

# Model Kapabilitas Organisasi PENKUMMAS untuk Meningkatkan Reputasi Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan melalui Komunikasi Hukum Strategis

## *PENKUMMAS Organizational Capability Model to Improve the Reputation of the South Sumatra High Prosecutor's Office through Strategic Legal Communication*

**Vanny Yulia Eka Sari, Alfitri, Husni Thamrin & Andries Lionardo**

Program Studi Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Sriwijaya, Indonesia

Diterima: 16 Juli 2025; Direview: 15 September 2025; Disetujui: 11 Oktober 2025

\*Corresponding Email: [vannyyulia@gmail.com](mailto:vannyyulia@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model kapabilitas organisasi berbasis fungsi Penerangan Hukum dan Hubungan Masyarakat (PENKUMMAS) dalam meningkatkan reputasi Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan melalui komunikasi hukum strategis. Berangkat dari meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi lembaga publik, penelitian ini mengkaji bagaimana komunikasi hukum dapat berfungsi sebagai instrumen tata kelola reputasi kelembagaan. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-interpretatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pejabat dan pemangku kepentingan di lingkungan Kejati Sumsel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi PENKUMMAS mencerminkan kapabilitas adaptif organisasi dalam mengelola reputasi institusional melalui penerapan prinsip *dynamic capabilities* (sensing, seizing, reconfiguring) yang dikombinasikan dengan teori manajemen klasik Fayol dan Excellence Theory Grunig. Model konseptual yang dihasilkan, yaitu Adaptive Reputational Capability Framework (ARCF), menjelaskan bagaimana reputasi lembaga publik dapat dibangun dan dipelihara melalui komunikasi hukum yang strategis, responsif, dan berbasis nilai publik. Secara praktis, model ini memberikan panduan bagi lembaga penegak hukum untuk memperkuat fungsi komunikasi publik sebagai pusat pembelajaran institusional, transparansi, dan legitimasi sosial yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kapabilitas Organisasi; Komunikasi Hukum Strategis; Reputasi Publik.

### Abstract

*This study aims to develop an organizational capability model based on the functions of Legal Information and Public Relations (PENKUMMAS) in enhancing the reputation of the South Sumatra High Prosecutor's Office through strategic legal communication. Driven by increasing demands for transparency, accountability, and institutional legitimacy in public organizations, this research examines how legal communication functions as an instrument of reputational governance. Using a qualitative descriptive-interpretative approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving officials and stakeholders within the South Sumatra High Prosecutor's Office. The findings reveal that the PENKUMMAS function represents the organization's adaptive capability in managing institutional reputation by applying the principles of dynamic capabilities (sensing, seizing, reconfiguring), combined with Fayol's classical management theory and Grunig's Excellence Theory. The resulting conceptual model, the Adaptive Reputational Capability Framework (ARCF), explains how public institutions can build and sustain reputation through strategic, responsive, and value-based legal communication. Practically, this model provides a framework for law enforcement agencies to strengthen their public communication functions as centers of institutional learning, transparency, and sustainable social legitimacy.*

**Keywords:** Organizational Capability; Strategic Legal Communication; Public Reputation.

**How to Cite:** Sari, V.Y.E., Alfitri, Thamrin, H., & Lionardo, A. (2025). Model Kapabilitas Organisasi PENKUMMAS untuk Meningkatkan Reputasi Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan melalui Komunikasi Hukum Strategis. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (2): 1003-1014.



## PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan reputasi lembaga publik semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan keterbukaan data (Christensen & Lægreid, 2011; Granstrand & Holgersson, 2020). Lembaga pemerintahan di seluruh dunia menghadapi tekanan sosial yang kuat untuk mempertahankan legitimasi melalui komunikasi yang terbuka dan responsif terhadap publik. Dalam konteks administrasi publik modern, reputasi tidak lagi dianggap sebagai atribut sekunder, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan legitimasi dan efektivitas kelembagaan ((Fombrun, 2018; Grunig & Hunt, 1984a; Wæraas & Maor, 2018).

Reputasi lembaga publik terbentuk melalui kombinasi antara kinerja, komunikasi, dan persepsi sosial. Ketika masyarakat menilai lembaga pemerintah sebagai transparan, profesional, dan etis, kepercayaan publik akan meningkat dan menciptakan efek legitimasi yang memperkuat stabilitas sosial (Canel & Luoma-aho, 2018; Carpenter & Krause, 2012). Sebaliknya, kegagalan komunikasi publik, misinformasi, dan krisis kepercayaan dapat mengikis reputasi lembaga secara signifikan (Heugens et al., 2004). Oleh karena itu, lembaga publik memerlukan kapabilitas organisasi yang kuat untuk mengelola hubungan dengan masyarakat secara strategis dan adaptif.

Dalam konteks ini, fungsi komunikasi publik—termasuk peran Penerangan Hukum dan Hubungan Masyarakat (PENKUMMAS) pada lembaga hukum seperti Kejaksaan—memiliki posisi sentral. Fungsi ini tidak hanya berperan dalam menyampaikan informasi, tetapi juga dalam membangun persepsi dan nilai publik yang menjadi dasar reputasi institusional. Grunig dan Hunt (1984b) melalui Excellence Theory menekankan bahwa fungsi hubungan masyarakat akan efektif bila diposisikan sebagai bagian dari sistem manajemen strategis, dengan prinsip komunikasi dua arah yang simetris dan berbasis etika.

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa fungsi komunikasi publik di sektor pemerintahan sering kali masih bersifat reaktif, administratif, dan kurang terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam lembaga hukum, tantangan ini semakin kompleks karena komunikasi publik harus menjaga keseimbangan antara prinsip transparansi informasi hukum dan perlindungan kerahasiaan proses peradilan. Kesenjangan ini menimbulkan kebutuhan akan model kapabilitas organisasi yang secara konseptual mampu menjembatani fungsi komunikasi hukum dengan tujuan strategis peningkatan reputasi lembaga.

