



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

MANUAL PENGURUSAN ISU DAN KRISIS

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI
EDISI 1/2026

(Terbitan : 6 Mei 2026)

KANDUNGAN

	Muka Surat
1. PENGENALAN	2
2. DEFINISI ISU DAN KRISIS	4
3. PENGURUSAN REPUTASI	5
4. JENIS-JENIS ISU YANG KERAP DIHADAPI	6
5. TAHAP ISU DAN KRISIS	9
6. PROSES PENGURUSAN ISU, KRISIS DAN REPUTASI	19
7. JAWATANKUASA PENGURUSAN ISU DAN KRISIS	27
8. PENUTUP	37

1. PENGENALAN

Pengurusan isu dalam Perhubungan Awam merujuk kepada proses sistematik mengenal pasti, menilai serta menangani isu yang berpotensi memberi kesan negatif terhadap reputasi Kementerian atau menjejaskan hubungan dengan pihak berkepentingan.

Sehubungan itu, manual ini disediakan sebagai panduan kepada Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT), jabatan dan agensi di bawahnya serta Institusi Pendidikan Tinggi (IPT) dalam merancang, melaksanakan dan menilai strategi pengurusan isu dan krisis secara bersepadu, dengan matlamat untuk mengelakkan atau sekurang-kurangnya meminimumkan impak negatif terhadap imej serta reputasi KPT. Manual yang disediakan ini juga adalah berbentuk dokumen hidup (*living document*) dengan penambahbaikan dan penambahan input yang boleh dibuat dari semasa ke semasa.

Dalam struktur pengurusan komunikasi sektor pendidikan tinggi, pelaksanaan pengurusan isu dilaksanakan secara **berhierarki dan bersepadu** antara peringkat KPT dan IPT. Di peringkat pusat, KPT berperanan menetapkan dasar komunikasi, garis panduan pengurusan isu, naratif utama serta penyelarasan maklumat rasmi. Manakala di peringkat pelaksanaan, Bahagian Komunikasi Korporat IPT bertindak sebagai pelaksana strategik yang memastikan setiap arahan, dasar dan mesej komunikasi kementerian diterjemahkan secara konsisten di peringkat institusi.

Sehubungan itu, fungsi dan peranan Bahagian Komunikasi Korporat IPT bukan sahaja tertumpu kepada pengurusan reputasi institusi, malah menyokong secara langsung fungsi komunikasi strategik KPT melalui mekanisme berikut:

- 1.1. **Penyelarasan mesej** - memastikan semua kenyataan dan kandungan selaras dengan pendirian rasmi KPT.
- 1.2. **Pengesanan isu awal** - memantau media, aduan dan maklum balas bagi mengenal pasti risiko reputasi dengan cepat.

- 1.3. **Pelaporan berstruktur** - menyalurkan isu sensitif kepada KPT mengikut tahap keutamaan untuk tindakan segera.
- 1.4. **Komunikasi krisis** - melaksanakan pelan respons, penyediaan kenyataan dan kawalan maklumat.
- 1.5. **Pengurusan reputasi digital** - menyelaras platform rasmi bagi memastikan maklumat tepat dan berautoriti.
- 1.6. **Pematuhan protokol** - memastikan komunikasi mematuhi garis panduan, identiti korporat dan etika rasmi.
- 1.7. **Penyampaian maklumat** - bertindak sebagai saluran rasmi maklumat kerajaan kepada komuniti IPT.
- 1.8. Pendekatan Berasaskan Data dan Teknologi - pengurusan isu dan krisis dalam era digital memerlukan pendekatan berasaskan data (*data-driven approach*) dan teknologi terkini bagi memastikan keupayaan pengesanan awal, analisis pantas dan tindak balas strategik yang berkesan.

Pendekatan ini merangkumi:

- Penggunaan analitik sentimen media sosial secara masa nyata
- Sistem pemantauan bersepadu (*dashboard*) bagi mengesan trend dan corak isu
- Penggunaan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk pengesanan awal (*early warning system*)
- Pemetaan pengaruh digital bagi mengenal pasti pihak yang membentuk persepsi awam

Pendekatan ini membolehkan KPT bertindak secara proaktif, tepat dan berimpak tinggi dalam menguruskan isu dan krisis.

Secara keseluruhannya, manual ini menjadi rujukan bersepadu bagi memastikan pengurusan isu sektor pendidikan tinggi dilaksanakan secara selaras, responsif dan strategik demi memelihara kredibiliti serta keyakinan terhadap KPT dan institusi di bawahnya.

2. DEFINISI ISU DAN KRISIS

2.1. Isu

Isu merujuk kepada situasi atau permasalahan yang baharu mula berkembang dan berpotensi memberi kesan negatif kepada Kementerian jika tidak ditangani dengan baik. Isu boleh berasal dari pelbagai sumber seperti perubahan dasar, aduan pelanggan, atau masalah operasi. Pada tahap ini, isu biasanya dapat dikawal dan ditangani sebelum berkembang menjadi krisis besar.

2.2. Krisis

Krisis berlaku apabila isu yang tidak ditangani dengan betul atau diabaikan berkembang menjadi lebih serius dan memberi kesan yang ketara terhadap operasi, kewangan, atau reputasi Kementerian. Krisis memerlukan tindak balas segera dan lebih intensif untuk mengelakkan kerosakan yang lebih besar.

2.3. Isu Digital/ Viral

Isu digital merujuk kepada isu yang berkembang secara pantas melalui platform media sosial dan berpotensi mencapai capaian meluas dalam tempoh yang singkat. Isu ini biasanya dipacu oleh perkongsian pengguna, algoritma platform dan pengaruh individu tertentu.

2.4. Krisis Persepsi

Krisis persepsi berlaku apabila persepsi awam terhadap sesuatu isu menjadi lebih dominan berbanding fakta sebenar. Dalam situasi ini,

pengurusan komunikasi perlu memberi tumpuan kepada pembentukan semula persepsi, bukan sekadar penjelasan fakta.

3. PENGURUSAN REPUTASI

Reputasi ialah persepsi dan keyakinan pihak berkepentingan terhadap KPT atau sektor pendidikan tinggi, dibina melalui integriti, prestasi dan interaksi institusi. Reputasi yang baik memperkukuh kepercayaan dan sokongan, manakala reputasi yang terjejas menjejaskan imej dan keberkesanan operasi.

Antara contoh isu yang boleh menjejaskan reputasi KPT dan IPT adalah seperti berikut:

- integriti dan etika seperti salah laku atau pelanggaran profesional;
- kelemahan prestasi akademik atau kemudahan;
- komunikasi yang bercanggah atau tidak jelas;
- pengurusan krisis yang lambat atau tidak tersusun;
- liputan media negatif termasuk viral di media sosial;
- ketidakpatuhan terhadap dasar, undang-undang atau garis panduan; dan
- hubungan yang lemah dengan pelajar, staf, alumni, masyarakat dan pihak industri.

Walaupun bagaimanapun, terdapat juga isu-isu baharu di luar jangkaan yang memerlukan perhatian dan tindakan KPT dan IPT. Kesemua faktor ini perlu dipantau dan diurus secara proaktif untuk memastikan reputasi KPT dan IPT sentiasa terpelihara dan dipercayai oleh semua pihak berkepentingan.

