

Gaya Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Menangani Krisis Organisasi: Studi pada Kepemimpinan Badan Pemeriksa Keuangan Periode 2004-2009 dan 2009-2014

Rikha Handayani

Abstrak/Abstract

Krisis adalah suatu peristiwa yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik atau lebih buruk. Sebagai sebuah lembaga negara, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) tidak luput dari krisis, baik yang termasuk dalam kategori victim crises dengan minimal crisis responsibility maupun accident crises dengan low crisis responsibility. Melihat fenomena ini diperlukan penanganan krisis yang dilakukan secara internal oleh pimpinan BPK RI. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang bagaimana seorang pemimpin dari dua periode kepemimpinan yang berbeda menangani krisis organisasi ketika terdapat perbedaan situasi, kondisi, serta dasar hukum yang berlaku. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma post positivis, serta wawancara sebagai metode pengumpulan data dan coding sebagai teknik analisa datanya, penelitian studi kasus ini menggunakan teori gaya kepemimpinan early style theory milik Lippit-White, serta gaya komunikasi milik Stewart L. Tubbs-Sylvia Moss, dan tiga tahap penanganan krisis dari W. Timothy Coombs untuk memperoleh pemahaman tentang studi yang dikaji. Penelitian ini menemukan bahwa pada situasi krisis, kepemimpinan otoriter tidak selamanya merugikan, dan kepemimpinan demokratis tidak selamanya memiliki dampak positif, namun demikian mengingat situasi yang berbeda, keduanya dapat diterima sebagai aspek yang telah memberikan warna pada cara seorang pemimpin menangani krisis.

A crisis is an event that can lead an organization to a better or worse direction. As a state agency, the Supreme Audit Agency of the Republic of Indonesia (BPK RI) does not immune from crises, either victim crises with minimum responsibility or accident crises with low crisis responsibility. Therefore, BPK leaders need to initiate internal crisis management. This research aims to explain how a leader of two different terms handled organizational crises that occurred under different circumstances, situations and prevailing laws. Using a qualitative approach to the post-positivist paradigm, interviews as data collection method and coding as data analysis technique, this case study uses the theory of leadership style from Lippit-White, communication styles of Stewart L. Tubbs-Sylvia Moss, and crisis management by W. Timothy Coombs to acquire an understanding of the research. This research discovers that in a crisis, authoritarian leadership is not always harmful, and democratic leadership does not always have a positive impact. Nevertheless, given the different circumstances, both can be accepted as a contribution to the way a leader handles a crisis.

Kata kunci/Keywords:

Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, krisis organisasi, gaya komunikasi, BPK RI

Leadership, leadership style; organizational crisis; style of communication, BPK RI

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)
Bendungan Hilir, Tanah Abang, Jakarta
Pusat 10210

handayani.rikha@gmail.com

Pendahuluan

Krisis merupakan sesuatu yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik atau lebih buruk. Bagi Barton (1993:2), sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap, baik perusahaan maupun publik. Menurut Barton (1993:3), krisis menyerang korporasi, organisasi non profit, badan-badan pemerintahan, servis, perusahaan hingga keluarga. *Krisis dapat menimbulkan resiko berupa sorotan publik, melalui liputan media massa, serta mengganggu kelancaran kegiatan dan aktivitas sehari-hari organisasi dan mengganggu nama baik serta citra or-*

ganisasi.

Melihat bagaimana sebuah krisis dapat mengganggu kelancaran berlangsungnya sebuah organisasi dan bagaimana ia dapat berdampak pada kredibilitas sebuah organisasi, maka diperlukan penanganan internal mengenai hal tersebut. Yukl (1998) menyebutkan bahwa kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal. Pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan. *Sebuah organisasi* akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Dalam situasi krisis, penguasaan terhadap informasi yang benar menjadi bekal untuk memahami arah pergerakan krisis dan bagaimana mengendalikan situasi. Pengendalian situasi hanya dimungkinkan bila pemimpin mengendalikan sumber daya yang diperlukan serta menguasai jalur-jalur yang memungkinkannya memperoleh informasi yang benar. Kemampuan komunikasi merupakan bagian penting bagi pengambilan keputusan yang benar dan penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang menjadi *stakeholders*. Untuk itu dalam menangani krisis, selain diperlukan gaya kepemimpinan, juga dibutuhkan gaya komunikasi.

Gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan kebijakan yang dikeluarkan, pembagian tugas yang dilakukan, serta alur komunikasi yang diterapkan, sementara gaya komunikasi berhubungan dengan karakter komunikator, maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukannya.

Sebagai salah satu lembaga Negara, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) yang tugasnya memeriksa kewajaran penyajian laporan keuangan Negara, pun tak luput dari peristiwa krisis. BPK RI rentan krisis karena BPK RI memeriksa sesuatu yang terkadang hasilnya negatif dan merugikan pihak-pihak tertentu. Selain itu, masih ada publik yang tidak memahami bahwa BPK RI bukan aparat penegak hukum, ketika publik ingin mengetahui apa yang sebenarnya terjadi, dan penjelasan yang disampaikan dirasa kurang memuaskan maka yang muncul adalah berita-berita yang menyudutkan hasil kinerja pegawai BPK RI yang berkenaan dengan hasil pemeriksaan.