Beberapa penelitian terdahulu menyoroti pentingnya kapabilitas organisasi dalam memperkuat reputasi lembaga publik. Pertama, Liu, Horsley, dan Yang (2012) dalam studi mereka mengenai komunikasi krisis di lembaga pemerintah Amerika Serikat menemukan bahwa organisasi publik dengan sistem komunikasi yang proaktif dan berbasis data mampu mempertahankan reputasi positif bahkan di tengah kontroversi kebijakan. Kedua, Pérez-Curiel & Limón-Naharro (1970) meneliti strategi komunikasi digital pemerintah Spanyol selama masa pandemi COVID-19. Hasilnya menunjukkan bahwa transparansi informasi dan kecepatan tanggapan menjadi faktor utama dalam menjaga legitimasi publik.

Ketiga, penelitian Alonso-González et al. (2023) menganalisis pengaruh kapabilitas komunikasi terhadap reputasi organisasi publik di Amerika Latin. Mereka menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan fungsi humas dalam struktur manajemen strategis memiliki reputasi yang lebih tinggi dan lebih tahan terhadap krisis. Ketiga penelitian tersebut menegaskan bahwa kapabilitas organisasi dalam komunikasi publik merupakan determinan utama reputasi, namun belum banyak dikaji dalam konteks lembaga hukum di Indonesia.

Meskipun literatur mengenai organizational capability dan public sector reputation telah berkembang pesat, masih terdapat celah konseptual (*research gap*) dalam pengkajian hubungan antara fungsi komunikasi hukum dan reputasi kelembagaan di sektor publik. Sebagian besar kajian terdahulu berfokus pada lembaga eksekutif atau pemerintahan daerah (Wæraas & Maor, 2018), sementara institusi penegak hukum—yang memiliki karakteristik birokrasi hierarkis dan beban etika tinggi—masih jarang menjadi objek kajian mendalam.

Selain itu, pendekatan teoritis yang dominan dalam studi reputasi publik cenderung mengabaikan aspek kapabilitas adaptif (*dynamic capabilities*) sebagaimana dikemukakan oleh Teece et al. (1997), yang penting untuk menjelaskan bagaimana lembaga publik merespons perubahan sosial secara sistematis. Dalam konteks lembaga hukum, kemampuan untuk beradaptasi terhadap dinamika persepsi publik dan isu hukum yang sensitif merupakan bagian penting dari upaya membangun legitimasi jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengintegrasikan teori kapabilitas organisasi, teori reputasi publik, dan teori komunikasi strategis untuk membangun model konseptual mengenai kapabilitas organisasi berbasis fungsi PENKUMMAS dalam meningkatkan reputasi lembaga hukum.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif interpretatif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian bukan menguji hipotesis secara statistik, melainkan memahami makna dan proses di balik pelaksanaan fungsi Penerangan Hukum dan Hubungan Masyarakat (PENKUMMAS) dalam membangun reputasi kelembagaan Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan (Kejati Sumsel). Sejalan dengan pendapat Moleong. (2005), penelitian kualitatif berupaya menafsirkan fenomena sosial dari sudut pandang pelaku agar diperoleh pemahaman mendalam terhadap konteks yang diteliti. Desain penelitian ini dirancang secara sistematis mengikuti pedoman Kumar (2011) yang menegaskan bahwa desain penelitian merupakan rencana prosedural untuk menjawab pertanyaan penelitian secara valid dan objektif. Dengan demikian, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mengkaji bagaimana kapabilitas organisasi Kejati Sumsel diwujudkan melalui fungsi komunikasi hukum dan humas yang adaptif terhadap perubahan sosial dan ekspektasi publik

Penelitian ini berfokus pada tiga konsep utama yang saling berhubungan: kapabilitas organisasi, fungsi manajemen klasik, dan reputasi kelembagaan. Landasan teoretisnya mengacu pada teori *Dynamic Capabilities* dari Teece, Pisano, & Shuen (1997) yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengenali peluang (*sensing*), memanfaatkannya (*seizing*), serta menyesuaikan sumber daya (*reconfiguring*). Teori ini dikombinasikan dengan *Organizational Reputation Theory* dari Walker (2010), serta prinsip *democratic governance* dan *public value* (Cole, 2006) untuk menjelaskan bagaimana lembaga publik dapat membangun kepercayaan melalui tata kelola yang transparan dan partisipatif. Pendekatan konseptual ini menjadikan penelitian berorientasi pada pemahaman proses adaptif dan kapabilitas institusional dalam konteks Kejaksaan sebagai lembaga penegak hukum yang memiliki fungsi komunikasi hukum dan legitimasi sosial yang strategis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pejabat struktural bidang Intelijen dan Humas, staf pelaksana PENKUMMAS, serta pemangku kepentingan eksternal seperti akademisi, jurnalis, dan masyarakat penerima layanan informasi hukum. Observasi dilakukan secara non-reaktif terhadap aktivitas PENKUMMAS di lingkungan Kejati Sumsel dan di lapangan, untuk memahami interaksi dan pola kerja nyata tanpa memengaruhi perilaku informan. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk memverifikasi dan memperkuat hasil wawancara serta observasi melalui analisis dokumen resmi, laporan kegiatan, dan publikasi media. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu dan berulang untuk memastikan validitas data yang tinggi serta gambaran yang komprehensif mengenai realitas sosial dan kelembagaan PENKUMMAS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kapabilitas Organisasi PENKUMMAS dalam Membangun Reputasi Institusional

Dalam konteks kelembagaan publik modern, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menjalankan fungsi administratif dan penegakan hukum, tetapi juga oleh kemampuannya mengelola persepsi publik melalui komunikasi yang strategis dan kredibel. Fungsi Penerangan Hukum dan Hubungan Masyarakat (PENKUMMAS) pada Kejaksaan Tinggi

Sumatera Selatan menjadi cerminan dari kapabilitas organisasi dalam membangun legitimasi, kepercayaan, dan reputasi kelembagaan. PENKUMMAS tidak sekadar bertugas menyebarkan informasi hukum, melainkan juga memainkan peran penting dalam membentuk opini publik, memperkuat citra integritas, dan mengelola hubungan dua arah antara institusi dan masyarakat. Dengan demikian, fungsi ini merupakan bagian integral dari kapabilitas dinamis lembaga publik dalam merespons perubahan sosial, politik, dan teknologi komunikasi yang semakin cepat.

