

Pelatihan Kesiapan Menghadapi Krisis Komunikasi Pada Biro SDM Polda Metro Jaya

Rialdo Rezeky Manogari^{1*}, Radja Erland Hamzah²

^{1,2}Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir I No. 8 Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat 10270.

*Email Korespondensi: rialdo@dsn.moestopo.ac.id

Abstract – *These crisis situations often involve a failure to deliver accurate, transparent and timely information to the public or stakeholders, thus worsening the situation and adding uncertainty for the institution and the public. Crisis communication strategies through crisis management need to be carried out with the right steps. This Community Service activity was carried out on Tuesday, October 8, 2024 at the Ambhara Hotel, South Jakarta. Participants in the activities of the Polri personnel of the HR Bureau of Polda Metro Jaya were 121 people. The purpose of the activity is that Polri personnel, in this case the HR Bureau of Polda Metro Jaya, are expected to increase communication capacity, improve HR functions, so as to improve the image of the Police. The method of implementation is through lectures, discussions/questions and case study examples. The results of this activity show the need for a good understanding of communication, understanding the target public and the media used. As well as the need for crisis communication exercises that involve training on how to manage information, respond to the media, and communicate with various stakeholders, including employees, customers, and the public.*

Key Words: *Communication Crisis, HR Bureau, Polda Metro Jaya*

Abstrak – Situasi krisis ini sering kali melibatkan kegagalan dalam menyampaikan informasi yang akurat, transparan, dan tepat waktu kepada publik atau pemangku kepentingan, sehingga memperburuk situasi dan menambah ketidakpastian bagi insitusi dan publik. Strategi komunikasi krisis melalui manajemen krisis perlu dilakukan dengan Langkah-langkah yang tepat. Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dilakukan pada Selasa, 8 Oktober 2024 di Hotel Ambhara, Jakarta Selatan. Peserta kegiatan personil Polri Biro SDM Polda Metro Jaya sebanyak 121 orang. Tujuan kegiatan agar personil Polri dalam hal ini Biro SDM Polda Metro Jaya diharapkan dapat meningkatkan kapasitas komunikasi, meningkatkan fungsi SDM, sehingga mampu meningkatkan citra Polri. Metode pelaksanaan melalui ceramah, diskusi/tanya-jawab dan contoh studi kasus. Hasil kegiatan ini menunjukkan perlunya pemahaman komunikasi dengan baik, pemahaman target publik dan media yang digunakan. Serta perlunya latihan komunikasi krisis yang melibatkan pelatihan tentang bagaimana mengelola informasi, merespons media, dan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan publik.

Kata Kunci: *Krisis Komunikasi, Biro SDM, Polda Metro Jaya*

PENDAHULUAN

Manajemen krisis komunikasi memainkan peran krusial dalam melindungi reputasi dan kelangsungan organisasi saat menghadapi situasi yang dapat mengancam kredibilitas dan stabilitas mereka. Keberhasilan atau kegagalan dalam mengelola krisis komunikasi dapat mempengaruhi persepsi publik, pemangku kepentingan, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Krisis komunikasi merupakan situasi di mana organisasi atau pemerintah menghadapi tantangan serius yang mengancam reputasi atau fungsi mereka akibat masalah dalam komunikasi. Krisis komunikasi adalah suatu krisis yang muncul karena masalah komunikasi itu

sendiri. Krisis ini sering kali melibatkan kegagalan dalam menyampaikan informasi yang akurat, transparan, dan tepat waktu kepada publik atau pihak-pihak terkait, yang dapat memperburuk situasi dan menambah ketidakpastian.

Spence et al., (2007) dalam *Crisis Communication, Race, and Natural Disasters* mendefinisikan krisis sebagai "Suatu peristiwa tertentu yang tak terduga dan tidak stabil atau serangkaian peristiwa yang menimbulkan ketidakpastian dan yang dianggap mengancam keberlangsungan perusahaan, yang nantinya juga menimbulkan perubahan, baik perubahan yang menguntungkan organisasi ataupun perubahan yang merugikan organisasi" dalam (Siregar & Haeirina, 2021).