Pengurusan reputasi juga perlu merangkumi strategi dan tindakan yang memastikan imej, kredibiliti dan keyakinan terhadap KPT dan sektor pendidikan tinggi sentiasa terpelihara di semua peringkat:

- 3.1. Peringkat Dalam** – menekankan komunikasi yang jelas dan konsisten dengan warga institusi, termasuk pelajar, staf dan pentadbir, bagi membina budaya integriti, profesionalisme dan keyakinan terhadap pengurusan institusi.
- 3.2. Peringkat Nasional** – melibatkan penyelarasan mesej dengan media, pemegang taruh awam, industri dan masyarakat bagi memastikan dasar, inisiatif dan prestasi KPT/ IPT dipersepsi secara positif dan kredibel di peringkat negara.
- 3.3. Peringkat Antarabangsa** – menumpukan kepada pengurusan imej di peringkat global melalui kerjasama antarabangsa, program pertukaran pelajar/ staf, liputan media antarabangsa dan penyertaan dalam forum atau ranking global, bagi mengekalkan keyakinan pihak luar terhadap kualiti pendidikan tinggi negara.

Strategi pengurusan reputasi di ketiga-tiga peringkat ini adalah penting untuk meminimumkan risiko krisis, memastikan komunikasi bersepadu, dan memperkukuh kepercayaan serta kredibiliti KPT dan IPT di mata semua pihak berkepentingan.

4. JENIS-JENIS ISU YANG KERAP DIHADAPI

Beberapa jenis isu yang sering dihadapi dalam pengurusan isu dan krisis adalah:

4.1. Isu di Media dan Media Sosial

- **Ciri-ciri:** Isu kategori ini merujuk kepada laporan atau kandungan yang disiarkan melalui media konvensional dan media sosial yang berpotensi menjejaskan reputasi Kementerian. Ia termasuk berita tidak tepat, kritikan, atau maklumat negatif yang memerlukan tindak balas segera, tepat, dan terkoordinasi bagi mengelakkan salah faham dan mengekalkan imej organisasi.

- **Contoh:** Laporan atau pemberitaan yang tidak tepat mengenai insentif, inisiatif, perkhidmatan, atau program yang ditawarkan oleh Kementerian.

4.2. Isu Peraturan dan Dasar

- **Ciri-ciri:** Perubahan dalam peraturan serta dasar yang boleh memberi kesan kepada operasi Kementerian.
- **Contoh:** Pengenalan peraturan dan dasar baharu mengenai insentif/ inisiatif serta perkhidmatan.

4.3. Isu Sosial dan Etika

- **Ciri-ciri:** Isu yang berkaitan dengan diskriminasi atau isu moral yang mungkin memberi kesan kepada imej Kementerian.
- **Contoh:** Isu jenayah, moral serta etika warga Kementerian termasuk IPT.

4.4. Isu Berkaitan Insentif/ Inisiatif Serta Perkhidmatan

- **Ciri-ciri:** Isu yang timbul berkaitan dengan insentif/inisiatif serta perkhidmatan yang diumumkan Kementerian.
- **Contoh:** Dakwaan berkaitan kemasukan pelajar ke IPT masih mengikut kuota tertentu walhal prinsip meritokrasi telah dilaksanakan.

4.5. Isu Keselamatan dan Kecemasan

- **Ciri-ciri:** Isu ini merujuk kepada situasi luar jangka yang berpotensi menjejaskan keselamatan warga institusi, operasi, aset serta reputasi institusi. Ia termasuk kejadian yang bersifat sensitif dan berisiko tinggi

yang memerlukan tindakan segera serta penyelarasan antara pihak berkuasa dan institusi bagi memastikan keadaan dapat dikawal dengan berkesan.

- **Contoh:** Situasi termasuk bencana alam, kemalangan besar, kebakaran, wabak penyakit, gangguan ketenteraman, demonstrasi pelajar, darurat nasional serta konflik antarabangsa yang memberi impak langsung atau tidak langsung kepada pelajar dan operasi IPT.

4.6. Lain-lain Isu Berpotensi

- **Ciri-ciri:** Isu kategori ini melibatkan situasi yang berlaku di luar kawasan kampus tetapi berpotensi menjejaskan reputasi, operasi atau imej KPT dan IPT berikutan tular di media sosial dan lain-lain platform media. Ia bersifat tidak dijangka, sensitif, berisiko reputasi dan memerlukan pemantauan serta tindak balas strategik bagi mitigasi.
- **Contoh:** Isu kebajikan dan keselamatan pelajar, jenayah atau pelanggaran undang-undang melibatkan warga IPT di luar kampus, isu moral atau tingkah laku warga IPT yang menjejaskan imej institusi, penglibatan dalam konflik sosial, demonstrasi atau protes di lokasi awam dan sebagainya yang melibatkan aktiviti di luar kampus.

4.7. Isu Disinformasi dan Maklumat Tidak Sahih

- **Ciri-ciri:** Isu ini melibatkan penyebaran maklumat palsu, separa benar atau dimanipulasi yang boleh menjejaskan reputasi KPT.

4.8. Isu Viral Berimpak Tinggi

- **Ciri-ciri:** Isu yang mendapat capaian tinggi dalam tempoh singkat (contoh: >100,000 interaksi dalam masa beberapa jam) dan berpotensi mencetuskan krisis reputasi.

5. TAHAP ISU DAN KRISIS

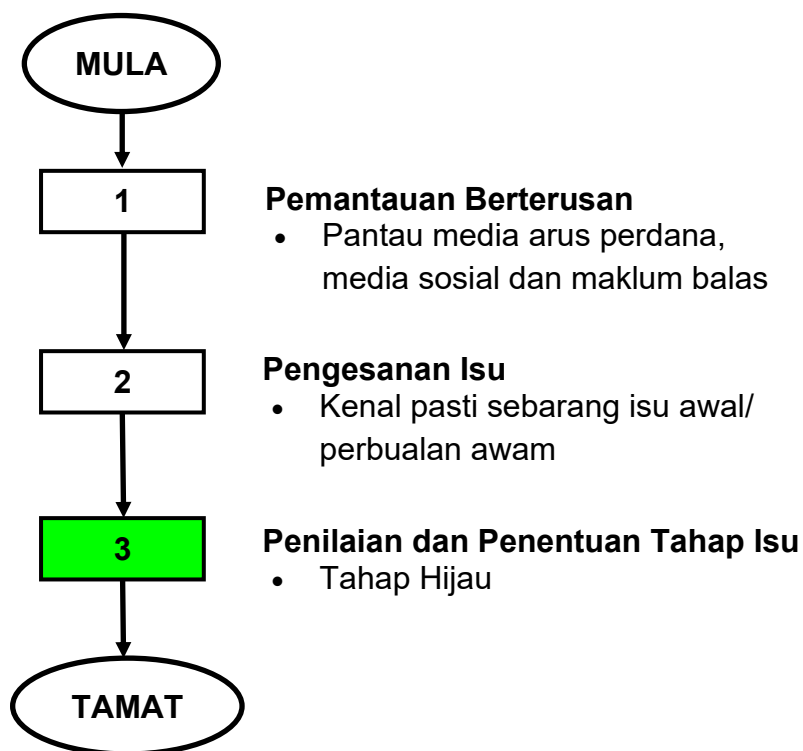
Tahap isu dan krisis seringkali digambarkan menggunakan model "tahap warna" untuk menggambarkan perkembangan isu atau krisis serta reputasi dari yang tidak begitu serius hingga yang kritikal. Model ini memudahkan pengurusan dan penilaian risiko, serta memberi panduan kepada Kementerian dalam menangani situasi yang timbul. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa tahap warna yang biasa digunakan:

5.1. Hijau (Tahap Normal)

- **Keterangan:** Pada tahap ini, keadaan adalah normal dan tidak ada isu atau krisis serta reputasi negatif yang sedang berlaku. Kementerian menjalankan operasinya seperti biasa tanpa sebarang gangguan besar.
- **Tindakan:** Tidak ada tindakan khas yang diperlukan. Fokus lebih kepada mengekalkan hubungan baik dengan pihak pemegang taruh dan menjalankan aktiviti perhubungan awam secara rutin.