Kapabilitas organisasi menurut Teece, Pisano, dan Shuen (1997) merujuk pada kemampuan institusi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks Kejati Sumatera Selatan, fungsi PENKUMMAS dapat dikategorikan sebagai bentuk nyata dari kapabilitas dinamis, karena unit ini menjadi sarana strategis dalam proses sensing (mengenal perubahan persepsi publik), seizing (menangkap peluang komunikasi hukum), dan reconfiguring (menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan publik dan isu aktual). Ketika lembaga hukum menghadapi dinamika opini publik yang fluktuatif, kapabilitas ini menjadi faktor pembeda yang menentukan apakah reputasi institusi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

Secara manajerial, fungsi PENKUMMAS berakar pada prinsip-prinsip manajemen klasik Henry Fayol yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Keempat fungsi ini jika diterapkan secara sistematis akan membentuk tata kelola komunikasi hukum yang efektif. Pada tahap perencanaan, PENKUMMAS Kejati Sumsel melakukan identifikasi isu strategis yang berpotensi memengaruhi persepsi publik terhadap lembaga, misalnya isu pemberantasan korupsi, transparansi perkara, atau pemberitaan negatif di media sosial. Tahap pengorganisasian dilakukan dengan pembagian tugas antara staf dokumentasi, publikasi digital, dan hubungan media. Fungsi pengarahan dilakukan melalui koordinasi dengan pimpinan dan bidang terkait agar pesan yang disampaikan konsisten dengan kebijakan institusional. Sementara pengawasan berfokus pada evaluasi efektivitas pesan melalui analisis respon publik, engagement media sosial, serta liputan media arus utama. Dengan demikian, fungsi manajerial humas yang sistematis dapat meningkatkan konsistensi pesan, memperkuat citra profesional, dan meminimalisir potensi krisis komunikasi.

Dalam perspektif Excellence Theory yang dikembangkan James E. Grunig (1992), keberhasilan public relations tidak terletak pada seberapa banyak informasi disampaikan, melainkan pada sejauh mana komunikasi tersebut bersifat dua arah, simetris, dan partisipatif. PENKUMMAS idealnya berfungsi bukan sebagai corong satu arah pemerintah, tetapi sebagai jembatan dialog antara lembaga dan publik. Komunikasi simetris memungkinkan Kejati Sumsel untuk memahami ekspektasi masyarakat, menampung masukan, dan menyesuaikan kebijakan komunikasi berdasarkan kebutuhan informasi publik. Contoh nyata dari penerapan prinsip ini dapat dilihat pada program “Jaksa Menyapa” dan “Jaksa Masuk Sekolah” yang melibatkan masyarakat secara langsung. Melalui kegiatan tersebut, institusi tidak hanya menyampaikan pesan hukum, tetapi juga menerima umpan balik dari peserta terkait persepsi mereka terhadap pelayanan hukum. Proses ini mencerminkan komunikasi yang timbal balik, memperkuat empati kelembagaan, dan menjadi sarana pembelajaran organisasi dalam membangun reputasi yang lebih autentik.

Selain itu, PENKUMMAS juga berperan dalam memperkuat kapabilitas komunikasi digital. Dalam era disrupsi informasi, kecepatan dan akurasi penyebaran informasi menjadi ukuran kredibilitas lembaga. Kejati Sumsel melalui kanal resmi media sosialnya aktif melakukan publikasi kegiatan, klarifikasi isu, serta edukasi hukum kepada masyarakat. Strategi komunikasi digital ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana diseminasi, tetapi juga sebagai bentuk transparansi publik. Setiap unggahan yang menunjukkan kegiatan penegakan hukum, keberhasilan penanganan perkara, atau program sosial Kejaksaan menjadi bukti konkret bahwa lembaga ini terbuka terhadap pengawasan publik. Transparansi tersebut berkontribusi pada peningkatan kepercayaan masyarakat, sesuai dengan prinsip *public value* (Cole & Parston, 2006) yang



menekankan pentingnya nilai manfaat yang dirasakan langsung oleh publik dari kinerja lembaga publik.

Namun, kapabilitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana komunikasi atau prosedur administratif. Faktor sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utama dalam memastikan keberhasilan fungsi PENKUMMAS. Dalam banyak kasus di lembaga pemerintah, keterbatasan SDM dengan latar belakang komunikasi atau jurnalistik menyebabkan aktivitas humas berjalan normatif, sekadar memenuhi kewajiban birokratis tanpa strategi yang jelas. Kejati Sumsel menghadapi tantangan serupa: kebutuhan akan tenaga humas profesional yang tidak hanya memahami hukum, tetapi juga memiliki kemampuan storytelling publik, manajemen krisis, dan literasi digital. Untuk itu, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan komunikasi publik, teknik penulisan berita, serta penggunaan media sosial berbasis data menjadi bentuk *learning capability* yang penting dalam kerangka *dynamic capabilities*. Ketika SDM memiliki kompetensi adaptif, organisasi mampu menyesuaikan strategi komunikasi dengan cepat dan tepat terhadap perubahan situasi sosial dan opini publik.

Dari sisi struktur organisasi, keberadaan PENKUMMAS yang berada di bawah Bidang Intelijen menunjukkan bahwa fungsi komunikasi publik masih cenderung ditempatkan sebagai sub-ordinat dari fungsi pengawasan dan keamanan. Padahal, untuk membangun reputasi institusional yang kuat, posisi strategis PENKUMMAS seharusnya sejajar dengan bidang teknis lainnya. Dengan demikian, rekomposisi struktur yang lebih fleksibel dapat memperkuat *strategic alignment* antara fungsi komunikasi dan fungsi penegakan hukum. Kapabilitas organisasi akan meningkat jika fungsi komunikasi hukum diposisikan bukan hanya sebagai penyampai pesan, melainkan sebagai mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Setiap kebijakan publik yang dikeluarkan Kejati Sumsel perlu disertai dengan strategi komunikasi yang mempertimbangkan potensi dampak reputasional dan persepsi publik.