Jika organisasi mengalami situasi krisis, maka prosedur-prosedur normal tidak dapat berjalan dengan baik. Organisasi akan mengalami situasi berbeda sehingga menyebabkan beberapa hal akan berubah secara spontan. Situasi seperti ini jika tidak segera ditangani dengan cepat dan tepat akan memberikan dampak yang negatif terhadap organisasi.

Dalam konteks manajemen krisis, komunikasi berperan sebagai jembatan antara organisasi dan publiknya. Ketika krisis terjadi, cara organisasi mengelola dan menyampaikan informasi dapat mempengaruhi bagaimana krisis tersebut dipersepsi dan diatasi. Keterampilan komunikasi yang buruk atau strategi komunikasi yang tidak efektif dapat memperburuk situasi dan menyebabkan kerusakan lebih lanjut pada citra organisasi.

Dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini Biro SDM Polda Metro Jaya melaksanakan Pelatihan Peningkatan Kemampuan Fungsi SDM bekerjasama dengan FIKOM Univ. Prof. Dr. Moestopo (Beragama). Hal ini didasari bahwa institusi Polri dipilih karena merupakan lembaga penegak hukum garda terdepan yang dimiliki oleh Republik Indonesia. Masalah pidana dan perdata muncul silih berganti. Tak jarang masalah tersebut menyebabkan terjadinya situasi krisis dan mempertaruhkan kredibilitas institusi Polri (Makdin et al., 2023).

Personil Polri dalam hal ini Biro SDM Polda Metro Jaya menilai bahwa penguatan fungsi SDM mutlak diperlukan bahkan pada situasi yang paling krusial menghadapi krisis. Melalui tema "Peningkatan Kapasitas Komunikasi Dalam Upaya Meningkatkan Citra Polri". Dari tema ini menunjukkan hubungan yang kuat komunikasi dan citra. Komunikasi personil Polri dengan citra organisasi melalui peningkatan fungsi SDM.

Maka diperlukan strategi komunikasi krisis bagi personil Polri dalam menghadapi krisis yang menimpa institusi atau organisasi. Strategi komunikasi krisis dilihat dalam kacamata manajemen krisis. Itu sebabnya pendekatan yang dilakukan melalui manajemen krisis dan langkah-langkah yang konsisten dan terukur.

Manajemen krisis komunikasi melibatkan perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mengatasi dan mengelola krisis komunikasi dengan tujuan meminimalkan dampak negatif. Ini mencakup identifikasi potensi risiko komunikasi, pengembangan pesan yang jelas dan konsisten, serta pemilihan saluran komunikasi yang tepat untuk menyampaikan informasi kepada publik dan pemangku kepentingan (Herdito, 2016).

Penulis melaksanakan pelatihan ini dengan latar belakang maka tujuan kegiatan agar personil Polri dalam hal ini Biro SDM Polda Metro Jaya diharapkan dapat meningkatkan kapasitas komunikasi, meningkatkan fungsi SDM, sehingga mampu meningkatkan citra Polri.

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dilakukan pada Selasa, 8 Oktober 2024 di Hotel Ambhara, Jakarta Selatan. Peserta kegiatan personil Polri Biro SDM Polda Metro Jaya sebanyak 121 orang. Acara berlangsung 1 hari mulai dari pukul 08.00-16.00 WIB yang dibagi atas empat sesi dengan 4 pembicara dengan materi yang berbeda-beda terkait komunikasi dan

disesuaikan dengan tema kegiatan. Setiap pembicara atau pemateri menyesuaikan waktu yang sudah ditentukan dalam susunan acara. Susunan acara sebagai berikut:

Tabel 1. Rundown Kegiatan

NO	PUKUL	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB
1.	07.30–08.00	REGISTRASI/ABSENSI	PENERIMA TAMU
2.	08.00–08.05	PEMBUKAAN ACARA	MC
3.	08.05- 08.07	MENYANYIKAN LAGU INDONESIA RAYA	DIRIGEN
4.	08.07 – 0810	PEMBACAAN DOA	H. DAYAT, S.Ag.
5.	08.15–08.25	SAMBUTAN OLEH KARO SOM DILANJUTKAN DENGAN PEMBUKAAN LATKATPUAN FUNGSI SOM	KARO SOM
6.	08.25–08.30	FOTO BERSAMA	SIE DOKUMENTASI
7.	08.30– 09.00	COFFEE BREAK	SIE KONSUMSI
8.	09.00– 10.30	MATERI1	NARASUMBER 1
9.	10.30– 12.00	MATERI 2	NARASUMBER 2.
10.	12.00– 13.00	ISHOMA	SIE KONSUMSI
11.	13.00–14.30	MATERI 3	NARASUMBER 3
12.	14.30–15.30	MATERI 4	NARASUMBER 4
13.	15.30 – 16.00	ISHOMA	SIE KONSUMSI
14.	16.00–16.10	PEMBULATAN DAN PENUTUPAN	

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2024

Acara dibuka oleh Kepala Biro SDM Polda Metro Jaya, Komisaris Besar Muh. Dwita Kumu Wardana, S.H., S.I.K., M.H. Penulis menyampaikan materi dengan judul “Strategi Komunikasi Krisis” melalui metode ceramah, diskusi/tanya-jawab dan studi kasus. Pada bagian ceramah pemateri menggunakan PPT dengan proyektor dan layer tv plasma yang ditempatkan di 4 sudut sehingga semua peserta dapat melihat dan mengikuti kegiatan.

Pada sesi diskusi/tanya jawab pemateri mengajukan beberapa pertanyaan kepada peserta disela-sela pemberian materi sehingga lebih interaktif. Peserta juga memberikan pertanyaan untuk dapat dijawab oleh pemateri sesuai dengan tema yang dibahas.

Untuk materi studi kasus, pemateri memberi beberapa contoh kasus yang terkait dengan insitusi atau organisasi Polri baik di Tingkat pusat, Polda, Polres dan Polsek. Dari contoh kasus ini direlevansikan dengan topik bahasan serta didukung pemberitaan di berbagai media sehingga dapat dibahas secara kontekstual.

HASIL PENEMUAN DAN DISKUSI

Masalah krisis komunikasi menjadi sesuatu yang dihindari oleh institusi atau organisasi. Demikian juga halnya dengan Kepolisian, bahkan institusi Polri sangat rentan mengalami krisis, bahkan dari data yang diperoleh bahwa masalah pidana dan perdata muncul silih berganti setiap tahunnya. Tak jarang masalah tersebut menyebabkan terjadinya situasi krisis dan mempertaruhkan kredibilitas institusi Polri.

Setidaknya terdapat 247.218 kasus kriminal terjadi sepanjang tahun 2020 (Direktorat Statistik Ketahanan Sosial, 2021). Namun sayangnya, banyak pula terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh anggota Polri itu sendiri. Menurut laporan katadata (Kusnandar, 2022) data pelanggaran disiplin yang dilakukan anggota Polri tahun 2021 sebanyak 2.621 kasus, Kode Etik Profesi Polri (KEPP) sebanyak 1.305 kasus, dan pidana sebanyak 1.013 kasus. Ribuan kasus ini turut mengganggu kredibilitas institusi Polri sebagai lembaga penegak hukum yang membuat citranya makin buruk di mata publik.