Pada era kepemimpinan Anwar Nasution, tim audit BPK RI melakukan pemeriksaan atas Laporan Keuangan Bank Indonesia Tahun Buku 2004. Hasil pemeriksaan BPK RI atas aliran dana BI ini menjadi pemberitaan pada bulan November 2007 – Juni 2009, dengan fluktuasi dan

tone pemberitaan yang naik turun. Pada periode tersebut Biro Humas BPK RI melakukan analisa kuantitatif atas pemberitaan harian cetak nasional. ¹Publik dapat menilai bahwa langkah pemeriksaan dan pelaporan atas kasus aliran dana BI memiliki nuansa politik yang kuat, yaitu kredibilitas BPK RI dipojokkan sebagai lembaga negara yang tidak profesional dalam melakukan kewenangannya untuk mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel. Publik juga dapat meragukan integritas, independensi dan profesionalisme BPK RI dalam melakukan kinerjanya. Isu-isu negatif yang tidak dikelola dengan baik pada akhirnya berkembang menjadi sebuah krisis, karena menjadi perhatian media, dan dapat merusak reputasi organisasi. Krisis yang terjadi ketika informasi palsu atau yang menyesatkan sengaja dihembuskan, tentang organisasi atau produknya untuk membahayakan organisasi, merupakan rumor yang termasuk dalam kategori *victim crises* dengan *minimal crisis responsibility*, krisis inilah yang terjadi di BPK RI kurun waktu November 2007 – Juni 2009.

Periode 2009-2014, BPK RI dipimpin oleh mantan Dirjen Pajak tahun 2001, Hadi Poernomo. Sebagai sebuah organisasi dengan *stakeholder* beraneka ragam dan hasil pemeriksaan yang memungkinkan pihak-pihak tertentu merasa tersudut, BPK RI tidak dapat mengelak dari krisis. Hasil pemeriksaan BPK RI atas aliran dana BI ini menjadi pemberitaan pada bulan Oktober 2009 – April 2012, dengan fluktuasi dan *tone* pemberitaan yang naik turun. Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Bank Century telah menarik perhatian masyarakat, karena dinilai penuh rekayasa dan sarat kepentingan politik. Ketidakpuasan *stakeholder* akan kinerja organisasi BPK merupakan sebuah tantangan. Tantangan masuk dalam jenis krisis yaitu *accident crises* dengan *low crisis responsibility*. Krisis inilah yang terjadi di BPK RI pada periode dalam kurun waktu Oktober 2009 - April 2012.

Ketika kinerja BPK RI yang tertuang dalam hasil pemeriksaan atas aliran dana BI, dan Bank Century tersebut dipertanyakan dan diragukan oleh pihak lain yang merupakan *stakeholder* BPK, serta diinterpretasikan sebagai hal yang negatif oleh media massa dan itu yang diambil oleh masyarakat sehingga memunculkan isu yang mengarah pada krisis, maka hal inilah yang perlu dikelola secara internal oleh BPK RI melalui gaya komunikasi dan kepemimpinan ketuanya.

1 Media yang dianalisis meliputi: *Seputar Indonesia*, *Media Indonesia*, *Koran Tempo*, *Suara Karya*, *Bisnis Indonesia*, *Kompas*, *Suara Pembaruan*, *Republika*, *Sinar Harapan*, *Rakyat Merdeka*, serta media cetak lainnya seperti majalah *Forum*, *Pikiran Rakyat*, *Tempo*, *Gatra*, *Terbit*, *Kontan*, *Pelita*, *Indo Pos*, *Investor Daily*, serta *Neraca*.

Idealnya sebuah organisasi sudah memiliki *crisis communication plan* sebagai pedoman dalam rangka antisipasi jika krisis melanda organisasi, namun tidak demikian dengan BPK RI. Meskipun Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah yang diantaranya berisi mengenai jenis krisis, penyebab krisis, dan langkah-langkah penanganan krisis, sampai dengan saat ini BPK RI belum memiliki pedoman penanganan krisis, padahal opini publik yang terbentuk dapat memberikan dampak negatif bagi para *stakeholder* BPK RI yang berharap akan keberadaan BPK RI sebagai lembaga pemeriksa yang kredibel dan profesional.

Sama halnya dengan instansi POLRI yang beberapa kali diterpa berita negatif terkait tugas pokok, dan fungsinya, namun tetap dapat menjalankan fungsinya. Demikian juga dengan BPK RI yang tetap menjalankan tugas pemeriksaannya, namun demikian jika hasil pemeriksaan yang merupakan produk utama BPK RI dipertanyakan keabsahan dan kredibilitasnya, maka secara tidak langsung akan memiliki dampak baik secara eksternal maupun internal. Jika hal tersebut berlangsung terus menerus, proses pemeriksaan yang seharusnya dilaksanakan dengan penuh kesungguhan dan sesuai peraturan yang berlaku dikhawatirkan dapat bergeser menjadi sekedar formalitas dalam memenuhi tanggung jawabnya, karena tidak adanya lagi kepercayaan dari *stakeholders* nya. Para pegawai yang menjadi pemeriksa yang kompeten dan masih memegang nilai-nilai dasar BPK RI dikhawatirkan mengundurkan diri dan memilih instansi lain yang dapat mawadahi idealisme mereka jika pemimpin mereka tidak dapat menjadi *role model* yang mewakili lembaga pemeriksa yang mendukung prinsip *good governance clean government*.

Mengingat kedua pemimpin ini memiliki karakter gaya komunikasi dan kepemimpinan yang berbeda. Tentunya akan menarik pula untuk melihat gaya komunikasi dan kepemimpinan mereka dalam menghadapi krisis pada lembaga yang dipimpinnya, khususnya ketika BPK RI belum memiliki pedoman penanganan krisis pada saat krisis berlangsung. Bertolak dari latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan pokok mengenai gaya komunikasi dan kepemimpinan dalam menangani krisis organisasi pada kepemimpinan BPK RI periode 2004-2009 dan 2009-2014. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana gaya komunikasi dan kepemimpinan BPK RI pada periode 2004-2009 dan 2009-2014 dalam menangani krisis organisasi. Penelitian ini juga ingin melihat kesesuaian penerapan gaya komu-

nikasi dengan gaya kepemimpinan BPK RI pada periode 2004-2009 dan 2009-2014 dalam menangani krisis organisasi.