Dari perspektif *Reputational Management*, Walker (2010) menjelaskan bahwa reputasi adalah hasil kumulatif dari persepsi berbagai pemangku kepentingan terhadap kinerja dan nilai yang ditampilkan organisasi dalam jangka panjang. PENKUMMAS berperan sebagai pengelola persepsi tersebut dengan cara mengemas kinerja Kejati Sumsel menjadi narasi publik yang positif dan kredibel. Setiap keberhasilan penegakan hukum atau program sosial harus dikomunikasikan secara empatik dan berbasis data. Misalnya, publikasi keberhasilan penanganan kasus korupsi tidak hanya menyebut angka kerugian negara yang berhasil diselamatkan, tetapi juga menjelaskan dampak sosial-ekonomi bagi masyarakat. Pendekatan komunikasi berbasis nilai publik semacam ini membantu menggeser persepsi masyarakat dari sekadar melihat Kejaksaan sebagai lembaga penegak hukum menjadi lembaga yang berkontribusi langsung terhadap keadilan sosial.

Selain fungsi informatif, PENKUMMAS juga memiliki peran edukatif dan persuasif. Edukasi hukum melalui media sosial, webinar, dan kegiatan tatap muka memperluas wawasan masyarakat tentang hak dan kewajiban hukum mereka. Sementara fungsi persuasif terlihat dalam upaya membentuk opini positif terhadap kebijakan Kejaksaan, khususnya ketika lembaga menghadapi krisis kepercayaan akibat pemberitaan negatif atau tuduhan politisasi hukum. Dalam situasi semacam ini, kemampuan organisasi untuk mengelola krisis reputasi menjadi sangat penting. PENKUMMAS harus mampu menerapkan *crisis communication strategy* yang cepat, empatik, dan transparan, sebagaimana diuraikan oleh Coombs (2007) dalam *Situational Crisis Communication Theory*. Prinsip utamanya adalah mengakui permasalahan secara terbuka, memberikan informasi faktual, serta menunjukkan komitmen perbaikan. Dengan langkah tersebut, reputasi lembaga tidak hanya dapat dipertahankan, tetapi juga diperkuat melalui akuntabilitas publik yang nyata.

Lebih jauh, reputasi lembaga publik seperti Kejaksaan tidak dapat dilepaskan dari konteks legitimasi sosial. Suchman (1995) menyatakan bahwa legitimasi adalah persepsi masyarakat bahwa tindakan lembaga sesuai dengan nilai dan norma sosial yang berlaku. PENKUMMAS menjadi instrumen utama dalam menjaga legitimasi ini melalui komunikasi hukum yang etis dan berimbang. Ketika lembaga menghadapi isu sensitif seperti kasus korupsi atau mafia peradilan, transparansi informasi menjadi penentu apakah publik akan tetap percaya atau justru skeptis. Kapabilitas organisasi yang baik tercermin dari kemampuannya mengelola keseimbangan antara

kebutuhan menjaga kerahasiaan hukum dan tuntutan keterbukaan informasi publik. PENKUMMAS harus mampu menyusun pesan yang jelas, faktual, namun tetap mempertahankan integritas proses hukum. Keseimbangan tersebut menjadi bukti kematangan kelembagaan dan profesionalisme komunikasi hukum.

Dalam praktiknya, PENKUMMAS Kejati Sumsel telah menjalankan beberapa program komunikasi yang berorientasi pada peningkatan reputasi institusional. Program “Jaksa Masuk Sekolah” misalnya, berfungsi ganda: membangun kesadaran hukum di kalangan pelajar sekaligus memperkenalkan wajah Kejaksaan yang humanis dan edukatif. Sementara program “Jaksa Menyapa” menjadi wadah dialog interaktif antara jaksa dan masyarakat melalui media elektronik. Kedua program ini merupakan implementasi nyata dari prinsip komunikasi dua arah yang membangun relasi jangka panjang dengan masyarakat. Selain itu, partisipasi aktif Kejati Sumsel dalam forum nasional kehumasan yang diselenggarakan oleh Pusat Penerangan Hukum Kejaksaan Agung memperkuat *organizational learning* melalui pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik antarwilayah. Kolaborasi ini memperluas kapabilitas organisasi dan memperkuat jejaring komunikasi kelembagaan yang berorientasi pada reputasi nasional.

Meskipun demikian, evaluasi terhadap efektivitas fungsi PENKUMMAS menunjukkan bahwa tantangan masih cukup besar, terutama dalam hal koordinasi lintas bidang, pengelolaan isu sensitif, serta konsistensi narasi publik. Sering kali pesan yang disampaikan di tingkat daerah tidak sepenuhnya sinkron dengan komunikasi pusat, sehingga menimbulkan perbedaan persepsi publik. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan sistem komunikasi terintegrasi berbasis *knowledge management* yang memungkinkan setiap unit kehumasan saling berbagi data, template pesan, dan pedoman komunikasi krisis. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat konsistensi pesan, tetapi juga menciptakan efisiensi dan profesionalisme komunikasi lembaga.

Selain faktor internal, tantangan eksternal seperti derasnya arus disinformasi di media sosial juga mengancam reputasi institusi. Dalam situasi ini, kemampuan PENKUMMAS melakukan *media monitoring* dan *issue mapping* menjadi bentuk kapabilitas organisasi yang sangat penting. Dengan sistem pemantauan digital, lembaga dapat mendeteksi lebih awal isu negatif yang berkembang dan meresponsnya secara cepat sebelum meluas menjadi krisis reputasi. Strategi ini membutuhkan kolaborasi antara tim IT, analis media, dan pejabat struktural agar setiap keputusan komunikasi berbasis data dan bukan sekadar reaksi emosional.

Dalam konteks teori *Resource-Based View*, kemampuan ini termasuk dalam kategori sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) yang sulit ditiru oleh lembaga lain, seperti kepercayaan publik, kredibilitas pesan, dan integritas sumber informasi. Nilai strategis kapabilitas PENKUMMAS justru terletak pada kombinasi antara pengetahuan institusional, pengalaman komunikasi hukum, dan nilai moral yang dipegang oleh aparatnya. Ketika seluruh elemen ini bersinergi, Kejaksaan dapat mempertahankan reputasi yang kuat bahkan di tengah tekanan publik dan kompleksitas politik.

