagai aparat negara yang tunduk di bawah otoritas wakil rakyat.

Sebagai negara yang menganut sistem presidensial maka semua institusi negara berada dalam jangkauan koordinasi Presiden. Setiap kementerian dan lembaga yang masuk dalam lingkup eksekutif akan berada di bawah kekuasaan Presiden secara subordinatif. Hal tersebut berarti, Polri merupakan bagian dari kekuasaan eksekutif (Sanur L, 2022) maka *power relations* dalam hal ini Polri berada di bawah lembaga DPR.

Pada data, penelitian ini menemukan adanya strategi lain yang muncul dalam pernyataan Kapolri yaitu *continuous improvement*. Kapolri dalam rapat kerja tersebut terus menekankan upaya perbaikan dan komitmen Polri untuk terus berbenah diri. *Continuous improvement* merupakan strategi yang meyakinkan publik sekaligus *stakeholder* mengenai komitmen jangka panjang mengenai meningkatkan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat. Sebagaimana dinyatakan Kapolri berikut ini,

“Kemudian tentunya terkait dengan upaya-upaya kami untuk terus memperbaiki sebenarnya di dalam perpol kami, itu kita juga melakukan perubahan-perubahan untuk bisa mengikuti apa yang menjadi keinginan masyarakat.” (Sumber: pernyataan Kapolri dalam rapat kerja dengan Komisi III, tanggal 24 Agustus 2022 di Gedung Nusantara II DPR RI, Senayan)

Pernyataan di atas menegaskan bahwa perbaikan institusi Polri merupakan upaya yang berkesinambungan dan menjalankan komitmen membutuhkan investasi waktu jangka panjang. Strategi ini muncul sebagai implikasi banyaknya kasus yang dihadapi oleh Polri selain kasus FS dan berkembangnya temuan lain seperti judi dan jual beli narkoba di kalangan anggota Polri. Rangkaian kasus tersebut menyebabkan turunnya indeks kepercayaan publik terhadap Polri sepanjang akhir 2021 sampai 2022. Kapolri melalui *continuous improvement* berupaya membangun opini bahwa Polri tak pernah berhenti membenahi kualitas layanannya seperti yang menjadi standar keinginan masyarakat.

Pelayan publik membutuhkan strategi komunikasi yang tepat sehingga publik teredukasi dan bisa memberikan *feedback* yang sesuai bagi peningkatan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan publik (Faizah et al., 2021). Pemilihan strategi dalam merestorasi citra merupakan hal yang sangat krusial oleh karena pesan organisasi kepada publik pada awal terjadinya krisis sampai paska krisis menentukan citra organisasi tersebut. Citra sebagaimana merupakan konstruksi sosial, dalam pengelolaannya membutuhkan ketrampilan organisasi untuk merumuskan strategi penyampaian pesan yang sesuai dengan situasi saat krisis berlangsung.

Strategi Kapolri di awal krisis yang lebih menekankan *bolstering* merupakan pesan yang ditunjukkan untuk membangkitkan kembali *awareness* publik mengenai kiprah institusi Polri sebagai lembaga penjamin keamanan dan ketertiban dalam masyarakat. Penggunaan strategi *bolstering* tersebut diikuti strategi *corrective action* dan *hierarchical power* untuk mempertegas pesan Kapolri mengenai kekuatan Polri sebagai lembaga yang berkredibilitas dan profesional dalam menangani kasus tersebut.

Pada konferensi pers lanjutan, Kapolri kembali menekankan strategi *corrective action* serta diikuti strategi *compentation* dan *differentiation* sebagai pesan pada publik yang menunjukkan bahwa Kapolri telah mengambil kebijakan dan tindakan progresif terkait perkembangan kasus FS. Tindakan korektif dilakukan terus menerus sesuai dengan dinamika temuan kasus tersebut. Kapolri juga menyatakan kompensasi sebagai perilaku etis pada saat krisis terjadi serta melakukan tindakan diferensiasi sebagai upaya untuk mempertahankan fokus publik maupun *stakeholder* pada kinerja dan profesionalitas Polri, mengingat kasus

tersebut melibatkan banyak petinggi Polri. Strategi dukungan otoritatif yang disampaikan oleh Kapolri dibutuhkan untuk menyatakan bahwa semua kebijakan Kapolri yang terkait dengan penyidikan dan penanganan kasus FS memperoleh legitimasi dan justifikasi dari Presiden RI sebagai pemegang kekuasaan tertinggi lembaga eksekutif.