Krisis Organisasi

Dalam penelitian ini kerangka konseptual yang akan dipaparkan meliputi manajemen isu, dimana sebuah isu yang tidak dikelola dengan baik akan mendatangkan krisis sehingga, pembahasan dilanjutkan dengan krisis organisasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi organisasi yang meliputi alur komunikasi, sifat komunikasi yang sangat berpengaruh pada penerapan gaya komunikasi dan kepemimpinan seorang pemimpin, khususnya pada saat menemui kasus krisis organisasi. Hasil monitoring berita harian yang dilakukan oleh biro Humas BPK RI mengenai laporan hasil pemeriksaan BPK RI atas kasus BI, maupun Bank Century memunculkan isu-isu negatif yang merupakan sebuah krisis bagi internal BPK RI. BPK RI dianggap tidak memiliki kredibilitas tinggi, tidak percaya diri dan berada di bawah tekanan kekuasaan sehingga hasil pemeriksaannya tidak maksimal. Hal ini menjadikan Laporan Hasil Pemeriksaan BPK atas kasus Bank Indonesia maupun Bank Century sebagai sampel LHP yang digunakan dalam penelitian ini.

Krisis secara potensial dapat mengakibatkan kerusakan jangka panjang pada citra perusahaan, baik kehilangan kepercayaan dari publik dan konsumen maupun melemahnya moral kerja karyawan. Dampak dari krisis adalah kemelut yang merupakan malapetaka yang dapat merugikan organisasi itu sendiri maupun komunitas sekitar. Hal ini yang harus ditangani secara internal oleh BPK RI, melalui manajemen isu dan krisis dengan menggunakan tiga tahapan penanganan krisis menurut Coombs (2007: 18-20) sebagai berikut.

Pertama, tahap *precrisis*. Tahap pra krisis melibatkan tiga sub tahap, yaitu : (a) *Signal detection*, mengidentifikasi sumber-sumber yang menjadi tanda-tanda peringatan, mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan mereka, dan menganalisis informasi. (b) *Prevention*, setelah potensi resiko terdeteksi, tindakan harus diambil untuk mencegah krisis, melalui manajemen isu, penghindaran risiko, dan manajemen reputasi. (c) *Crisis preparation*, seperti mempersiapkan tim yang terampil/cekatan dalam penanganan krisis, memilih juru bicara, dan sebagainya.

Kedua, tahap *crisis*, memiliki dua sub tahap, yaitu: (a) *Crisis recognition*, pengenalan krisis. Anggota dalam organisasi harus menyadari bahwa ada krisis dan menanggapi peristiwa yang terjadi diterima/dilabeli sebagai krisis. (b) *Crisis containment*. Manajemen puncak segera bertindak pada saat krisis terjadi, membuat sebuah pusat informasi sebagai representasi perusahaan yang dilengkapi dengan berbagai peralatan elektronik komunikasi, menceritakan

suatu kejadian secara menyeluruh, terbuka, dan jujur. Jika memang ada yang salah, segera mohon maaf. Serta menunjukkan keseriusan organisasi atau lembaga, bukan saja dalam pernyataan tetapi juga dalam tindakan nyata.

Ketiga, tahap *postcrisis*. Beberapa tindakan pasca krisis antara lain: mengevaluasi manajemen krisis, belajar dari krisis, dan menindaklanjuti komunikasi dengan para pemangku kepentingan, serta terus memonitor isu-isu yang berkaitan dengan krisis.

Keseluruhan tahapan penanganan krisis ini tercermin pada bagaimana Ketua BPK RI pada periode dimaksud menanganinya melalui gaya komunikasi Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (Tubbs, dalam Sendjaja, 2008:4.15-4.20) dan gaya kepemimpinan *Early Style Theory* (Lippitt dan White, dalam Papa, Daniels & Spiker, 2008: 263-264), dimana kecenderungan gaya komunikasi dan kepemimpinan seseorang dapat memberikan warna dalam penanganan krisis.

Tabel 1. Gaya Komunikasi
Sumber: Koehler, *et.al* (1978: 48)

No.	Gaya	Komunikator	Maksud	Tujuan
1.	<i>Controlling</i>	Memberi perintah, butuh perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
2.	<i>Equalitarian</i>	Akrab, hangat	Menstimuli orang lain	Menekankan pengertian bersama
3.	<i>Structuring</i>	Objektif, tidak memihak	Mensistemisasi lingkungan, memantapkan struktur	Menegaskan ukuran, prosedur, aturan yang dipakai
4.	<i>Dynamic</i>	Mengendalikan, agresif	Menumbuhkan sikap untuk bertindak	Ringkas dan singkat
5.	<i>Relinquishing</i>	Bersedia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
6.	<i>Withdrawal</i>	Independen/berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

Tabel 2. Perbandingan Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan *Laissez-Faire*
Sumber: Papa, *et.al* (2008:263-264)

Aspek	Otokratis	Demokratis	<i>Laissez-Faire</i>
Kebijakan	Ditentukan oleh pemimpin	Terjadi dalam kelompok diskusi	Bebas
Pembagian Tugas	Dilakukan oleh pemimpin	Bebas memilih dan ditentukan oleh kelompok	Tidak ada partisipasi dari pemimpin
Komunikasi	Satu arah ke bawah	Dua arah	Satu arah ke atas
Kepribadian	Memberikan pujian dan kecaman	Objektif	Hanya menentukan tujuan umum

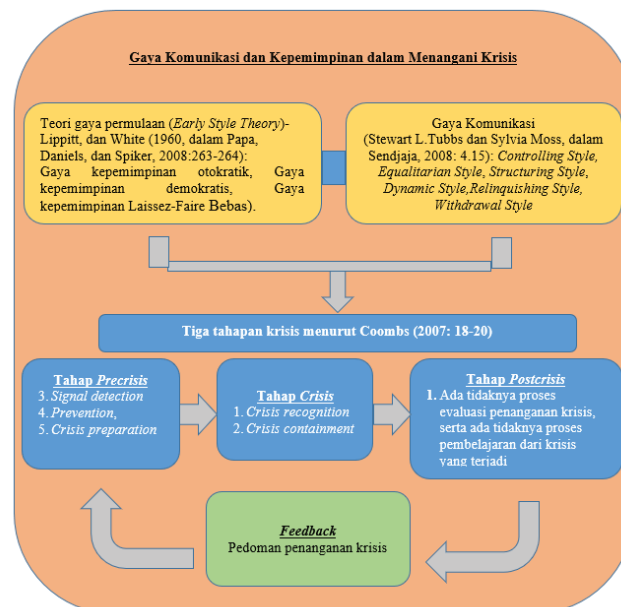
Sumber: Papa, *et.al* (2008:263-264)

Adapun bagan kerangka konseptual yang digunakan untuk menjelaskan rangkaian penelitian serta teori dan konsep yang digunakan adalah sebagai berikut.