Bagaimana publik akan mendukung POLRI tentunya akan sangat berkaitan dengan pesan-pesan yang disampaikan sehubungan dengan berita tentang kinerja POLRI lewat aktivitas komunikasinya. Apabila pesan atau informasi tentang lembaga ini sesuai dengan keinginan, harapan dan kebutuhannya maka diharapkan akan muncul dukungan yang berupa tindakan (Pudjiastuti & Fadhal, 2012)



Gambar 1. Suasana Kegiatan Pelatihan
Sumber: Dokumentasi penulis, 2024



Gambar 2. Peserta Kegiatan Pelatihan
Sumber: Dokumentasi penulis, 2024

Baik komunikasi verbal maupun nonverbal yang ditujukan oleh orang-orang di institusi POLRI sangat berpengaruh terhadap penilaian positif itu. Pada intinya, institusi dan orang-orang didalamnya dinilai dari bagaimana mereka mampu berkomunikasi dengan baik terhadap masyarakat, menunjukkan perilaku yang baik dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam hal apapun. Konsep citra membantu institusi POLRI dalam mengoreksi institusi secara keseluruhan, mengoreksi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang sudah POLRI terapkan, agar mampu memperbaiki diri dan terus menerus meningkatkan citra positif dari masyarakat.(Tolan, 2017)

Langkah pertama dalam manajemen krisis komunikasi adalah melakukan analisis risiko untuk memahami potensi masalah yang dapat muncul dan dampaknya. Organisasi perlu mengidentifikasi skenario krisis yang mungkin terjadi dan mempersiapkan rencana komunikasi yang sesuai untuk setiap skenario. Hal ini membantu memastikan bahwa mereka dapat merespons dengan cepat dan efektif ketika krisis sebenarnya terjadi.(Irwanti, 2023)

Selanjutnya, pengembangan pesan yang tepat sangat penting dalam manajemen krisis komunikasi. Pesan harus jelas, konsisten, dan langsung menjawab kekhawatiran publik atau pihak-pihak terkait. Dalam situasi krisis, penting untuk menghindari kebingungan dan memberikan informasi yang benar serta relevan untuk menjaga kepercayaan dan mengurangi kepanikan.

Selain itu, organisasi harus memilih saluran komunikasi yang tepat untuk menyampaikan pesan mereka. Ini bisa melibatkan penggunaan media sosial, siaran pers, konferensi pers, atau komunikasi langsung dengan pemangku kepentingan. Pilihan saluran harus disesuaikan dengan audiens yang dituju dan jenis krisis yang dihadapi.

Evaluasi pasca-krisis juga merupakan bagian penting dari manajemen krisis komunikasi. Setelah krisis mereda, organisasi harus menilai efektivitas strategi komunikasi mereka, mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki, serta belajar dari pengalaman tersebut untuk meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi krisis di masa depan.

Krisis komunikasi dapat memiliki dampak jangka panjang pada reputasi organisasi jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penting untuk memiliki tim manajemen krisis yang terlatih dan siap sedia, serta kebijakan dan prosedur yang jelas untuk menangani berbagai situasi krisis yang mungkin timbul.

Secara keseluruhan, manajemen krisis komunikasi adalah proses yang kompleks dan memerlukan perhatian yang mendalam terhadap detail dan strategi. Dengan perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang efektif, organisasi dapat mengatasi krisis komunikasi dengan lebih baik, meminimalkan kerusakan pada reputasi mereka, dan memulihkan kepercayaan publik serta pemangku kepentingan.

Pentingnya Manajemen Krisis Komunikasi

Manajemen krisis komunikasi memainkan peran krusial dalam melindungi reputasi dan kelangsungan organisasi saat menghadapi situasi yang dapat mengancam kredibilitas dan stabilitas mereka. Keberhasilan atau kegagalan dalam mengelola krisis komunikasi dapat mempengaruhi persepsi publik, pemangku kepentingan, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen krisis komunikasi sangat penting (Rezeky, 2024):

1. Meminimalkan Dampak Negatif:

Dalam menghadapi krisis, manajemen komunikasi yang tidak efektif dapat memperburuk keadaan dan merusak reputasi organisasi secara signifikan. Oleh karena itu,

penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi komunikasi yang terencana dan terarah untuk meminimalkan dampak negatif dari krisis. Dengan komunikasi yang jelas dan terkoordinasi, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian dan mencegah spekulasi yang bisa memperburuk situasi. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam mengendalikan penyebaran informasi yang salah, tetapi juga menjaga kepercayaan publik dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan konsisten dan mengurangi potensi kerugian reputasi jangka panjang.