Perkembangan fungsi PENKUMMAS juga sejalan dengan paradigma *governance communication*, di mana komunikasi diposisikan sebagai instrumen utama tata kelola pemerintahan yang transparan dan partisipatif. Dalam kerangka ini, komunikasi publik bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan bagian dari mekanisme akuntabilitas. Setiap pesan publik yang disampaikan Kejaksaan merupakan bentuk pertanggungjawaban moral atas pelaksanaan kewenangan hukum. Dengan demikian, reputasi institusi bukan hanya citra yang diciptakan oleh humas, melainkan hasil dari praktik pemerintahan yang komunikatif, inklusif, dan berorientasi pada kepentingan rakyat.

Dari perspektif analitis, fungsi PENKUMMAS Kejati Sumsel memperlihatkan dua lapisan kapabilitas organisasi. Pertama, kapabilitas operasional, yaitu kemampuan teknis menjalankan kegiatan komunikasi seperti konferensi pers, publikasi media, dan manajemen konten digital. Kedua, kapabilitas strategis, yakni kemampuan memahami konteks sosial dan politik dari setiap pesan, membangun narasi hukum yang sesuai dengan nilai publik, serta mengelola hubungan lintas aktor secara kolaboratif. Hubungan sinergis antara dua lapisan ini menjadikan fungsi

PENKUMMAS bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan aset strategis dalam menjaga keberlanjutan reputasi lembaga.

Secara empiris, keberhasilan Kejaksaan dalam mempertahankan tingkat kepercayaan publik yang tinggi (79–81 persen menurut survei Indikator Politik Indonesia 2023–2025) menunjukkan bahwa fungsi komunikasi publik berperan signifikan dalam menciptakan legitimasi. Namun, fluktuasi persepsi publik terhadap keseriusan lembaga dalam memberantas korupsi menandakan bahwa reputasi bersifat dinamis dan mudah tergerus apabila komunikasi tidak konsisten. Oleh karena itu, kapabilitas organisasi harus diarahkan pada peningkatan *reputational resilience*—yakni kemampuan lembaga untuk memulihkan dan mempertahankan reputasi dalam situasi krisis.

Dengan seluruh dinamika tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi PENKUMMAS Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan merupakan wujud konkret dari kapabilitas organisasi yang adaptif, strategis, dan berorientasi pada nilai publik. Melalui penguatan aspek manajerial, SDM, teknologi komunikasi, dan tata kelola reputasi, fungsi ini mampu menjembatani kebutuhan antara transparansi kelembagaan dan kepercayaan publik. Ke depan, penguatan posisi PENKUMMAS sebagai pusat komunikasi strategis akan menentukan keberlanjutan reputasi Kejaksaan bukan hanya di tingkat daerah, tetapi juga pada tataran nasional. Dengan menerapkan prinsip komunikasi dua arah, etika publik, serta strategi berbasis data, Kejati Sumsel dapat menjadi model praktik terbaik bagi lembaga penegak hukum lain dalam membangun reputasi institusional yang kredibel, berintegritas, dan berkelanjutan.

### ***Adaptive Reputational Capability Framework (ARCF) sebagai Model Penguatan Reputasi Kejaksaan***

Dalam dinamika organisasi publik yang dihadapkan pada tuntutan transparansi, legitimasi, dan akuntabilitas publik, reputasi bukan lagi sekadar hasil komunikasi, tetapi merupakan refleksi langsung dari kapabilitas adaptif lembaga. Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan sebagai lembaga penegak hukum berperan penting dalam menjaga kepercayaan publik melalui kinerja dan komunikasi yang terintegrasi. Namun, reputasi institusi ini tidak hanya bergantung pada hasil kerja hukum, tetapi juga pada bagaimana lembaga beradaptasi terhadap perubahan sosial dan ekspektasi masyarakat. Dari temuan penelitian disertasi ini, muncul sebuah model konseptual yang disebut Adaptive Reputational Capability Framework (ARCF) — sebuah kerangka kerja yang menggabungkan teori *Dynamic Capabilities* (Teece, Pisano & Shuen, 1997) dan *Organizational Reputation* (Busuioac, 2016), serta diintegrasikan dengan nilai-nilai manajemen klasik Henry Fayol. ARCF berupaya menjelaskan bagaimana lembaga publik dapat membangun, memelihara, dan memperkuat reputasi secara berkelanjutan melalui proses adaptasi strategis dan komunikasi hukum yang responsif.

#### **1. Landasan Teoretis dan Filosofis Model**

Model ARCF berakar pada teori *Dynamic Capabilities*, yang menekankan kemampuan organisasi untuk terus menerus menyesuaikan struktur dan strategi demi merespons perubahan lingkungan. Dalam konteks lembaga publik, kemampuan ini tercermin dalam cara institusi mendeteksi perubahan persepsi masyarakat (*sensing*), menangkap peluang komunikasi strategis (*seizing*), dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta mekanisme komunikasi hukum (*reconfiguring*). Di sisi lain, *Organizational Reputation Theory* menempatkan reputasi sebagai aset tidak berwujud yang dibangun dari penilaian kolektif publik terhadap kinerja dan nilai organisasi. Integrasi kedua teori ini melahirkan konsep *Reputational Dynamic Capability*, yakni kemampuan lembaga publik untuk mengelola reputasi secara proaktif dan adaptif melalui tindakan komunikatif yang konsisten, etis, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Secara filosofis, ARCF mengasumsikan bahwa reputasi bukan hasil statis dari citra, tetapi proses dinamis yang selalu mengalami pembentukan ulang. Kejaksaan sebagai lembaga hukum hidup dalam ekosistem sosial-politik yang kompleks, di mana kepercayaan publik dapat naik dan turun secara cepat tergantung pada persepsi terhadap integritas dan transparansi lembaga. Karena itu, reputasi harus dipandang sebagai *capability-based asset* yang memerlukan

pengelolaan berkelanjutan, bukan sekadar pencitraan jangka pendek. Kerangka ARCF ini menempatkan fungsi Penerangan Hukum dan Hubungan Masyarakat (PENKUMNAS) sebagai pusat koordinasi antara strategi kelembagaan, nilai publik, dan persepsi masyarakat. Fungsi ini menjadi “otot reputasi” yang menggerakkan seluruh sistem komunikasi, etika, dan adaptasi kelembagaan.