Metode Penelitian

Menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma *post positivis*, sifat penelitian ini adalah deskriptif dengan studi kasus sebagai strategi/metode penelitiannya. Adapun unit analisisnya adalah gaya komunikasi dan kepemimpinan individu, yaitu pimpinan BPK RI pada periode 2004-2009 dan 2009-2014 (dalam hal ini Ketua BPK RI pada periode tersebut). Metode pemilihan narasumber adalah *purposive sampling*, di mana kriterianya adalah orang-orang yang termasuk dalam kriteria 'dekat' dan 'mengenal' pimpinan BPK RI pada periode tersebut, mengetahui karakter dan kegiatan mereka sehingga dapat memberikan informasi lebih kaya dan mendalam, memiliki spektrum yang luas terkait gaya komunikasi dan kepemimpinan, sesuai dengan kebutuhan penelitian, dan juga memiliki peranan dalam strategi ketika menangani isu dan krisis yang sedang dihadapi.

Dalam penelitian ini, individu-individu yang menjadi narasumber berdasarkan *purposive sampling* dan kriteria yang telah disebutkan terdiri dari satu orang Anggota BPK RI yang menjabat pada dua periode kepemimpinan, periode kepemimpinan Anwar Nasution (2004-2009) dan periode kepemimpinan Hadi Poernomo (2009-2014), tiga orang pejabat struktural pada satuan kerja terkait pada masa Kepemimpinan Anwar Nasution, masa Kepemimpinan Hadi Poernomo, serta keduanya, dan satu orang staf pada satuan kerja terkait yang mengalami langsung dua periode kepemimpinan yaitu, periode kepemimpinan Anwar Nasution (2004-2009) dan periode kepemimpinan Hadi Poernomo (2009-2014).



Gambar 1. Bagan Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan sumbernya, dalam penelitian ini, data dibedakan atas data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh diperoleh langsung, dimana Bentuknya berupa hasil dari wawancara dan observasi. Sementara data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari studi kepustakaan dan profil organisasi atau disebutkan juga dengan studi dokumentasi. Adapun metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi struktur, dimana peneliti membuat pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk panduan wawancara dengan fokus pada permasalahan atau topik yang akan dibahas, namun pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat berkembang pada saat berlangsung. Dengan kata lain, peneliti mempunyai daftar pertanyaan tertulis namun memungkinkan untuk menanyakan pertanyaan-pertanyaan lain secara bebas, yang terkait dengan permasalahan. Dalam mengajukan pertanyaan, urutan pertanyaan tidaklah sama untuk tiap narasumber. Hal ini dikarenakan pengajuan pertanyaan disesuaikan dengan proses wawancara dan tanggapan tiap-tiap individu. Peneliti juga melakukan pengumpulan data melalui observasi. Observasi membantu peneliti memahami konteks yang menjelaskan apa yang dikerjakan orang (Kriyantono, 2008:102). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengamatan di lapangan dan tanggapan para pemeriksa serta publik yang tergabung dalam komunitas *online*, atas subjek yang diangkat dalam permasalahan penelitian.

Operasionalisasi konsep yang digunakan untuk memudahkan peneliti dalam menyusun panduan wawancara dan observasi dalam penelitian, terdiri dari dimensi, ruang lingkup penelitian, dan sumber data dari gaya komunikasi, gaya kepemimpinan, dan penanganan krisis. Operasionalisasi konsep penelitian merupakan ruang lingkup yang akan kita teliti berkenaan dengan topik permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Tabel 3. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Dimensi	Ruang Lingkup Analisis	Sumber Data
Gaya Kepemimpinan	Proses mempengaruhi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi kebijakan yang dikeluarkan, pembagian tugas yang dilakukan, komunikasi yang diterapkan, serta kepribadian yang dimiliki.	Dokumen, studi kepustakaan, wawancara, dan observasi
Gaya Komunikasi	Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu. Kriteria yang dapat dilihat dari tipe komunikator yang bagaimana, serta maksud dan tujuan komunikasinya	Dokumen, studi kepustakaan, wawancara, dan observasi
Penanganan Krisis	Cara penanganan krisis dalam suatu organisasi dilihat dari gaya komunikasi dan kepemimpinan berdasarkan 3 tahapan penanganan krisis milik Coombs	Dokumen, studi kepustakaan, wawancara, dan observasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen eksternal sebagai data sekunder. Dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan suatu organisasi, misalnya majalah, buletin, pernyataan, laporan tahunan dan berita yang disiarkan kepada media massa. Studi kepustakaan dimaksudkan untuk menelaah dan menelusuri studi-studi atau literatur yang

terkait dengan masalah yang dikaji sehingga didapat perbandingan. Sementara studi dokumentasi meliputi dokumen publik. Kelebihan menggunakan studi dokumentasi antara lain dapat diakses kapan saja dan dapat menghemat waktu peneliti dalam mentranskrip. Sumber lain adalah internet. Peneliti menggunakan internet untuk memperoleh informasi, artikel, maupun referensi lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Analisis data yang dilakukan adalah melalui metode *triangulasi*, dengan menggunakan analisis pemberitaan media tentang kasus tersebut dari Biro Humas BPK RI, wawancara dengan narasumber terkait, dan observasi kepada pihak-pihak lain yang bukan menjadi narasumber utama dalam penelitian ini, mengenai hasil pemeriksaan BPK RI yang menimbulkan krisis, dan bagaimana gaya komunikasi dan kepemimpinan yang dilakukan pada saat itu. Adapun analisis data berupa coding yang terdiri dari: *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