[Tindakan hanya diperingkat penyelarasan Jabatan/ Agensi/ IPT sahaja]

CARTA ALIR PENGURUSAN ISU : HIJAU (TAHAP NORMAL)

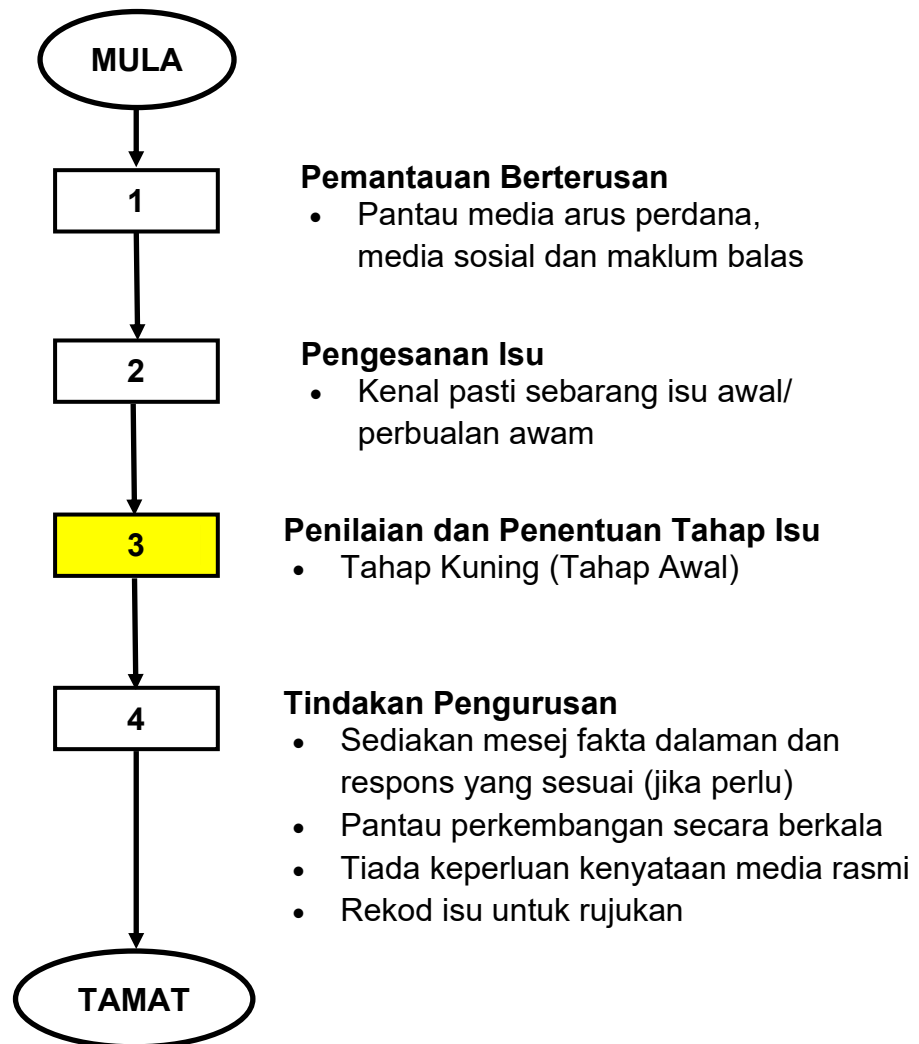


5.2. Kuning (Tahap Awal)

- **Keterangan:** Pada tahap ini, isu kecil mula timbul, tetapi ia belum lagi mengancam reputasi atau operasi Kementerian dengan serius. Isu ini mungkin hanya disedari oleh segelintir orang atau komuniti dan belum mendapat perhatian luas. Pada peringkat ini <20% sentimen negatif dikesan dan masih dalam keadaan terkawal.
- **Tindakan:** Pengurusan krisis perlu mula bersedia untuk kemungkinan isu ini berkembang. Pihak Perhubungan Awam perlu memantau dan memberikan respons yang sesuai untuk mengelakkan isu ini menjadi lebih besar. Masa respon yang perlu diambil adalah kurang dari enam jam.

[Tindakan hanya diperingkat Jabatan/ Agensi/ IPT sahaja dengan pemantauan daripada Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis]

CARTA ALIR PENGURUSAN ISU : KUNING (TAHAP AWAL)