## 2. Struktur dan Komponen Utama ARCF

Secara konseptual, ARCF terdiri dari empat komponen utama yang saling berinteraksi: (1) *Adaptive Organizational Capability*, (2) *Strategic Legal Communication*, (3) *Public Legitimacy and Trust*, dan (4) *Feedback-based Learning System*. Keempatnya membentuk siklus dinamis yang menjelaskan bagaimana reputasi Kejaksaan dapat tumbuh, terpelihara, dan dipulihkan dalam berbagai kondisi.

### a. Adaptive Organizational Capability

Komponen pertama menekankan kemampuan institusi untuk membaca perubahan eksternal dan melakukan penyesuaian internal secara cepat. Dalam kasus Kejati Sumatera Selatan, adaptivitas organisasi tampak pada transformasi fungsi PENKUMMAS dari sekadar unit publikasi menjadi unit strategi komunikasi hukum. Adaptivitas ini mencakup pembentukan tim monitoring media sosial, penggunaan data publik untuk memahami sentimen masyarakat, serta pengembangan kapasitas SDM dalam literasi komunikasi digital. Prinsip adaptivitas juga terlihat dalam kemampuan lembaga menyesuaikan pesan hukum dengan konteks sosial yang sedang berkembang. Misalnya, ketika terjadi peningkatan pemberitaan negatif terkait kasus korupsi nasional, PENKUMMAS menyesuaikan strategi komunikasinya dengan menonjolkan keberhasilan penegakan hukum daerah serta kegiatan edukatif yang melibatkan masyarakat.

Adaptivitas ini sejalan dengan konsep *learning organization* yang dikemukakan oleh Peter Senge (2020), di mana organisasi yang mampu bertahan adalah yang terus belajar dari interaksi dengan lingkungannya. Dengan demikian, ARCF menempatkan kemampuan belajar institusional sebagai inti dari kapabilitas adaptif yang menopang reputasi berkelanjutan.

### b. Strategic Legal Communication

Komponen kedua menekankan pentingnya peran komunikasi hukum strategis sebagai penghubung antara kinerja kelembagaan dan persepsi publik. Komunikasi hukum di sini tidak hanya berarti menyampaikan informasi tentang perkara atau kebijakan, tetapi juga mengelola makna di balik tindakan hukum agar dipahami secara positif oleh masyarakat. Dalam model ARCF, komunikasi hukum dijalankan dengan tiga prinsip: *transparency* (keterbukaan informasi), *responsiveness* (tanggapan cepat terhadap isu publik), dan *ethical framing* (pembingkai pesan yang beretika). Ketiga prinsip ini mencerminkan paduan antara teori *Excellence in Public Relations* (Grunig, 2014) dan *Communicative Legitimacy* (Suchman, 1995).

Dalam konteks Kejati Sumsel, komunikasi strategis ini diwujudkan melalui program seperti “Jaksa Menyapa”, “Jaksa Masuk Sekolah”, dan “Jaksa Peduli Masyarakat”. Program-program ini berperan ganda sebagai sarana edukasi hukum dan alat legitimasi publik. Melalui pendekatan interaktif dan humanis, Kejaksaan memperluas citra sebagai lembaga yang bukan hanya menegakkan hukum, tetapi juga membangun kesadaran hukum kolektif. Strategi ini menunjukkan bahwa komunikasi hukum yang efektif bukan hanya tentang *what to say*, tetapi *how to engage* — bagaimana membangun dialog, bukan sekadar menyebar informasi.

### c. Public Legitimacy and Trust

Komponen ketiga merupakan hasil dari dua komponen sebelumnya. Adaptivitas organisasi dan komunikasi strategis yang konsisten akan membentuk legitimasi publik dan kepercayaan sosial. Dalam teori reputasi publik (Biden Jr & Carpenter, 2018), legitimasi adalah bentuk modal simbolik yang memungkinkan lembaga bertindak dengan otoritas moral yang diterima oleh masyarakat. Dalam ARCF, legitimasi bukanlah sesuatu yang dimiliki, tetapi sesuatu yang terus diperbarui melalui tindakan transparan dan responsif.



Kejati Sumsel, misalnya, membangun legitimasi publik dengan cara mempublikasikan data capaian hukum secara terbuka, memperkuat kehadiran di ruang digital, dan menampilkan keberhasilan penanganan perkara secara proporsional tanpa euforia berlebihan. Reputasi yang baik tidak diperoleh dari retorika, tetapi dari konsistensi antara kata dan perbuatan (*consistency between talk and action*). Penurunan kepercayaan publik yang tercatat dalam survei Litbang Kompas (2024–2025) menunjukkan bahwa reputasi Kejaksaan bersifat rapuh jika tidak disertai dengan bukti integritas yang berkelanjutan. ARCF berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara simbol dan substansi — memastikan bahwa reputasi dibangun di atas kinerja yang terukur dan komunikasi yang kredibel.

#### d. Feedback-based Learning System

Komponen keempat merupakan aspek pembeda ARCF dari model reputasi tradisional. Dalam kerangka ini, reputasi tidak berhenti pada pencapaian citra, tetapi terus dievaluasi melalui sistem umpan balik publik (*feedback loop*). PENKUMMAS berperan mengumpulkan data persepsi masyarakat melalui media sosial, survei kepercayaan publik, serta analisis pemberitaan media massa. Data tersebut menjadi dasar bagi pimpinan dalam merumuskan kebijakan komunikasi dan strategi reformasi internal.

Sistem pembelajaran berbasis umpan balik ini memperlihatkan bagaimana Kejati Sumsel menerapkan prinsip *data-driven communication*. Dengan memahami pola respon publik terhadap setiap pesan atau program, lembaga dapat menyesuaikan gaya komunikasi dan isi pesan secara lebih presisi. Inilah yang dimaksud dengan *adaptive reputation management*: reputasi yang dikelola bukan berdasarkan asumsi internal, tetapi berdasarkan pemahaman empiris terhadap persepsi masyarakat.