Keterbatasan penelitian ini adalah 4 dari 5 narasumber dalam penelitian ini adalah mereka yang pada saat itu berada di satuan kerja yang berhubungan langsung dengan pemberitaan, sehingga opini dan pandangan mereka terkait tema penelitian ini kemungkinan berbeda dengan pegawai BPK RI lainnya, yang berhubungan langsung dengan proses pemeriksaan dan tidak bersentuhan langsung dengan studi kasus yang diangkat. Terkait dengan batasan masalah, penelitian ini hanya mengkaji gaya komunikasi dan kepemimpinan Ketua BPK RI pada saat krisis pada periode kepemimpinan dimaksud berlangsung. Hal-hal lain yang terkait, seperti metode pemilihan ketua, dan konteks budaya sebagai latar belakang, tidak dikaji secara khusus. Selanjutnya, berkenaan dengan fluktuasi pemberitaan negatif media yang berkenaan dengan hasil pemeriksaan BPK RI, peneliti menyadari bahwa banyak faktor lain yang mempengaruhi fluktuasi pemberitaan di media tersebut, tetapi penelitian ini hanya difokuskan pada gaya komunikasi dan kepemimpinan dalam menangani krisis organisasi.

Hasil Penelitian dan Diskusi

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada aspek berupa: pola komunikasi dan aliran informasi, pemberian kewenangan, pendekatan komunikasi dan kepemimpinan yang dilakukan. Adapun operasionalisasi konsep yang digunakan yaitu: gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kebijakan yang dikeluarkan, pembagian tugas yang dilakukan, alur komunikasi yang diterapkan, gaya komunikasi yang berhubungan dengan karakter komunikator, maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukannya dan tiga tahapan penanganan krisis. Melalui penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Perbandingan Kepemimpinan Anwar Nasution dan Hadi Poernomo.

Aspek Penelitian	Prof. Dr. Anwar Nasution (Ketua BPK RI 2004-2009)	Drs. Hadi Poernomo, Ak (Ketua BPK RI 2009-2014)
Aspek Penelitian	Pola komunikasi dan aliran informasi dilakukan secara berjenjang dan hanya bersifat satu arah, yaitu komunikasi ke bawah (controlling style). Gaya tersebut diterapkannya kepada semua lapisan, baik anak buahnya, maupun rekan sesama Anggota. Agak kurang berkomunikasi dengan anggota BPK RI lain terkait dengan kasus Dana YPPI. Ia lebih banyak melakukan perintah-perintah langsung ke para auditor dan bidang hukum	Selalu memberikan instruksi-instruksi, baik secara formal maupun non formal. Intensif berdiskusi mengenai kasus ini dengan Wakil Anggota atau dengan para auditor langsung. Humas pun tidak dapat berbuat maksimal sebagaimana tupoksi seharusnya, karena kewenangannya dibatasi. Sebaliknya kepada para Anggota BPK RI lainnya, yang memiliki posisi yang levelnya sama dengan dirinya, ia menerapkan gaya komunikasi equalitarian style
Penyampaian/ Aliran Informasi	Belum ada pedoman krisis, penanganan krisis dilakukan dengan bantuan konsultan, namun demikian, keputusan akhir tetap berdasarkan pada instruksinya.	Tidak ada konsultan, tidak ada pedoman. Humas bersifat pasif, meskipun analisa pemberitaan terkait situasi krisis, dilakukan, respon tetap menunggu instruksi Pimpinan
Pedoman krisis sebagai acuan	Peran juru bicara diambil alih olehnya meskipun pada saat itu posisi tersebut disandang oleh koleganya, Anggota BPK RI.	Secara kolegal, telah dibahas bahwa BPK RI tidak perlu ada juru bicara. Ia sendiri menginginkan Kepala Biro Humas yang menjadi juru bicara, namun karena tidak ada persetujuan dari Anggota yang lain, keputusan itu batal dilakukan.
Pembagian kewenangan	Sangat responsif. Langkah komunikasi eksternal: konferensi pers, wawancara dengan media, pembuatan siaran pers dan fact sheet, penyusunan dan penyebaran buku putih yang berjudul 'Kasus Aliran Dana LPPI/YPPI Tahun 2003'.	Pasif. Komunikasi eksternal dilakukan dengan memperhatikan kewenangan BPK RI dan normatif sifatnya,
Gaya Komunikasi Eksternal	Memiliki gaya komunikasi dynamic style, responsif, sosok komunikator yang mengendalikan dan agresif, dengan maksud menumbuhkan sikap untuk bertindak, responsif, termasuk ketika organisasi tersebut tengah mengalami krisis.	Cenderung bersikap akomodatif, penuh kompromi, dan mengutamakan harmonisasi. Ada kalanya hal ini membuat bias.
Gaya Komunikasi Internal	Sosialisasi kepada pegawai dilakukan melalui pejabat struktural. Pihak yang diberikan informasi lengkap soal krisis yang terjadi hanya Humas, Setpim, dan Pimpinan. Tidak ada koordinasi dan komunikasi internal yang lengkap tentang kasus yang menimbulkan krisis.	Sering menggunakan kesempatan bertemu dengan pegawai untuk memberikan pemahaman mengenai kasus Century dengan analogi dan cara yang sederhana untuk memudahkan pemahaman. Namun demikian, ada juga pendapat yang menyebutkan bahwa sosialisasi dilakukan, namun hanya kepada pihak-pihak tertentu, sehingga tidak semua memahami kondisi krisis yang terjadi
Pola Komunikasi	Berkenaan dengan gaya kepemimpinan, para narasumber sepakat bahwa Anwar Nasution memiliki gaya kepemimpinan otoriter, strong leadership, tak jarang menggunakan coercive power.	Dalam menangani krisis yang menimpa lembaga yang dipimpinnya, Hadi Poernomo memiliki gaya kepemimpinan demokratis, soft leadership. Meskipun dianggap kurang agresif dan terlalu slow down, namun salah satu narasumber menyebutkan bahwa dengan menggunakan coercive power yang dimilikinya, Hadi Poernomo dengan cara 'gerilya' bisa menekan seseorang secara halus, soft pressure untuk mencapai tujuannya.
Gaya Kepemimpinan	Terkait punishment, sangat tegas, hal ini disertai dengan contoh berupa di grounded-nya salah seorang pejabat Humas pada eranya, dan bagaimana sikap emosionalnya terlihat jika ada yang tidak berkenan. Sementara rewardnya ditunjukkan melalui pemberian penghargaan kepada auditor yang berprestasi pada pemeriksaan tersebut serta mendorong pegawainya yang berpotensi untuk dapat maju.	Menghargai anak buah dengan memberikan kepercayaan tertentu sebagai bentuk rewards.
Pemberian reward dan punishment	Dapat menerima kritik asal disampaikan dengan argumentasi yang kuat, bersedia menerima gagasan orang lain, asal masuk akal.	Bersedia menerima gagasan orang lain, tapi agak tertutup dan sulit ditebak, tidak berkenan jika kritik disampaikan di depan umum.
Penerimaan terhadap kritik/gagasan	Memiliki integritas yang kuat, strong leadership, responsif, visi misinya tegas, dan tidak partisan, otoriter, namun menginspirasi.	Memiliki soft leadership, tidak konfrontatif, dalam pengambilan keputusan menggunakan pendekatan lobby dengan banyak pihak sehingga memerlukan waktu lama dalam pengambilan keputusan. Narasumber menganggapnya sebagai sosok demokratis yang tidak gegabah. Memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan di lembaga lain, memiliki pengalaman, intuisi, dan dukungan dari orang-orang sekitarnya.
Proses pengambilan keputusan Kebijakan review/evaluasi	Evaluasi dilakukan seiring dengan berlangsungnya peristiwa pemberitaan melalui laporan-laporan, baik formal maupun non formal.	Evaluasi dilakukan seiring dengan berlangsungnya peristiwa pemberitaan melalui laporan-laporan, baik formal maupun non formal.