Berbeda dengan strategi yang digunakan pada saat konferensi pers, Kapolri memilih strategi melihat krisis sebagai kecelakaan, *bolstering*, *corrective action* dan *mortification* serta *continuous improvement* sebagai strategi yang digunakan dalam rapat kerja dengan Komisi III DPR. Perbedaan *power relations* serta konteks di mana komunikasi berlangsung berimplikasi pada perbedaan pemilihan strategi restorasi citra. Improvisasi dalam membangun retorika harus disesuaikan dengan publik maupun situasi. Sekalipun demikian, retorika yang dibangun tetap berorientasi untuk menyelamatkan reputasi organisasi. (Coombs, 2010)

Memahami retorika sebagai kerangka praktik komunikasi dengan PR, Heath (2012) menjelaskan bahwa relasi antara keduanya terletak pada etika dan makna. Retorika merupakan esensi mengenai relasi organisasi dengan lingkungannya. Retorika dapat membantu organisasi menjadi organisasi yang baik melalui berkomunikasi dengan baik serta membantu masyarakat berfungsi secara maksimal. Sebagaimana PR didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang secara retorik berarti menyesuaikan kepentingan organisasi terhadap masyarakat demikian pula sebaliknya, dengan menciptakan makna bersama. Retorika membantu organisasi fokus pada interpretasi yang berbeda dan berpijak pada zona makna dimana organisasi dan pemangku kepentingan harus mengkoordinasikan, mendefinisikan dan membuat makna bersama mengenai sebuah situasi, khususnya masa krisis.

## SIMPULAN DAN SARAN

Pengetahuan publik maupun *stakeholder* terbentuk melalui kemampuan organisasi menyaring atau menginterpretasikan sikap dan pengalaman pribadi mereka terhadap organisasi. Pada titik inilah, organisasi perlu melakukan improvisasi perumusan pesan, sesuai dengan situasi, dinamika pengetahuan serta sikap publik terhadap krisis tersebut. Kemampuan retorika organisasi kemudian menjadi krusial sebagai strategi menjaga reputasi organisasi selama krisis berlangsung. Penelitian ini menunjukkan bahwa retorika dan pemilihan strategi terkait dengan *power relations* antara organisasi dengan publik maupun *stakeholder* yang dihadapinya.

Sekalipun demikian, konsistensi organisasi dalam menggunakan strategi merupakan hal yang krusial. Pada penelitian ini, *bolstering* dan *corrective action* secara konsisten digunakan oleh Kapolri. Perspektif PR untuk merumuskan strategi merupakan hal yang krusial guna mempertimbangkan kelayakan strategi tersebut dalam mendukung sikap organisasi dan potensinya mengubah sikap atau respon publik dan *stakeholder* dari negatif menuju positif. Kesalahan dalam pemilihan strategi berimplikasi pada bertambah sulitnya upaya melakukan restorasi citra dan berpotensi kehilangan mendapatkan simpati dari publik dan *stakeholder*. Inkonsistensi dalam menggunakan strategi menunjukkan kurangnya kepastian, kejujuran serta kapasitas organisasi dalam hal komunikasi krisis. Penelitian ini menyisakan kemungkinan kajian-kajian lain yang dapat dikembangkan dari strategi restorasi citra organisasi. Restorasi citra sebagai sebuah produk retorika, bisa dikaji misaknya dengan etnografi komunikasi maupun wacana di balik pemilihan strategi.

## REFERENSI

- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *International Journal of Phytoremediation*, 21(1), 153–163. <https://doi.org/10.1080/08934219709367671>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd
- Faizah, I. K., Soekrani, T. S., & Panuju, R. (2021). 'Taprose Temanku' sebagai Strategi Komunikasi Pemerintahan dan Pelayanan Publik Kabupaten Tuban ' Taprose Temanku' as Communication Strategy for the Government and Public Services of Tuban District. 10(1), 116–128.
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121–139. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(93\)90003-U](https://doi.org/10.1016/0363-8111(93)90003-U)
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2010). Handbook of risk and crisis communication. In *Handbook of Risk and Crisis Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203891629>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- Ihlen, Ø., & Heath, R.L. (2012). *The Handbook of Organizational Rhetoric and Communication*. NJ: Wiley Blackwell.
- L'Etang, J. (2013). Public Relations: A Discipline in Transformation. *Sociology Compass*, 7(10), 799–817. <https://doi.org/10.1111/soc4.12072>
- Litbang Kompas (2022). Survei litbang Kompas citra positif Polri terus merosotkini di bawah 50, Diakses di <https://nasional.kompas.com/read/2022/10/27/10301721/>, pada 27 Oktober 2022.
- Moody, M. (2011). Jon and Kate Plus 8: A case study of social media and image repair tactics. *Public Relations Review*, 37(4), 405–414. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.004>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. In SAGE Publications.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Sharkansky, I. (2002). Slogan as policy. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 4(1), 75–93. <https://doi.org/10.1080/13876980208412671>
- Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F. N., Shonhiwa, S., Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & Mathonsi, E. (2021). Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, V(Vii), 535–558. [www.rsisinternational.org](http://www.rsisinternational.org)
- Slade-Brooking, C. (2016). *Creating a brand identity: A guide for designers*. London, England: Laurence King Publishing.
- Waszkiewicz-raviv, A. (2018). *Image as the organization 's communicated meaning through public relations activities* *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Alicja Waszkiewicz-Raviv Image as the organization 's communicated meaning through public relations activities*. February.
- Wheeler, A. & Millman, D. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team* (5th ed.). Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.