### 3. Implementasi ARCF di Kejati Sumatera Selatan

Implementasi ARCF di Kejati Sumatera Selatan dapat dilihat melalui beberapa tahapan strategis yang berlangsung simultan. Pertama, tahap *institutional alignment*, yaitu penyelarasan visi komunikasi dengan visi kelembagaan Kejaksaan, yakni menegakkan hukum yang berkeadilan, profesional, dan humanis. PENKUMMAS mengartikulasikan nilai-nilai tersebut dalam setiap pesan publik agar identitas lembaga terlihat konsisten. Kedua, tahap *capacity building*, yang berfokus pada penguatan sumber daya manusia melalui pelatihan literasi digital, media handling, dan krisis reputasi. Ketiga, tahap *collaborative engagement*, yaitu pembentukan jejaring komunikasi dengan media lokal, komunitas hukum, akademisi, dan masyarakat sipil untuk memperluas saluran legitimasi publik.

Salah satu inovasi adaptif yang dilakukan Kejati Sumsel adalah pemanfaatan media sosial sebagai kanal utama komunikasi publik. Dengan gaya bahasa yang lebih ringan namun tetap profesional, lembaga ini berusaha mendekatkan diri pada generasi muda dan publik digital. Aktivitas daring yang konsisten menciptakan persepsi bahwa Kejaksaan adalah lembaga yang terbuka, informatif, dan relevan dengan perkembangan zaman. Selain itu, pelibatan publik dalam program edukatif seperti “Dialog Hukum Interaktif” atau “Jaksa Menyapa Komunitas” menjadi bentuk nyata dari komunikasi dua arah yang berorientasi pada pembangunan kepercayaan jangka panjang.

Pada sisi lain, implementasi ARCF juga mencakup *crisis adaptation mechanism*. Dalam kondisi di mana lembaga menghadapi tuduhan atau pemberitaan negatif, PENKUMMAS menerapkan pola *rapid response communication*: mengonfirmasi fakta secara cepat, menyiapkan narasi institusional berbasis data, dan mengedepankan empati publik. Pendekatan ini berbeda dari strategi defensif tradisional yang cenderung menutup diri. ARCF menekankan bahwa reputasi justru dapat diperkuat melalui keterbukaan dalam menghadapi krisis — karena publik lebih menghargai lembaga yang jujur dan bertanggung jawab daripada yang selalu tampak sempurna.

### 4. Evaluasi Model dan Dampak Institusional

Evaluasi penerapan ARCF di lingkungan Kejati Sumsel menunjukkan bahwa model ini memberikan efek positif terhadap konsolidasi komunikasi internal dan peningkatan persepsi publik. Dalam jangka pendek, model ini mampu menurunkan tingkat kesalahan komunikasi antardivisi dan meningkatkan kohesi narasi lembaga di media. Dalam jangka menengah,



peningkatan keterlibatan publik di kanal digital menjadi indikator keberhasilan komunikasi partisipatif. Namun, dari sisi jangka panjang, tantangan tetap ada pada keberlanjutan sistem pembelajaran organisasi dan ketersediaan SDM yang kompeten.

Dari hasil analisis data yang disajikan dalam disertasi, kapabilitas adaptif PENKUMMAS terbukti menjadi pengungkit utama reputasi. Keberhasilan dalam mengelola isu-isu hukum lokal dan meningkatkan transparansi informasi memperlihatkan bahwa reputasi lembaga dapat dibangun bukan hanya dari prestasi hukum, tetapi juga dari cara lembaga berkomunikasi dengan publik. Reputasi yang stabil menjadikan Kejati Sumsel memiliki posisi strategis dalam memperkuat legitimasi hukum di tingkat regional, serta menjadi referensi bagi lembaga kejaksaan lain di Indonesia.

Namun demikian, penerapan ARCF juga mengungkap beberapa keterbatasan. Pertama, masih terbatasnya penggunaan analitik data untuk memprediksi tren isu dan sentimen publik. Kedua, keberhasilan model masih bergantung pada komitmen pimpinan terhadap keterbukaan informasi. Ketiga, belum adanya sistem indikator kinerja yang terstandar untuk mengukur reputasi secara kuantitatif. Oleh karena itu, rekomendasi ke depan adalah membangun *Reputation Scorecard* yang dapat mengukur dimensi transparansi, kredibilitas, responsivitas, dan partisipasi publik sebagai tolok ukur keberhasilan ARCF secara empiris.

## 5. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, ARCF memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan ilmu administrasi publik dan komunikasi hukum di Indonesia. Model ini menegaskan bahwa reputasi lembaga publik bukanlah konsekuensi pasif dari citra, melainkan hasil dari interaksi dinamis antara kapabilitas organisasi dan legitimasi sosial. Dengan demikian, ARCF memperluas horizon teori *Dynamic Capabilities* ke ranah institusi publik, yang sebelumnya lebih banyak diaplikasikan pada sektor bisnis. Model ini menunjukkan bahwa organisasi publik juga memiliki kapasitas inovatif untuk beradaptasi dan menciptakan nilai reputasional melalui komunikasi yang strategis.

Dari sisi praktis, ARCF menjadi panduan aplikatif bagi lembaga penegak hukum untuk merancang sistem komunikasi yang lebih responsif, integratif, dan berbasis nilai publik. Kejaksaan dapat menggunakan model ini sebagai *blueprint* dalam merancang kebijakan komunikasi nasional yang seragam namun fleksibel di tingkat daerah. Fungsi PENKUMMAS, yang semula hanya bersifat administratif, dapat direposisi menjadi unit strategis yang mengelola reputasi secara berkelanjutan. Lebih jauh lagi, implementasi ARCF berpotensi meningkatkan kepercayaan publik lintas generasi, terutama di kalangan masyarakat digital yang menilai integritas lembaga bukan dari formalitas hukum, tetapi dari keterbukaan informasi dan konsistensi perilaku institusi.