Sehubungan dengan pembagian kewenangan, pada periode 2004-2009, Ketua BPK RI memberikan peran juru bicara kepada koleganya, sementara pada periode 2009-2014, tidak berlaku adanya juru bicara. Penegasan kepemimpinan dengan mengasumsikan peran pemimpin sebagai juru bicara organisasi serta pemilihan juru bicara yang kredibel dan memiliki kompetensi, dapat berpengaruh pada proses penanganan krisis. Keberadaan juru bicara sendiri masuk dalam tahapan *precrisis, crisis preparation*. Demikian pula dengan adanya pedoman. Pada beberapa lembaga negara yang rentan krisis, selain keberadaan pimpinan, adanya pedoman penanganan krisis sangatlah penting sebagai acuan dalam melangkah dan menentukan hal-hal yang harus dilakukan, siapapun pemimpinnya. Ketika krisis terjadi, BPK belum memiliki pedoman penanganan krisis.

Selanjutnya masuk pada tahap krisis, dimana pimpinan harus menyadari bahwa organisasi adalah dalam keadaan krisis, sehingga harus melakukan tindakan *crisis recognition* dan *crisis containment*. Meskipun diperlukan penelitian lebih lanjut, tidak maksimalnya pimpinan (dhi. Ketua BPK RI) dalam menginformasikan kondisi krisis pada seluruh pegawai, dapat berdampak pada pola pikir dan kinerja pegawai pada sebuah organisasi, khususnya lembaga negara. Tidak maksimalnya sosialisasi ini dapat dikarenakan aspek kurangnya informasi lengkap akan krisis yang dihadapi serta tidak ada koordinasi tentang kasus yang menimbulkan krisis.

Seorang pemimpin mempunyai cara berkomunikasi dan karakter gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan perilaku komunikatif yang digunakan untuk membantu orang lain mencapai hasil yang diinginkan (Pace dan Faules, 2000: 277). Terdapat tiga gaya kepemimpinan, berdasarkan teori gaya permulaan (*Early Style Theory* yang dikembangkan Lippitt dan White (1960, dalam Papa, *et.al*, 2008:263-264), yaitu: otoriter, demokratis, dan *laissez faire* serta enam gaya komunikasi, menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss, yaitu *controlling style, equalitarian style, structuring style, dynamic style, relingushing style, serta withdrawal style*. Gaya komunikasi merupakan perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan respon dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan.

Sesuai dengan Tabel 4, dari pola komunikasi, aliran informasi, dan aspek lainnya, pada periode kepemimpinan Anwar Nasution, gaya komunikasi yang diterapkan dalam menangani krisis organisasi adalah berjenjang dan bersifat satu arah, yaitu komunikasi ke bawah (*controlling style*) serta *dynamic style*, sosok komunikator yang mengendalikan dan agresif, dengan maksud menumbuhkan sikap untuk bertindak, responsif. Sementara berkenaan dengan gaya kepemimpinan, Anwar Nasution memiliki gaya

kepemimpinan otoriter, *strong leadership*, jelas dan tegas, penuh keyakinan. Memimpin secara langsung, mengarahkan, dan memutuskan, sehingga responnya cepat. Gaya komunikasi dan kepemimpinan tersebut diterapkan oleh Anwar Nasution terhadap bawahannya maupun rekanannya sesama Anggota BPK RI. Kepemimpinan otoriter menekankan pelaksanaan tugas, menggunakan paksaan, dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaannya. Hal ini terkadang membuat suasana menjadi kaku, tegang, mencekam yang dapat memunculkan ketidakpuasan bagi para pegawai yang menjadi anak buahnya. Namun, ketepatan serta ketegasan dalam membuat keputusan dan bertindak dapat memberikan efek positif dalam situasi krisis yang memerlukan penanganan segera.