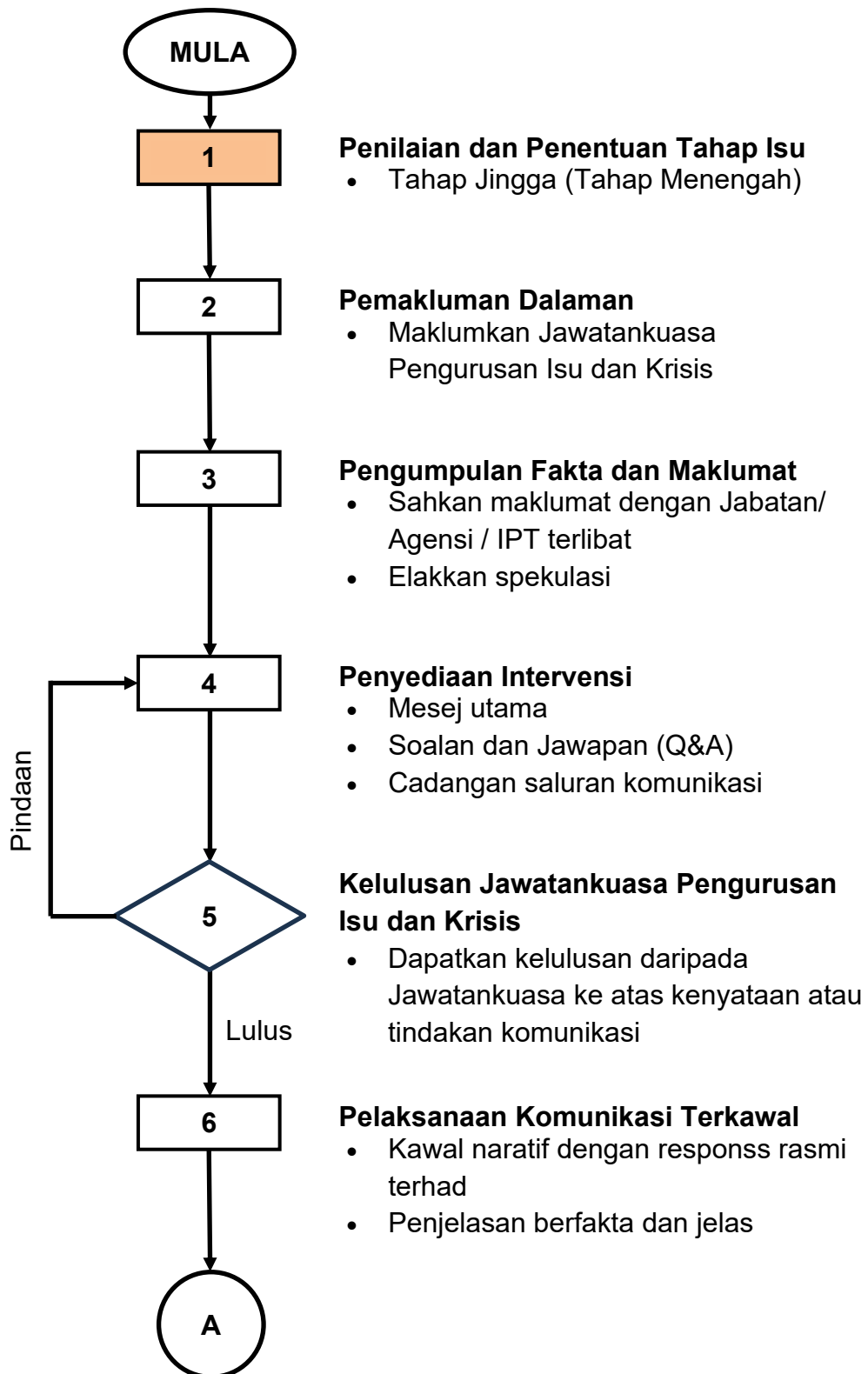


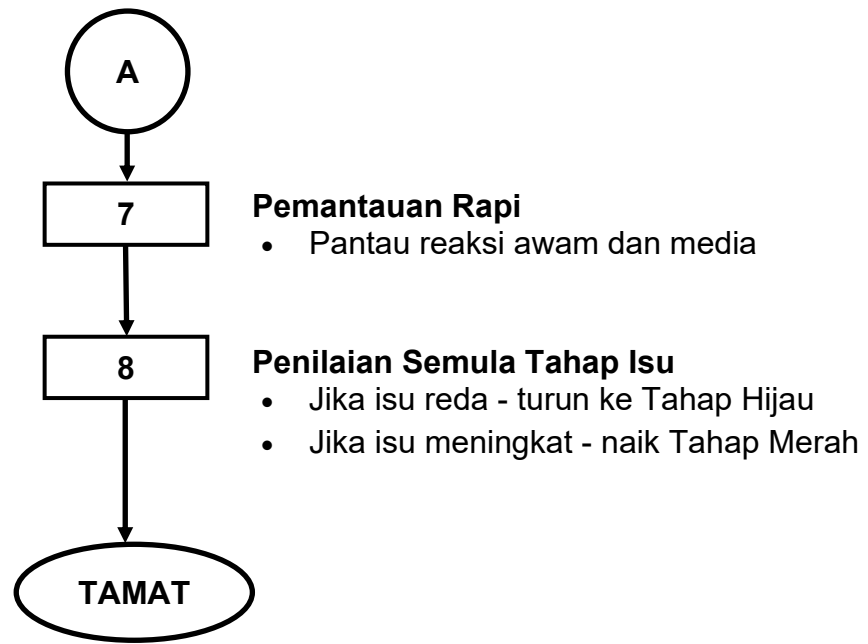
5.3. Jingga (Tahap Menengah)

- **Keterangan:** Pada tahap ini, isu mula mendapat perhatian yang lebih luas dan boleh memberi kesan negatif kepada Kementerian jika tidak ditangani dengan baik. Ia boleh melibatkan media atau pihak pemegang taruh utama, dan kesannya mungkin mulai terasa pada reputasi atau imej. Pada peringkat ini sentimen yang dikesan adalah dalam 20 - 40% sentimen negatif dan tindakan proaktif diperlukan. Media mula memberikan perhatian mengenai isu tersebut.
- **Tindakan:** Tindakan proaktif perlu diambil untuk mengawal naratif, memberikan kenyataan yang jelas, dan berkomunikasi dengan telus. Krisis ini mungkin memerlukan intervensi segera oleh pasukan Perhubungan Awam. Masa respon yang perlu diambil adalah kurang dari tiga jam.

[Tindakan di peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT dengan penyelarasan bersama Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis]

CARTA ALIR PENGURUSAN ISU : JINGGA (TAHAP MENENGAH)



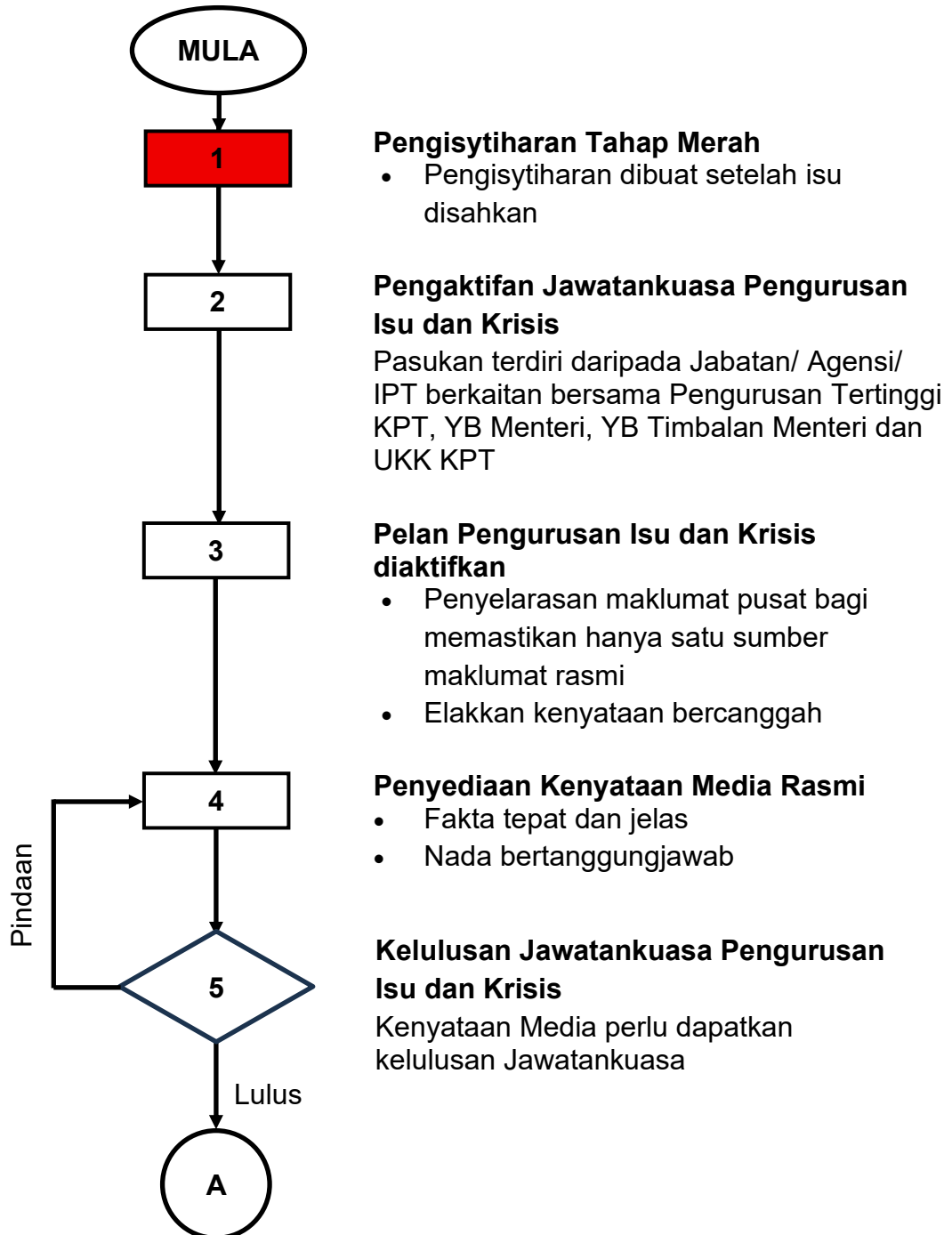


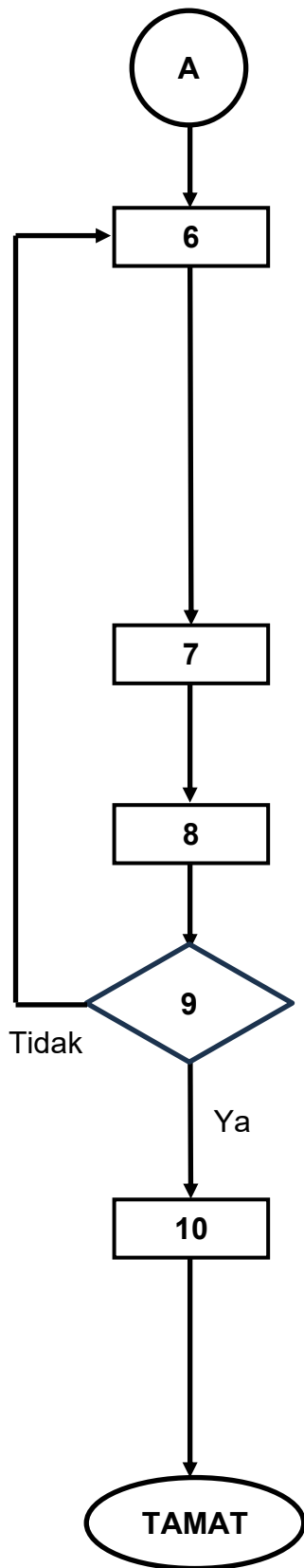
5.4. Merah (Tahap Kritikal)