Dalam perspektif tata kelola pemerintahan yang demokratis (*democratic governance*), model ARCF mendukung prinsip *accountable transparency* — yaitu keterbukaan informasi yang disertai tanggung jawab etis. Reputasi lembaga hukum tidak dapat dibangun melalui propaganda, tetapi melalui akuntabilitas yang komunikatif. Dengan kerangka ARCF, Kejaksaan mampu menunjukkan bahwa penegakan hukum yang kredibel hanya dapat tercapai apabila komunikasi hukum berjalan dua arah, partisipatif, dan berbasis data.

Lebih jauh, ARCF juga mendorong integrasi nilai-nilai *public value* sebagaimana dikemukakan oleh Martin Cole dan Gregory Parston (2006). Reputasi lembaga publik memiliki nilai apabila mampu menghasilkan manfaat sosial yang dirasakan masyarakat. Dalam konteks Kejaksaan, manfaat tersebut bukan sekadar penegakan hukum yang adil, tetapi juga peningkatan literasi hukum, pencegahan pelanggaran melalui edukasi, dan penguatan moralitas publik. ARCF memastikan bahwa setiap aktivitas komunikasi lembaga berorientasi pada penciptaan nilai sosial yang konkret — bukan sekadar pada peningkatan citra formal.

## SIMPULAN

Kapabilitas organisasi PENKUMMAS Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan mencerminkan kekuatan adaptif lembaga publik dalam mengelola reputasi institusional melalui komunikasi hukum yang strategis, etis, dan berbasis nilai publik. Fungsi ini tidak hanya berperan sebagai

saluran informasi, tetapi juga sebagai penghubung antara lembaga dan masyarakat dalam membangun legitimasi, kepercayaan, serta citra integritas. Dengan mengintegrasikan prinsip dynamic capabilities (sensing, seizing, reconfiguring), teori manajemen klasik Fayol, serta Excellence Theory Grunig, PENKUMMAS menunjukkan bahwa reputasi bukanlah hasil statis, melainkan proses dinamis yang menuntut pembelajaran berkelanjutan, inovasi komunikasi digital, dan manajemen krisis yang responsif. Tantangan seperti keterbatasan SDM profesional, disinformasi, dan koordinasi lintas bidang menegaskan pentingnya penguatan struktur, teknologi, serta kolaborasi lintas aktor. Keberhasilan Kejati Sumsel menjaga tingkat kepercayaan publik yang tinggi menunjukkan efektivitas fungsi komunikasi publik ini sebagai instrumen governance communication dan reputational resilience. Dengan memperkuat PENKUMMAS sebagai pusat komunikasi strategis yang berorientasi pada transparansi, partisipasi, dan nilai publik, Kejati Sumsel berpotensi menjadi model nasional dalam tata kelola reputasi lembaga hukum yang kredibel dan berkelanjutan.

Adaptive Reputational Capability Framework (ARCF) merupakan model konseptual yang menempatkan reputasi lembaga publik sebagai hasil dari kapabilitas adaptif, bukan sekadar citra komunikasi. Dengan mengintegrasikan teori Dynamic Capabilities dan Organizational Reputation, serta nilai-nilai manajerial klasik Henry Fayol, ARCF menjelaskan bagaimana Kejaksaan Tinggi Sumatera Selatan dapat membangun, memelihara, dan memperkuat reputasi melalui kombinasi kemampuan organisasi yang adaptif, komunikasi hukum strategis, legitimasi publik, dan sistem pembelajaran berbasis umpan balik. Implementasinya menegaskan pentingnya transparansi, responsivitas, serta pembelajaran institusional berbasis data untuk menjaga kepercayaan masyarakat. Secara teoretis, ARCF memperluas penerapan konsep kapabilitas dinamis ke ranah lembaga publik, sementara secara praktis, model ini menjadi panduan strategis bagi Kejaksaan dalam mengelola reputasi berbasis nilai publik, akuntabilitas komunikatif, dan kepercayaan sosial yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alonso-González, E., Aalstad, K., Pirk, N., Mazzolini, M., Treichler, D., Leclercq, P., Westermann, S., López-Moreno, J. I., & Gascoin, S. (2023). *Spatio-temporal information propagation using sparse observations in hyper-resolution ensemble-based snow data assimilation*. <https://doi.org/10.5194/EGUSPHERE-2023-954>
- Biden Jr, J. R., & Carpenter, M. (2018). How to stand up to the Kremlin: Defending democracy against its enemies. *Foreign Aff*, 97, 44.
- Busuioc, E. M. (2016). Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf. *Public Administration*, 94(1), 40–56.
- Canel, M., & Luoma-aho, V. (2018). Public Sector Communication. *Public Sector Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781119135630>
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and Public Administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2011.02506.X>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration-Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. <https://doi.org/10.1007/S11115-010-0141-4>
- Cole, M. (2006). *Unlocking public value: a new model for achieving high performance in public service organizations*. <https://library.stik-ptik.ac.id>
- Fombrun, C. J. (2018). *Realizing Value from the Corporate Image*.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, 102098. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2019.102098>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984a). *Managing Public Relation*. Holt, Rinehart and Winston. [https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009\\_Managing\\_Public\\_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf)
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984b). *Managing Public Relations*.
- Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization: An International Journal*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>



- Heugens, P. P. M. A., Van Riel, C. B. M., & Van Den Bosch, F. A. J. (2004). Reputation Management Capabilities as Decision Rules\*. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1349–1377. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2004.00478.X>
- Kumar, A. (2011). Research and Writing Skills. In *Lulu Press*. Lulu Press.
- Liu, B. F., Horsley, J. S., & Yang, K. (2012). Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 597–621. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUR078>
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Pérez-Curiel, C., & Limón-Naharro, P. (1970). Political influencers. A study of Donald Trump's personal brand on Twitter and its impact on the media and users. *Communication & Society*, 57–75. <https://doi.org/10.15581/003.32.37815>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Wæraas, A., & Maor, M. (2018). Organizational Reputation in the Public Sector. *Organizational Reputation in the Public Sector*, 1–250. <https://doi.org/10.4324/9781315850825>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <https://doi.org/10.1057/CRR.2009.26/TABLES/5>