Pada era kepemimpinan Hadi Poernomo, narasumber mengenalnya sebagai sosok yang akrab dan hangat serta suka meminta gagasan dari orang lain secara terbuka, namun pada situasi krisis, sosoknya cenderung menggunakan gaya komunikasi *controlling style* dengan gaya kepemimpinan otoriter ketika berhadapan dengan anak buahnya, yaitu menggunakan kekuasaan dan kewenangannya untuk mempersuasi orang lain. Sementara ketika berkomunikasi dengan rekannya sesama Anggota BPK RI, diterapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan menggunakan *the equalitarian style* dengan tujuan untuk menyenangkan semua pihak. Narasumber sepakat bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki adalah *soft leadership*, tidak konfrontatif, dalam pengambilan keputusan menggunakan pendekatan *lobby* dengan banyak pihak. Narasumber menganggapnya sebagai sosok demokratis yang tidak gegabah. Memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan di lembaga lain, memiliki pengalaman, intuisi, dan dukungan dari orang-orang sekitarnya. Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis berupaya mengakomodir banyak suara sehingga terkadang memerlukan waktu lama dalam pengambilan keputusan.

Sesuai dengan tema penelitian mengenai bagaimana seorang pemimpin menangani krisis organisasi, sosok kehadiran seorang pemimpin semakin diperlukan manakala sebuah organisasi tidak memiliki pedoman penanganan krisis untuk mengatasi krisis yang ada, karena idealnya sebuah organisasi sudah memiliki *crisis communication plan* sebagai pedoman dalam rangka antisipasi, jika krisis melanda organisasi. Dalam keadaan krisis, seorang pemimpin harus berada di barisan paling depan, menunjukkan arah dan membawa organisasinya ke jalan yang benar. Ketika krisis, waktu tidak berpihak kepa-

da organisasi. Keraguan bertindak cepat dan segera, bisa berakibat pada situasi lebih rumit untuk ambil keputusan. Keputusan yang bersifat kompromistis tidak dilarang, asal tidak boleh mengorbankan prinsip utama penyelenggaraan negara yang benar sesuai tujuan bernegara yang baik dan konstitusi yang disepakati bersama. Setiap keputusan harus diikuti dengan langkah nyata, pengawasan, dan *review* atas hasilnya.

Postcrisis yang merupakan fase akhir dalam sebuah krisis dapat dilakukan dengan *review* melalui langkah-langkah seperti: mengevaluasi manajemen krisis, belajar dari krisis, dan menindaklanjuti komunikasi dengan para pemangku kepentingan, serta terus memonitor isu-isu yang berkaitan dengan krisis. Evaluasi dapat dilakukan dalam bentuk laporan formal maupun non formal melalui alur komunikasi yang sifatnya dua arah, baik dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya. Komunikasi yang hanya bersifat satu arah dan hanya kepada pihak-pihak tertentu sebaiknya dihindari agar tidak menimbulkan persepsi yang keliru, di sisi lain komunikasi yang bersifat satu arah dapat mengakibatkan koordinasi yang terjalin dalam unit-unit pada organisasi tidak maksimal sifatnya.

Mengingat pada beberapa lembaga negara kepemimpinan yang berlaku merupakan jabatan politik melalui proses politik yang bersifat kolektif kolegial ada baiknya komunikasi yang terjalin pada situasi-situasi tertentu, khususnya pada saat krisis, tidak mengacu pada komunikasi politik yang terkadang mengabaikan aspek-aspek profesional. Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya bahwa dalam sebuah krisis, waktu tidak berpihak kepada kita, untuk itu ada kalanya kepemimpinan otoriter tidak selamanya buruk, dan kepemimpinan demokratis tidak selamanya bagus. Pada sebuah organisasi, khususnya lembaga Negara, pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak adalah hal yang positif, tetapi manakala keputusan itu harus segera diambil, mendengarkan saran banyak pihak justru akan menciptakan masalah baru berupa banyaknya waktu yang diperlukan untuk mendengarkan, serta banyaknya kepentingan yang harus diakomodir. Kepemimpinan otoriter efektif digunakan untuk mengatasi situasi darurat yang memerlukan penanganan segera. Kemampuan bertindak cepat dan tepat, tetapi bukan terburu-buru atau tergopoh-gopoh, tetap diperlukan kejernihan berpikir dan ketenangan dalam mengambil keputusan. Namun, bagi pemimpin yang terkadang dipersepsikan gamang, ia dapat menunjukkan keberanian dalam menempuh langkah-langkah yang beresiko untuk mengambil keputusan di tengah krisis. Kepemimpinannya diperlukan, asal tidak mengaburkan persoalan karena pertimbangan kepentingan jangka pendek.

Konsistensi seorang pemimpin sebagai *role model* tetap diperlukan, khususnya dalam menangani krisis. Secara bertahap, sebuah or-

ganisasi, khususnya lembaga negara dapat terancam kehilangan pegawai-pegawainya yang kompeten, jika pemimpin sebagai *role model* sebuah organisasi tidak mampu menerapkan gaya komunikasi dan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Pada saat krisis, diperlukan pemimpin yang tidak ragu bertindak dan berada di barisan paling depan, menunjukkan arah yang benar, serta tidak mengenal kompromi jika hal itu mengorbankan prinsip utama penyelenggaraan organisasi, khususnya bagi sebuah lembaga negara dalam mewujudkan prinsip *good governance clean government*.

Keseluruhan tahapan penanganan krisis ini tercermin dari karakter seseorang dalam menerapkan gaya komunikasi dan kepemimpinannya. Seseorang dengan karakter keras dan responsif cenderung memiliki gaya kepemimpinan otoriter dengan gaya komunikasi *controlling*, sebaliknya seseorang yang memiliki karakter tenang dan akomodatif, cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis dengan gaya komunikasi *equalitarian*. Kecenderungan gaya komunikasi dan kepemimpinan seseorang dapat memberikan warna dalam menangani krisis, karena setiap orang ada masanya, dan setiap masa ada orangnya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Anwar Nasution sesuai dengan gaya komunikasi yang dilakukannya, sementara dua gaya komunikasi dan dua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Hadi Poernomo dalam menangani krisis terkadang saling silang, sehingga terkesan tidak sesuai, dimana gaya komunikasinya *controlling* sementara gaya kepemimpinannya demokratis, dan sebaliknya, dimana gaya komunikasi *equalitarian*, terkadang disandingkan dengan gaya kepemimpinan otoriter.