- **Keterangan:** Pada tahap ini, isu telah menjadi krisis dan mengundang kepada persepsi yang negatif. Ia memberi kesan besar kepada Kementerian dan mungkin melibatkan skandal besar, krisis keselamatan, atau kegagalan operasi yang mengancam kelangsungan Kementerian. Media dan masyarakat umum memberi perhatian yang besar. Pada peringkat ini sentimen yang dikesan adalah dalam 40% sentimen negatif dan tindakan proaktif diperlukan sebelum ia menjadi tular ke seluruh negara. Masa respon yang perlu diambil adalah kurang dari dua jam.
- Sekiranya tahap ini tidak dikendalikan dengan cekap, maka krisis mencapai reputasi yang negatif dan sukar untuk dikendalikan. Kementerian mungkin menghadapi kerosakan imej atau reputasi yang teruk. Krisis ini boleh membawa kesan jangka panjang, termasuk kepercayaan dan sokongan daripada pihak pemegang taruh.
- **Tindakan:** Kementerian perlu segera mengaktifkan Pelan Pengurusan Krisis dan berkomunikasi dengan jelas, konsisten dan segera. Semua sumber perlu digerakkan untuk mengawal dan menangani krisis ini dan fokus utama adalah untuk meminimumkan kerosakan reputasi dan imej. Ini termasuk penglibatan pihak ketiga bagi memperjelaskan isu/ krisis.
- Fokus utama pada tahap ini juga adalah untuk memulihkan keadaan secepat mungkin dan mengelakkan kerosakan lebih lanjut. Penilaian semula pelan komunikasi dan pengurusan krisis perlu dilakukan untuk mengelakkan kejadian berulang pada masa hadapan. Tindakan pembedahan dan pemulihan jangka panjang perlu dirancang dengan teliti.

[Tindakan di peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT dengan penyelarasan bersama Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis]

CARTA ALIR PENGURUSAN ISU : MERAH (TAHAP KRITIKAL)





Pelaksanaan Komunikasi Krisis

- Sidang media/ kenyataan rasmi
- Mengeluarkan penulisan/ pandangan pihak ketiga seperti akademia KPT, advertorial khas untuk membantu cakna isu
- Menggunakan platform media untuk artikel/ hebahan penjelasan isu
- Respons segera dan konsisten

Pengurusan Persepsi dan Isu Berterusan

- Pantau sentimen
- Respons kepada maklumat yang tidak

Pemantauan secara intensif

Penilaian Semula Tahap Isu

- Jika krisis terkawal - Turun ke Tahap Kuning
- Jika krisis berterusan - tindakan susulan strategik

Penilaian Semula Pelan Perhubungan Awam dan Pengurusan Krisis

- Bagi mengelakkan krisis berulang pada masa hadapan
- Tindakan pembetulan dan pemulihan jangka panjang perlu dirancang dengan teliti

5.5. Ringkasan Tahap Isu dan Krisis

TAHAP RISIKO	KETERANGAN
Hijau	Keadaan normal, tiada isu.
Kuning	Isu kecil, perhatian awal diperlukan.
Jingga	Isu meningkat, reputasi dan kesan mula dirasakan.
Merah	Krisis kritikal, tindakan segera diperlukan. Sekiranya tidak ditangani dengan betul akan menyebabkan krisis maksimum dan kerosakan besar berlaku.

Pendekatan ini membantu Kementerian mengenal pasti tahap keseriusan situasi dan memberikan panduan mengenai langkah-langkah yang perlu diambil untuk menangani dan menguruskan isu, reputasi atau krisis dalam Perhubungan Awam.

6. PROSES PENGURUSAN ISU, KRISIS DAN REPUTASI

Pengurusan isu memerlukan pendekatan yang sistematik dan berfokus kepada penyelesaian masalah yang segera. Langkah pertama dalam pengurusan isu adalah untuk mengenalpasti situasi yang berpotensi menjadi krisis, sekaligus menggugat reputasi Kementerian atau IPT. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses pengurusan isu:

6.1. Pengenalpastian Isu

- **Aktiviti:** Menenal pasti isu yang sedang atau berpotensi berlaku, serta menilai faktor-faktor yang mungkin memberi kesan kepada Kementerian.
- **Sumber Isu:**
 - Maklum balas pemegang taruh.
 - Media (termasuk media sosial).

- Penilaian risiko dan perubahan dalam peraturan.
- Isu dalaman (seperti masalah operasi atau pekerja).
- **Medium yang digunakan:** Pemantauan media, kajian pasaran, tinjauan pelanggan, perbincangan dengan pihak berkaitan dan analisis sentimen.

6.2. Penilaian dan Pemetaan Isu

- **Aktiviti:** Mengumpul maklumat yang relevan berkaitan dengan isu yang berlaku dan seterusnya membuat penilaian yang tepat mengenai isu penting untuk merangka tindak balas yang sesuai serta menilai impak yang mungkin ditimbulkan oleh isu terhadap Kementerian, termasuk hubungan dengan pihak pemegang taruh.
- **Kriteria Penilaian:**
 - Menentukan tahap keseriusan dan potensi isu memerlukan tindakan segera atau boleh dikendalikan secara berperingkat.
 - Kesan terhadap pelanggan dan operasi.
 - Risiko reputasi di media sosial dan media konvensional.
- **Medium yang digunakan:** Analisis risiko dan lain-lain yang bersesuaian bagi membantu Kementerian mengutamakan krisis yang paling berisiko tinggi dan bersedia untuk menangani krisis tersebut secara lebih efisien.
- Pada peringkat KPT, penentuan klasifikasi warna isu diputuskan oleh Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis KPT.

6.3. Penubuhan Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis

Jawatankuasa bagi pengurusan isu dan krisis adalah perlu diwujudkan di peringkat Kementerian dan juga IPT. Ini bagi memastikan wujud

kesinambungan aspek pengurusan krisis di antara keduanya. Perincian bagi Jawatankuasa dan Terma Rujukan adalah seperti di **Perkara 7**.

6.4. Strategi Tindak Balas

Setiap isu, reputasi atau krisis memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeza bergantung kepada jenis isu atau krisis dan audien yang terlibat. Strategi-strategi tindak balas pula perlu dipilih berdasarkan jenis krisis.

- **Aktiviti:** Menentukan bagaimana Kementerian akan bertindak balas terhadap isu yang dikenal pasti berdasarkan jenis dan skala isu yang berlaku. Ini termasuk menetapkan tujuan jangka pendek dan panjang.

- **Strategi Umum:**
 - **Komunikasi proaktif:** Menyediakan maklumat lebih awal kepada pihak yang terlibat bagi mengelakkan kekeliruan atau spekulasi.
 - **Komunikasi defensif:** Mengambil langkah-langkah untuk mempertahankan imej Kementerian jika isu atau krisis melibatkan kecuaiian atau kesalahan pihak Kementerian.
 - **Komunikasi reaktif:** Bertindak balas secara cepat dan tepat apabila isu atau krisis berkembang, dengan fokus untuk mengurangkan kemudaratan.