2. Menjaga Kepercayaan Publik:

Kepercayaan publik merupakan salah satu aset terpenting bagi setiap organisasi, dan dalam situasi krisis, menjaga kepercayaan tersebut menjadi sangat krusial. Komunikasi yang transparan dan responsif berperan penting dalam mempertahankan kepercayaan publik serta pemangku kepentingan. Dengan menyediakan informasi yang akurat, konsisten, dan tepat waktu, organisasi dapat menunjukkan komitmen mereka terhadap keterbukaan dan tanggung jawab. Ini bukan hanya membantu meredakan kekhawatiran dan ketidakpastian di kalangan publik, tetapi juga memperkuat citra positif organisasi sebagai entitas yang dapat diandalkan dan bertanggung jawab, bahkan di tengah tantangan yang paling sulit sekalipun.

3. Mengurangi Kepanikan dan Ketidakpastian:

Krisis sering kali memicu kepanikan dan ketidakpastian di kalangan publik serta pemangku kepentingan, yang dapat memperburuk situasi dan menyebabkan kerusakan tambahan. Oleh karena itu, manajemen krisis komunikasi yang efektif sangat penting untuk mengatasi masalah ini dengan memberikan arahan yang jelas dan terstruktur. Dengan menyampaikan informasi yang tepat dan mudah dipahami, organisasi dapat mengurangi kebingungan, menenangkan kekhawatiran, dan meminimalkan potensi dampak negatif yang lebih lanjut. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam menjaga stabilitas situasi, tetapi juga memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang konsisten dan terarah, yang pada gilirannya dapat mempercepat proses pemulihan dan pemulihannya kepercayaan.

4. Melindungi Reputasi Organisasi:

Reputasi adalah aset berharga yang dibangun dengan usaha dan waktu yang lama, namun bisa terancam hancur dalam sekejap jika tidak dikelola dengan baik selama krisis. Oleh karena itu, manajemen krisis komunikasi yang efektif sangat penting untuk melindungi dan memperbaiki reputasi organisasi. Dengan strategi komunikasi yang cermat, organisasi dapat mengelola pesan yang disampaikan, menangani masalah dengan transparansi, dan menjaga hubungan baik dengan publik. Ini membantu memastikan bahwa persepsi publik tetap positif dan kepercayaan tetap terjaga, bahkan setelah krisis berlalu. Dengan demikian, reputasi organisasi dapat diperkuat dan dipulihkan, memastikan kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang.

Penjelasan tersebut dapat menggambarkan bagaimana sebuah institusi atau organisasi mempersiapkan diri ketika krisis terjadi. Langkah-langkah tersebut dapat dilakukan ketika kapasitas kemampuan komunikasi personil Polri dalam hal ini Biro SDM Polda Metro Jaya ketika menjalankan fungsi SDM di lingkungan kerja.

Dalam proses diskusi dan tanya jawab terlihat masih banyak peserta belum memahami dengan sepenuhnya krisis komunikasi. Dari berbagai contoh kasus yang terjadi pada institusi Polri memang reputasi organisasi terganggu bahkan tercoreng.

Maka dalam pelatihan ini perlu dipersiapkan (Lourensia & Setyanto, 2019):

- Di era digital, manajemen krisis tidak hanya berfokus pada respons setelah krisis terjadi, tetapi juga pada pencegahan dan kesiapan. Organisasi mulai mengembangkan strategi

untuk memantau dan menganalisis risiko secara proaktif. Ini termasuk perencanaan krisis yang menyeluruh, pelatihan staf, dan simulasi untuk mempersiapkan berbagai skenario krisis. Fokus pada pencegahan membantu mengurangi kemungkinan terjadinya krisis dan mempercepat pemulihan jika krisis terjadi.