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan ada perbedaan gaya kepemimpinan dalam menangani krisis organisasi di BPK RI. Kepemimpinan otoriter tidak selalu menimbulkan dampak merugikan, dan kepemimpinan demokratis tidak selamanya mendatangkan keuntungan. Gaya komunikasi dan kepemimpinan yang diterapkan kepada anak buah yang menjadi bawahan ternyata turut memberikan pengaruh pada budaya dan kinerja bawahan. Manajemen komunikasi di tingkat pimpinan serta penyusunan pedoman sebagai acuan dalam pelaksanaan penanganan krisis harus diperhatikan, termasuk mekanisme tata kerja Pimpinan serta Badan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, rekomendasi atau saran praktis yang dapat dijadikan pertimbangan untuk organisasi BPK RI adalah sebagai berikut. Pertama, BPK RI disarankan memiliki Juru Bicara atau unit khusus yang mampu menjalin kerjasama yang *apik* dengan media dan para *stakeholders*. Kedua, Membuat pedoman penanganan krisis yang antara lain

berisi mengenai jenis krisis, penyebab krisis, dan langkah-langkah penanganan krisis. ²Pada tahapan *precrisis*, idealnya sebuah organisasi sudah

2 Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah.

memiliki *crisis communication plan* sebagai pedoman dalam rangka antisipasi jika krisis melanda organisasi, sehingga jelas struktur dan tata kerjanya, siapapun yang menjadi Pimpinan organisasi. Ketiga, memperkuat komunikasi internal dan memelihara komunikasi eksternal secara rutin dan berkelanjutan, sebelum krisis, ketika krisis, dan setelah krisis terjadi.

Daftar Pustaka

- Aprillita, L. (2014). Gaya Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Mengelola Konflik Organisasi: Studi pada Kepemimpinan UI Periode 2007-2012 dan 2013-2014. Thesis pada Departemen Ilmu Komunikasi FISIP UI. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Barton, L. (1993). *Crisis organization*. Cincinnati : South Western Publishing.
- Ben/Dep. (2012). Hadi Purnomo: Kami Mengaudit Bank Century Berdasarkan Fakta, Tak Ada Intervensi. Diakses dari <http://jaringnews.com/politik-peristiwa/interview/9236/hadi-purnomo-kami-mengaudit-bank-century-berdasarkan-fakta-tak-ada-intervensi>. Diakses pada 18 April 2015.
- Biro Humas dan Luar Negeri. (2007). Analisa Berita Media Cetak Minggu ke IV November 2007. Jakarta : BPK RI.
- Biro Humas dan Luar Negeri BPK RI. (2008). Kajian Kehumasan atas Berita Negatif di Media Cetak "Audit BPK soal Dana BI Dipersoalkan" 21-24 Januari 2008. Jakarta : BPK RI
- Biro Humas dan Luar Negeri BPK RI. (2009). Laporan Pemberitaan Media Massa "Aliran Dana YPPI" 31 Januari s.d. 13 Februari 2009. Jakarta : BPK RI.
- Biro Humas dan Luar Negeri BPK RI. (2011). Monitoring dan Kajian Isu Pemberitaan Negatif terkait Hasil Audit Forensik Bank Century 24-27 Desember 2011. Jakarta : BPK RI
- Boin, A, Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. New York: Cambridge University Press.
- Coombs, W. Timothy. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets during a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3).
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding*. Second edition. California : Sage Publications.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Sixth Edition. New York : McGraw Hill.
- Koehler, J.W., Anatol, K.I., Applbaum, R.L. (1978). *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*. New York: Macmillan Publishing.
- Kriyantono, R. (2008). Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana.
- Nafi, M. (2005). Anwar Nasution Minta UU Tentang BPK Diamandemen. Diakses dari <http://nasional.tempo.co/read/news/2005/06/29/05563188/Anwar-Nasution-Minta-UU-Tentang-BPK-Diamandemen>. Diakses pada 15 Juni 2015.
- Pace, R. W. & Faules, D.F. (2000). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Penerjemah Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Papa, M. J., Daniels, T.D. & Spiker, B.K. (2008). *Organizational Communication: Perspective and Trends*. Fourth Edition. Boston, MA. McGraw-Hill.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Third Edition. London : Sage Publications.
- Regester, M. & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Case Book of Best Practice*. Fourth Edition. London : Kogan Page.
- Sendjaja, S.D. (2008). *Materi Pokok Teori Komunikasi*. SKOM4202/3SKS/Modul 1-9. Jakarta : Universitas Terbuka
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif : Tata Langkah dan Teknik-Teknik Teorisasi Data*. Penerjemah Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Susanto, H. & Darmawan, A.D. (2009). Menkeu Tak Tahan Dihujat BPK. Diakses dari http://m.life.viva.co.id/news/read/76904-menkeu_tak_tahan_dihujat_bpk. Diakses pada 12 Juni 2015.
- Toha, A. (2015). Memimpin Dalam Krisis. Diakses dari <http://nasional.kompas.com/read/2015/02/25/15000021/Memimpin.dalam.Krisis>. Diakses pada 15 Juni 2015.
- Tubbs, S. L. & Moss, S. (2000). *Human communication: Konteks-Konteks Komunikasi*. Penerjemah Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah Jusuf Udaya. Jakarta: Prehallindo.
- Yang, L., W, K., & Huang, C. (2013). Validation of a Model Measuring the Effect of a Project Manager's Leadership Style on Project Performance. *KSCE Journal of Civil Engineering* March, 17 (2), 271-280.