- **Tindakan:**
 - Menyediakan kenyataan rasmi.
 - Mengadakan mesyuarat atau perbincangan dengan pihak pemegang taruh untuk memberikan maklumat dan mendapatkan maklum balas.
 - Mengeluarkan penulisan/ pandangan pihak ketiga untuk penjelasan isu.
 - Menggunakan media/ media sosial dan platform pantas yang lain untuk memberi penjelasan.

- Menyemak semula dasar atau prosedur untuk mencegah isu berulang.

6.5. Pelaksanaan Tindak Balas

- **Aktiviti:** Melaksanakan strategi yang telah dipilih dengan menggunakan pelbagai saluran komunikasi. Ini termasuk penyediaan kenyataan media, komunikasi langsung dengan pihak pemegang taruh dan pengurusan tindak balas media.
- **Tindakan:**
 - Penggunaan saluran komunikasi rasmi seperti sidang media, maklum balas kepada pelanggan, kempen maklumat awam dan lain- lain yang bersesuaian.
 - Penetapan jurucakap rasmi.
 - Komunikasi dengan saluran komunikasi yang bersesuaian termasuk media sosial untuk menjelaskan kedudukan Kementerian dan menjaga kepercayaan awam.
 - Menyediakan respons kepada pertanyaan media dan pihak pemegang taruh lain.
 - Mengatur pertemuan atau perbincangan dengan pemegang taruh yang terjejas.
- **Medium yang digunakan:** Kenyataan media, media sosial, surat rasmi, dan komunikasi krisis.

6.6. Komunikasi Semasa Berlakunya Isu dan Krisis

Komunikasi yang berkesan adalah kunci utama dalam pengurusan isu dan krisis. Beberapa prinsip komunikasi yang perlu dipatuhi:

- **Ketelusan dan Keterbukaan:** Memberikan maklumat yang jelas dan tepat pada masanya.

- **Kecepatan:** Mengeluarkan kenyataan awal dalam tempoh yang singkat setelah isu atau krisis timbul untuk mengelakkan spekulasi.
- **Empati dan Kepedulian:** Menunjukkan empati terhadap pihak yang terjejas oleh krisis.
- **Konsisten:** Memastikan mesej yang disampaikan konsisten di semua saluran komunikasi.

6.7. Medium atau Platform Komunikasi

Komunikasi krisis yang berkesan memerlukan penggunaan pelbagai medium atau platform komunikasi secara bersepadu bagi memastikan penyampaian maklumat yang cepat, tepat, konsisten dan berautoriti kepada semua pihak berkepentingan.

- **Media Arus Perdana**

Medium: Media cetak dan media elektronik termasuk atas talian.

Peranan:

- Menyampaikan pendirian rasmi Kementerian.
- Memberi kredibiliti dan autoriti maklumat.
- Mencapai khalayak awam yang luas.

- **Media Sosial Rasmi**

Platform: Semua media sosial rasmi KPT

Peranan:

- Penyampaian maklumat pantas dan terkini.
- Menangani maklumat tidak tepat dan spekulasi.
- Menyampaikan mesej ringkas, empatik dan berfakta.
- Menjangkau pelajar dan golongan muda.

- **Laman Sesawang Rasmi Kementerian**

Medium: Kenyataan rasmi, soalan lazim (FAQ), kenyataan media penuh, pautan rujukan.

Peranan:

- Sumber rujukan utama dan sahih.
- Penyimpanan maklumat rasmi secara berpusat.
- Rujukan media dan pihak berkepentingan.

- **Saluran Komunikasi Dalaman**

Medium: Pekeliling dalaman, emel rasmi, sistem intranet, surat rasmi

Peranan:

- Penyelarasan maklumat antara KPT dan Jabatan/ Agensi/ IPT.
- Mengelakkan percanggahan mesej dalaman.
- Memastikan pematuhan arahan komunikasi.

- **Aplikasi Pesanan Segera (Terkawal)**

Medium: *WhatsApp, Telegram*

Peranan:

- Penyampaian maklumat segera kepada pengurusan dan IPT.
- Penyelarasan operasi krisis.
- Bukan untuk kenyataan awam rasmi.

- **Saluran Komunikasi Bersemuka**

Medium: Mesyuarat khas, taklimat pengurusan, sesi libat urus

Peranan:

- Penyelarasan keputusan strategik.
- Penjelasan isu kompleks.
- Pengurusan persepsi dalaman.

- **Platform Digital Sokongan**

Medium: Infografik, video penjelasan, siaran langsung (*live streaming*)

Peranan:

- Memudahkan kefahaman awam.
- Menyampaikan mesej secara visual.
- Mengurangkan salah tafsir isu teknikal.

- **Saluran Aduan dan Maklum Balas**

Medium: Talian *hotline*, emel aduan rasmi, sistem aduan awam

Peranan:

- Menyerap kebimbangan awam.
- Mengurangkan tekanan di media sosial.
- Menyokong pendekatan komunikasi dua hala.

6.8. Pemantauan dan Penilaian

- **Aktiviti:** Memantau perkembangan isu atau krisis untuk menyesuaikan strategi komunikasi dan keberkesanan tindak balas yang telah dilaksanakan serta menilai kesan jangka panjang terhadap Kementerian
- **Kriteria Penilaian:**
 - Reaksi daripada pihak pemegang taruh (pelanggan, media, pekerja dan sebagainya).
 - Perubahan dalam persepsi awam mengenai Kementerian.
 - Keberkesanan strategi komunikasi dalam menyelesaikan isu.
- **Medium yang digunakan:** Analisis media, kajian semula tinjauan pelanggan dan analisis data komunikasi serta lain-lain platform yang bersesuaian.

- **Tindakan:**
 - Memantau media sosial dan media massa untuk memahami persepsi awam.
 - Menggunakan perkhidmatan pemantauan krisis untuk menilai keberkesanan respons dan tindakan yang diambil.
 - Mengadakan mesyuarat berkala dengan pasukan pengurusan krisis untuk menilai perkembangan isu.

6.9. Pembelajaran dan Penambahbaikan

Setelah krisis reda, Kementerian perlu mengambil langkah-langkah untuk menguruskan kesan jangka panjang.

- **Aktiviti:** Mengkaji semula proses pengurusan isu untuk meningkatkan pelan tindakan di masa hadapan.
- **Tindakan:**
 - Menilai kejayaan dan kelemahan strategi pengurusan isu yang digunakan dan mengambil tindakan pemulihan yang bersesuaian.
 - Menambahbaik manual, prosedur dan dasar berdasarkan pengalaman yang diperoleh.
 - Mengemas kini pelan pengurusan isu dan latihan berkaitan.
- **Medium yang digunakan:** Analisis dan laporan penilaian pasca-isu, sesi maklum balas, membangunkan dan mengimplementasikan pelan pemulihan imej untuk memulihkan kepercayaan pihak pemegang taruh, berkomunikasi dengan pihak yang terlibat (pemegang taruh) untuk memastikan mereka memahami langkah-langkah pemulihan yang telah diambil dan laporan cadangan penambahbaikan.

6.10. Pengurusan Reputasi

Pengurusan reputasi dilaksanakan secara sistematik melalui mekanisme pemantauan berterusan terhadap persepsi awam, analisis sentimen

media dan penilaian risiko komunikasi bagi mengesan sebarang isu yang berpotensi menjejaskan imej organisasi. Setiap respons hendaklah diselaraskan secara berpusat, berpandukan fakta yang disahkan, serta disampaikan secara tepat, telus dan konsisten merentas semua saluran komunikasi rasmi.

Pelaksanaannya menuntut koordinasi strategik antara pengurusan tertinggi, Unit Komunikasi Korporat dan Jabatan/ Agensi/ IPT berkaitan bagi memastikan keseragaman mesej, ketepatan maklumat dan keselarasan tindakan dengan dasar serta pendirian rasmi organisasi. Pendekatan ini turut merangkumi dokumentasi, pemantauan keberkesanan respons, serta penambahbaikan berterusan sebagai langkah proaktif bagi memelihara kredibiliti, mengukuhkan keyakinan pemegang taruh dan memastikan reputasi organisasi kekal terpelihara dalam semua situasi.