- Di era informasi saat ini, komunikasi dan transparansi menjadi kunci utama dalam manajemen krisis. Publik dan pemangku kepentingan mengharapkan informasi yang jelas dan terbuka selama krisis. Organisasi harus mampu menyampaikan pesan yang akurat dan konsisten untuk menjaga kepercayaan dan meminimalkan dampak negatif. Praktik komunikasi yang baik menjadi bagian integral dari strategi manajemen krisis.
- Globalisasi dan interkoneksi dunia memperkenalkan tantangan baru dalam manajemen krisis. Krisis global seperti pandemi, perubahan iklim, dan bencana kemanusiaan memerlukan respons yang terkoordinasi ditingkat internasional. Organisasi harus mampu bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk lembaga pemerintah, organisasi non-pemerintah, dan komunitas internasional, untuk menangani krisis yang melibatkan banyak negara dan budaya.

SIMPULAN

Latihan komunikasi krisis berfokus pada pengembangan keterampilan dalam menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten selama krisis. Ini melibatkan pelatihan tentang bagaimana mengelola informasi, merespons media, dan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan publik. Latihan ini membantu memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami peran mereka dan dapat bekerja sama untuk mengurangi dampak krisis. Dengan berlatih secara teratur, organisasi dapat memperbaiki strategi mereka, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan mereka dalam menangani situasi darurat.

Ucapan terima kasih

Kami mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada SDM Polda Metro Jaya atas undangan untuk penulis sebagai pembicara, serta atas pemberian fasilitas dan tempat dalam pelaksanaan pelatihan "Peningkatan Kapasitas Komunikasi Dalam Upaya Meningkatkan Citra Polri". Kerjasama dan dukungan ini sangat berharga dalam memperkaya isi materi pelatihan serta berperan penting dalam mencapai tujuan bersama untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan memperbaiki citra Polri di hadapan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Heredito, R. D. (2016). Humas dan Manajemen Krisis. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 17(3). <https://doi.org/10.21831/jwuny.v17i3.9738>
- Irwanti, M. (2023). *Manajemen Krisis Komunikasi* (E. Jaelani (ed.); Cetakan Pe). Bandung: Widina Media Utama.
- Kusnandar, V. B. (2022). *Ini Angka Pelanggaran Anggota Polri 2021*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/08/11/ini-angka-pelanggaran-anggota-polri2021>
- Lourensia, F., & Setyanto, Y. (2019). Peran Public Relations dalam Memulihkan Reputasi (Studi Kasus Manajemen Krisis PT Kereta Commuter Indonesia Pasca Perubahan Sistem E-Ticketing). *Prologia*, 2(2), 327–333. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/pr.v2i2.3595>
- Makdin, D., Rifky Pratama, H., Damayanti, D., & Noviana, A. (2023). Elaborasi Komunikasi Krisis Polri: Analisis Penanganan Kasus Penembakan Brigadir J Menggunakan Situational

- Crisis Communication Theory. *JURNAL IPTEKKOM Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi*, 25(1), 85–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.17933/iptekkom.25.1.2023.85-102>
- Pudjiastuti, W., & Fadhal, S. (2012). Opini Mahasiswa Terhadap Citra Polisi Republik Indonesia (POLRI). *Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI PRANATA SOSIAL*, 1(3), 201–216.
- Rezeky, R. (2024). *Manajemen Komunikasi Krisis* (Cetakan Pe). Banjar: CV. Ruang Karya Bersama.
- Siregar, I. K., & Haeirina, K. P. (2021). Komunikasi Krisis PT. Jouska Finansial Indonesia Dalam Pemulihian Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i1.1301>
- Stoddart, M. C. J., Catano, G., Ramos, H., Vodden, K., Lowery, B., & Butters, L. (2020). Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 625–645. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1694526>
- Tolan, C. A. (2017). *Peranan Komunikasi Dalam Membangun Citra Polisi Republik Indonesia (POLRI) Pada Masyarakat (Studi Pada Masyarakat Kelurahan Kleak, Kecamatan Malalayang, Kota Manado)*. VI(1).