7. JAWATANKUASA PENGURUSAN ISU DAN KRISIS

7.1. Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis Peringkat KPT

7.1.1. Tujuan Penubuhan

Jawatankuasa ini ditubuhkan bagi menyelaraskan, memantau dan menguruskan sebarang krisis yang berpotensi atau sedang berlaku yang melibatkan KPT, institusi pendidikan tinggi (IPT), warga KPT dan pihak berkepentingan.

7.1.2. Keanggotaan Jawatankuasa

- Penasihat : YB Menteri Pendidikan Tinggi
- Penasihat II : YB Timbalan Menteri Pendidikan Tinggi
- Pengerusi : KSU
- Timbalan Pengerusi I : TKSU PP

- Timbalan Pengerusi II : TKSU D
- Setiausaha : KKK
- Ahli Tetap : KPPT, KPPK, PUU, SUA YBM
- Ahli Bebas : Ketua Agensi dan pihak yang terlibat
- Urus Setia : UKK KPT

7.1.3. Skop Isu atau Krisis

- Merangkumi:
 - Krisis keselamatan dan ketenteraman Kementerian dan IPT;
 - Krisis bencana alam melibatkan Kementerian dan IPT;
 - Krisis reputasi dan komunikasi;
 - Krisis tadbir urus dan pematuhan;
 - Krisis yang memberi impak besar kepada operasi Kementerian dan IPT;
 - Konflik Antarabangsa;
 - Demonstrasi Pelajar; dan
 - Lain-lain selain di atas yang melibatkan reputasi dan imej Kementerian dan IPT.
- Tindakan ke atas skop isu atau krisis ini perlu juga merujuk kepada tahap warna isu atau krisis yang berlaku yang ditentukan oleh Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis KPT.

7.1.4. Fungsi dan Tugas Jawatankuasa

Umumnya, fungsi dan tugas Jawatankuasa adalah seperti berikut:

- **Mengenal pasti dan menilai risiko krisis**
 - Membuat penilaian awal tahap keseriusan isu yang boleh menyebabkan kepada berlakunya krisis.
 - Menentukan potensi impak terhadap Kementerian dan IPT.

- **Menyelaras tindakan pengurusan krisis**
 - Menentukan pelan tindakan segera dan jangka pendek (*correction action*) serta jangka panjang (*corrective action*).
 - Menyelaras peranan antara Bahagian, Jabatan/ Agensi dan IPT.

- **Menyediakan dan mengaktifkan Manual Pengurusan Isu dan Krisis KPT**
 - Memastikan SOP dan garis panduan dipatuhi.
 - Mengaktifkan pusat operasi krisis (sekiranya perlu).

- **Mengurus komunikasi krisis**
 - Menyelaras penyampaian maklumat rasmi kepada orang awam.
 - Menentukan mesej utama, jurucakap dan saluran komunikasi.
 - Mengawal penyebaran maklumat tidak sahih atau spekulatif.

- **Membuat keputusan strategik semasa krisis**
 - Memberi syor kepada kepimpinan tertinggi KPT.
 - Menentukan keutamaan tindakan dan sumber.

- **Berhubung dengan agensi luar berkaitan**
 - Menyelaras kerjasama dengan agensi keselamatan, kesihatan dan pihak berkuasa berkaitan (sekiranya berkaitan).
 - Menjadi *focal point* peringkat Kementerian.

- **Memantau perkembangan dan keberkesanan tindakan**
 - Menyemak status krisis secara berkala.
 - Menilai keberkesanan langkah mitigasi.

- **Mengurus pemulihan pascakrisis**
 - Merancang langkah pemulihan operasi dan reputasi.
 - Menyokong kesejahteraan warga terkesan.
- **Menyediakan laporan dan dokumentasi krisis**
 - Menyediakan laporan kepada kepimpinan KPT.
 - Dokumentasi laporan.
- **Menambah baik dasar dan prosedur pengurusan krisis**
 - Mencadangkan penambahbaikan SOP.
 - Mengukuhkan kesiapsiagaan krisis KPT.

7.1.5. Peranan dan Tanggungjawab

- **Pengerusi Jawatankuasa**
 - Pengerusi bertanggungjawab sebagai peneraju strategik dan pembuat keputusan utama dalam pengurusan isu dan krisis kementerian. Peranan beliau meliputi:
 - Menentukan hala tuju, dasar dan strategi pengurusan isu serta krisis kementerian.
 - Membuat keputusan segera berhubung tindakan mitigasi, intervensi dan komunikasi rasmi.
 - Meluluskan kenyataan media, pendirian rasmi dan pelan tindakan krisis.
 - Mengarahkan pengaktifan bilik gerakan krisis apabila diperlukan.
 - Menyelaras keputusan dengan kepimpinan tertinggi kerajaan sekiranya isu melibatkan kepentingan nasional atau sensitiviti tinggi.
 - Memastikan semua tindakan pengurusan isu selaras dengan dasar kerajaan dan kepentingan awam.

- **Pasukan Pengurusan Isu dan Krisis**

- Pasukan ini berfungsi sebagai kumpulan pelaksana strategik dan teknikal yang menyokong keputusan pengerusi. Tanggungjawab utama termasuk:
 - Mengenal pasti, menilai dan mengklasifikasikan isu mengikut tahap risiko, impak dan keutamaan.
 - Menjalankan pemantauan berterusan terhadap media, media sosial dan maklum balas pemegang taruh.
 - Menyediakan analisis situasi, penilaian risiko reputasi dan cadangan tindakan.
 - Mengurus penyediaan draf kenyataan media, skrip jawapan, Q&A dan bahan komunikasi krisis.
 - Menyelaras maklumat antara bahagian, jabatan dan agensi berkaitan bagi memastikan ketepatan fakta.
 - Melaksanakan pelan tindak balas krisis serta memantau keberkesanan tindakan yang diambil.
 - Menyediakan laporan status isu secara berkala kepada pengerusi dan pengurusan tertinggi.
 - Melaksanakan tindakan susulan dan pelan pemulihan reputasi selepas krisis.

- **Urus Setia Jawatankuasa**

- Urus setia bertindak sebagai penyelaras operasi dan pentadbiran bagi memastikan kelancaran pengurusan isu dan krisis. Peranannya meliputi:
 - Mengurus penyelarasan mesyuarat, penyediaan agenda, minit dan rekod keputusan.
 - Menjadi pusat rujukan rasmi maklumat isu dan krisis kementerian.
 - Menyelaras pengumpulan data, laporan dan input daripada semua bahagian serta agensi.
 - Mengurus dokumentasi, arkib rekod krisis dan pangkalan data isu.

- Memastikan saluran komunikasi dalaman berfungsi dengan cekap dan maklumat disampaikan tepat pada masanya.
- Mengaktifkan mekanisme komunikasi kecemasan apabila diarahkan.
- Memantau pelaksanaan keputusan mesyuarat dan menyediakan laporan kemajuan tindakan.
- Menyelaras latihan, simulasi dan penilaian kesiapsiagaan pengurusan krisis.

7.1.6. Mesyuarat

- Mesyuarat diadakan secara berkala atau segera apabila krisis berlaku.
- Mesyuarat boleh dijalankan secara fizikal atau dalam talian.

7.1.7. Tempoh Berkuat Kuasa

Terma rujukan ini berkuat kuasa sepanjang tempoh penubuhan Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis Peringkat KPT dan tertakluk kepada semakan dan pindaan dari semasa ke semasa.

7.2. Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis Peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT

7.2.1. Tujuan

Pengurusan krisis yang berkesan di peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT adalah penting bagi memastikan keselamatan warga kampus, kesinambungan operasi, serta perlindungan reputasi Jabatan/ Agensi/ IPT dan Kementerian.

Sehubungan itu, Jawatankuasa Pengurusan Krisis Peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT ditubuhkan bagi menyelaras tindakan

pengurusan krisis di peringkat institusi serta memastikan keselarasan pelaksanaan dengan Jawatankuasa Pengurusan Krisis Peringkat KPT.

7.2.2. Keanggotaan Jawatankuasa:

- Pihak Pengurusan Tertinggi Jabatan/ Agensi/ IPT
- Pegawai Perhubungan Awam yang bertanggungjawab mengendalikan komunikasi
- Penasihat Undang-Undang untuk menilai isu undang-undang dan implikasi.

7.2.3. Skop Isu atau Krisis

Jawatankuasa ini bertanggungjawab mengurus semua bentuk krisis di peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT masing-masing, termasuk:

- Keselamatan dan kebajikan pelajar atau warga Jabatan/ Agensi/ IPT.
- Insiden kemalangan, kematian atau kecederaan serius.
- Bencana alam dan kecemasan.
- Isu kesihatan awam.
- Gangguan operasi akademik atau pentadbiran.
- Isu reputasi, komunikasi awam dan media.
- Isu pematuhan perundangan dan tatakelola.
- Lain-lain selain di atas yang melibatkan reputasi dan imej Kementerian dan Jabatan/ Agensi/ IPT.

Tindakan ke atas skop krisis ini perlu juga merujuk kepada tahap warna isu atau krisis yang berlaku yang ditentukan oleh Jawatankuasa ini.

7.2.4. Fungsi dan Tugas Jawatankuasa

Umumnya fungsi dan tugas Jawatankuasa adalah seperti berikut:

- Menetapkan peranan, fungsi dan tanggungjawab Pasukan Pengurusan Krisis Peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT.
- Memastikan mekanisme pengurusan krisis Jabatan/ Agensi/ IPT selaras dengan dasar, arahan dan terma rujukan pengurusan krisis peringkat KPT.
- Menyeragamkan rantaian pelaporan, komunikasi dan pembuatan keputusan semasa krisis.

7.2.5. Peranan dan Tanggungjawab

- **Pengerusi**
 - Menentukan hala tuju dan keputusan strategik semasa krisis.
 - Menjadi pusat rujukan utama kepada KPT.
 - Meluluskan kenyataan rasmi Jabatan/ Agensi/ IPT tertakluk kepada nasihat KPT.
- **Pasukan Pengurusan Krisis**
 - Mengaktifkan pelan pengurusan krisis Jabatan/ Agensi/ IPT apabila berlaku insiden.
 - Menilai tahap keseriusan krisis dan implikasinya.
 - Menyelaras tindakan operasi, keselamatan dan komunikasi.
 - Memastikan kebajikan pelajar dan warga Jabatan/ Agensi/ IPT diberi keutamaan.
- **Urus Setia**
 - Mengurus dokumentasi, laporan dan minit mesyuarat krisis.

- Menyediakan laporan awal, interim dan pasca-krisis kepada KPT.
- Menjadi penghubung rasmi antara Jabatan/ Agensi/ IPT dan urus setia Pasukan Pengurusan Krisis KPT.

7.2.6. Prinsip Penyelarasan Bersama KPT

Pengurusan isu dan krisis di peringkat Jabatan/ Agensi/ IPT hendaklah:

- Mematuhi dasar, arahan dan garis panduan yang ditetapkan oleh KPT.
- Melaksanakan prinsip *single command*, *single narrative* dalam komunikasi awam.
- Melaporkan insiden krisis kepada KPT secara segera, tepat dan berperingkat.
- Mengambil tindakan selari dengan keputusan Jawatankuasa Pengurusan Isu dan Krisis Peringkat KPT bagi krisis berskala nasional atau berimpak besar.

7.2.7. Mekanisme Pelaporan

- Semua krisis hendaklah dilaporkan kepada KPT melalui saluran rasmi yang ditetapkan.
- Laporan hendaklah merangkumi:
 - Kronologi kejadian.
 - Tahap keseriusan dan impak.
 - Tindakan segera yang telah diambil (*correction dan corrective action*).
 - Keperluan sokongan atau keputusan daripada KPT.
- Kekerapan dan format pelaporan adalah selaras dengan keperluan KPT.

7.2.8. Pengurusan Komunikasi Dan Media

- Semua kenyataan awam dan media hendaklah diselaraskan dengan KPT.
- Jabatan/ Agensi/ IPT hendaklah memastikan mesej komunikasi adalah:
 - Tepat
 - Konsisten
 - Tidak spekulatif
- Bagi krisis berskala besar, Jabatan/ Agensi/ IPT hendaklah mematuhi arahan komunikasi pusat yang ditetapkan oleh KPT.

7.2.9. Mesyuarat

- Mesyuarat boleh diadakan secara fizikal atau maya bergantung kepada situasi krisis.
- Mesyuarat boleh dipanggil serta-merta apabila krisis dikenal pasti.
- Keputusan mesyuarat perlu dilaksanakan segera.

7.2.10. Penamatan Krisis dan Pasca Krisis

- Pasukan akan menentukan penamatan pengurusan krisis setelah keadaan stabil.
- Laporan pasca krisis hendaklah disediakan dan dikemukakan kepada KPT.
- Penilaian dan penambahbaikan pelan pengurusan krisis Jabatan/ Agensi/ IPT hendaklah dilaksanakan.

7.2.11. Tempoh Berkuat Kuasa

Terma rujukan ini berkuat kuasa mulai tarikh kelulusan dan tertakluk kepada pindaan dari semasa ke semasa selaras dengan dasar dan arahan KPT.

8. PENUTUP

Secara rumusannya, manual ini memberikan panduan bagi pengurusan isu dan krisis secara cekap dan berstruktur bagi memastikan keselamatan, kelancaran operasi, serta pemeliharaan imej dan reputasi Kementerian terus diperkukuh.

Setiap IPT juga digalakkan untuk membangunkan manual di peringkat institusi masing-masing dengan merujuk Manual Pengurusan Isu dan Krisis KPT ini bergantung kepada kesesuaian dan ekosistem masing-masing. Dalam masa yang sama adalah digalakkan untuk setiap jabatan atau unit menjalankan latihan berkala, simulasi krisis dan audit komunikasi tahunan bagi memperkukuhkan pengurusan komunikasi strategik IPTA masing-masing.

FORMAT PELAPORAN ISU/ KRISIS

Jabatan/ Agensi/ IPT: _____

Tajuk Isu/ Krisis (nyatakan): _____

PERKARA	HURAIAN	CATATAN
Tahap isu		
Kronologi isu		Contoh: <ul style="list-style-type: none"> • Siapa yang terkesan • Bila ia berlaku (tarikh isu dikesan) • Di mana ia berlaku (platform/ sumber) • Mengapa ia berlaku • Bagaimana ia berlaku
Sumber Penyebaran <ul style="list-style-type: none"> • Sentimen (% positif/ negatif) • Platform utama (FB/ TikTok/ X) • <i>Influencer</i> terlibat • Risiko eskalasi (rendah/ sederhana/ tinggi) • Cadangan naratif 		Contoh: <ul style="list-style-type: none"> • Pautan isu yang tular di media dan media sosial
Tindakan Pembetulan (tindakan awal)		
Tindakan Pencegahan (tindakan jangka masa panjang)		

Disediakan oleh:

Disemak oleh:

Tandatangan

(Nama)

Jawatan:

No. Telefon Bimbit:

Emel:

Tarikh:

Tandatangan

(Nama)

Jawatan:

No. Telefon Bimbit:

Emel:

Tarikh: