

## PEMANFAATAN TEORI IMAGE RESTORATION DALAM PENELITIAN KUALITATIF DAN KUANTITATIF DI ERA TEKNOLOGI DIGITAL

**Ratna Komala**

Program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia E-mail: [ratna.komala01@ui.ac.id](mailto:ratna.komala01@ui.ac.id)

### ARTICLE INFORMATION

#### KEYWORDS:

Teori Image Restoration, Teknologi Digital

### CORRESPONDENCE

Phone: +62-81299329991

E-mail: [ratna.komala01@ui.ac.id](mailto:ratna.komala01@ui.ac.id)

### A B S T R A C T

*This paper aims to map the use of the Image Restoration Discourse theory or approach to analyze crises both in organizations and individuals. Digital technology has a significant influence on the study of crisis communication, where internet-based communication platforms, such as social media, allow information to be widely disseminated, in real time interaction. On the one hand, digital technology is a solution to the crisis, but on the other hand it is a source of crisis. Using the literature review method, various previous research related to the theory, also known as Image Repair Theory, were collected, both classical and contemporary. In conclusion, Image Repair theory is relevant to be used as an analytical tool for various research units, including its relation to the use of digital technology.*

### INTRODUCTION

Situasi krisis pasti terjadi pada organisasi atau individu, baik disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, atau disebabkan kesalahan dan peristiwa yang terjadi tiba-tiba sebagai suatu kecelakaan ataupun peristiwa yang sudah dapat diprediksi. Pada prinsipnya seorang individu atau organisasi baik organisasi birokrasi, perusahaan, ataupun organisasi non-profit berkeinginan dapat terhindar dari krisis. Kalau sampai mengalami krisis, akan dilakukan upaya bagaimana agar krisis dapat segera diperbaiki serta memiliki dampak yang relatif minimal atau tidak menimbulkan kerusakan berat yang berdampak luas.

Era teknologi digital, di mana saluran komunikasi media baru berkembang cepat dalam berbagai platform seperti media sosial, misalkan facebook, twitter, atau Instagram dan platform lainnya, kondisi krisis menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi atau individu. Di satu sisi media sosial menjadi instrumen yang menguntungkan ketika digunakan untuk memulihkan situasi krisis

karena kecepatannya, daya jangkauannya yang luas dan memiliki efektifitas yang tinggi. Namun di sisi lain, media sosial justru dapat pula menjadi penyebab krisis yang dapat mengalami eskalasi yang cepat dan memperparah krisis. Misinformasi dan rumor dapat cepat berkembang dengan liar. Ini menjadi aspek kebaruan dari pemanfaatan teori Image Restoration Discourse.

Pengalaman buruk atau yang mengganggu citra perusahaan Garuda Indonesia terjadi dalam penerbangan perjalanan Sydney-Denpasar-Jakarta pada 12 Juli 2019. Ketika itu di kelas bisnis, pramugari melayani makan dengan daftar menu ditulis tangan. Kebetulan salah satu penumpang dalam penerbangan adalah Rius Vernandes seorang influencer dan youtuber asal Indonesia, yang biasa memberikan *review* konten penerbangan. Rius Vernandes kemudian mengunggah di Youtube apa yang direkam dalam perjalanan tersebut, yang memperlihatkan

awak kabin Garuda Indonesia memberikan pelayanan pada penumpang *business class* dengan selebar kertas tulisan tangan daftar menu makanan. Akibatnya menjadi ramai dan banyak diperbincangkan oleh netizen. Awak kabin memberikan penjelasan bahwa daftar menu makanan yang biasanya digunakan sedang dalam proses percetakan. Sementara pihak Garuda dalam tweet nya menyampaikan bahwa daftar menu makanan yang beredar saat itu merupakan catatan pribadi awak kabin yang seharusnya tidak disebarluaskan dan itu bukan dari maskapai itu sendiri. Hal ini semakin banyak diperbincangkan oleh masyarakat di media sosial. Dengan adanya kejadian ini, banyak orang meragukan kinerja manajemen perusahaan, termasuk bagaimana standard dari Standar Operasional Prosedur (SOP) Garuda Indonesia (Mix Marcomm, 2019). (Pratiwi, 2021:91)

Beberapa perusahaan multi nasional terkenal di dunia bahkan pernah mengalami krisis dan menyebabkan reputasi perusahaan yang sudah dibina puluhan tahun menjadi rusak. Sebagian ada yang berhasil bangkit dan kembali memperbaiki citra dan reputasi, namun sebagian lagi gagal. Bukan hanya perusahaan, negara pun mengalami masalah krisis dan reputasi.

Exxon, Shell, British Airways, BP, Coca-Cola, McDonald's, Bahan Bakar Nuklir Inggris, Nike, Marks & Spencer, Singapura Airlines, Renault adalah beberapa perusahaan yang menjadi simbol kekuatan ekonomi global. Sebagian besar telah menghabiskan banyak uang untuk mengembangkan atau mendesain ulang dan mempromosikan merek produk mereka, serta citra perusahaan. Namun semua telah gagal mengakui dampak dari persepsi publik yang merugikan terhadap reputasi dalam pengaturan risiko (Regerster & Larkin, 2008:2).

Beberapa kasus krisis yang cukup menjadi tantangan dalam memulihkannya antara lain pernah dialami jaringan bisnis kopi Starbucks yang sudah mendunia. Pada Oktober 2006, Oxfam di Inggris Raya, yakni organisasi nirlaba yang berdedikasi memerangi kemiskinan dan ketidakadilan di dunia, menuduh Starbucks bersaing secara tidak sehat dengan Ethiopia

dalam hal merek dagang biji kopi. Starbucks melalui lobby ke National Coffee Association (NCA) atau Asosiasi Perdagangan Kopi di Amerika Serikat memblokir tiga merek dagang biji kopi asal Ethiopia yang paling terkenal di Amerika, dengan system penawaran negara. Akibat tindakan tersebut Starbucks ingin mengganggu pendapatan Ethiopia sebesar 47 juta Poundsterling per tahun. Ketika Starbucks menyangkal telah *melobby* NCA, NCA dalam siaran persnya justru membenarkan upaya Starbucks tersebut dan menuduh Starbucks telah memperlakukan tidak adil negara miskin seperti Ethiopia. Starbucks juga menyiapkan perjanjian untuk ikut mengatur harga biji kopi dari Ethiopia, sementara Ethiopia menyiapkan perjanjian lisensi bebas loyalitas, yang ditolak oleh Starbucks untuk ditandatangani, tetapi pesaingnya, Green Mountain justru menandatangani. Akibat peristiwa ini media menuduh Starbucks telah menghancurkan reputasinya dengan bersaing tidak sehat dengan negara miskin, yang akan berdampak buruk kepada petani kopi Ethiopia. Ketika Oxfam mengadakan 'Starbucks Day of Action', mendorong orang untuk memprotes cabang-cabang Starbucks di seluruh dunia. Akhirnya Starbucks melunak untuk tidak keberatan memberikan Ethiopia hak kekayaan intelektual dari kopinya, namun masalah ini telah menjadi persoalan *public relations*, karena beberapa media seperti Seattle Post Intelligencer atau Houston Chronicle menyatakan hal itu sebagai hal yang memalukan bagi Starbucks. (Regerster & Larkin, 2008:17-18).

Kasus krisis lainnya menjadi tantangan bagi citra pemerintah adalah kegagalan untuk mendengarkan kekhawatiran masyarakat dan menjawab ketakutan mereka dari penerapan vaksin MMR (Regerster & Larkin, 2008: 22), menyebabkan menurunnya penyerapan vaksin campak, gondok dan rubella (MMR), serta kebingungan tentang siapa yang harus dipercaya dalam masalah ini. Meskipun vaksin MMR telah diberikan kepada anak-anak di Inggris sejak tahun 1988, pada tahun 1998 penelitian yang dipimpin oleh Dr. Andrew Wakefield dari Royal Free Hospital muncul di The Lancet, mengklaim ada kemungkinan hubungan antara vaksin dan gangguan usus, juga autisme pada anak-anak. Pemerintah akhirnya menggunakan

pendekatan emosional, dimana merespon bahwa penolakan vaksin MMR akan menyebabkan epidemi campak atau peningkatan kasus campak, dan anak-anak lah yang menderita. Saat kontroversi berlanjut, dan didorong oleh laporan media yang kembali mengkhawatirkan tentang keamanan MMR, 30 dokter anak dan ahli vaksinasi menerbitkan surat pada bulan Juni 2006, yakni surat terbuka kepada wartawan, politisi dan profesional kesehatan berisi respons pertanyaan terkait MMR dan autisme', yang berdasarkan bukti menunjukkan vaksin itu aman. (Regester & Larkin, 2008: 22-23).

Di Indonesia salah satu krisis organisasi yang cukup besar adalah kasus jatuhnya pesawat JT 610 Lion Air. Strategi penanggulangan yang dilakukan Lion Air cukup membantu keluarga korban kecelakaan dan memberikan pelayanan informasi yang baik bagi publik. Bagi keluarga korban, Lion Air selain mengucapkan simpati dan prihatin, memfasilitasi penerbangan keluarga korban dari Pangkalpinang ke Jakarta dengan jumlah 90 orang, ditambah penerbangan 76 orang lagi, sekaligus difasilitasi penginapan serta pusat informasi yang letaknya dengan Bandara Halim Perdanakusumah. Sementara strategi penanggulangan pun cukup sistematis, mulai dari perkembangan informasi melalui situs [www.lionair.co.id](http://www.lionair.co.id), yakni terkait penemuan dan identifikasi korban, evakuasi serta pendampingan keluarga korban setiap hari. Lion Air pun membentuk Tim Penanggulangan Krisis, melakukan analisis oleh para expert terkait harapan public, langkah dan rencana kegiatan, komunikasi dengan pesan yang kuat dan dipercaya, menjelaskan 5 W + 1 H, monitoring media dan News Center dan hubungan dengan media dengan baik. (Novera, 2019: 7-9)

Salah satu teori yang digunakan oleh praktisi atau pendidik sebagai pendekatan untuk memahami situasi krisis di dalam organisasi atau perusahaan, serta membantu merancang pesan selama krisis dan mengevaluasi secara kritis pesan yang dihasilkan selama krisis adalah Teori Image Repair atau Teori Image Restoration Discourse yang digagas William Benoit.

Kunci untuk memahami strategi Perbaikan Citra adalah dengan mempertimbangkan sifat keluhan

atau "serangan" yang menimbulkan krisis, yakni : (1) perusahaan atau individu dimintai pertanggungjawaban atas kasus yang terjadi; (2) tindakan itu dinilai sebagai tindakan ofensif/ penyerangan. Misalnya, sebuah bisnis dapat disalahkan atas tindakan yang dilakukan, diperintahkan, didorong, difasilitasi, atau diizinkan terjadi, yang dianggap sebagai tindakan kelalaian atau tindakan buruk. (Benoit, 1977:177)

Ketika menggunakan pendekatan sekaligus teori Wacana Restorasi Citra dalam memahami situasi krisis, Benoit menggunakan asumsi dasar (Benoit, 1977: 177) bahwa (1) citra merupakan konsep sentral dalam bidang hubungan masyarakat, dan perusahaan dapat menyiapkan pendekatan preventif (2) restoratif terkait masalah citra. (3) bahwa teori wacana restorasi citra adalah pendekatan yang layak untuk digunakan dalam mengembangkan dan memahami pesan yang menanggapi krisis citra perusahaan.

Selain itu, Benoit membedakan upaya perbaikan krisis individu dan perusahaan. Perusahaan menggunakan strategi yang berbeda dari individu dalam hal konfigurasi dan pemanfaatan sumber daya. Perusahaan memanfaatkan sumber daya yang lebih besar untuk upaya perbaikan citra daripada individu. Pengacara perusahaan biasanya merekomendasikan untuk menghindari strategi meminimalkan risiko litigasi atau proses sengketa yang dipersidangkan, yang justru berpotensi masalah di kemudian hari. Pada dasarnya upaya yang dilakukan adalah upaya perbaikan citra individu maupun perusahaan (Benoit, 1977:177).

## METHOD

Penelitian tentang aplikasi teori Image Restoration Discourse atau disebut juga Image Repair ini berguna untuk memetakan penerapan teori termasuk pada kasus-kasus kontemporer. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan, yakni gambaran komprehensif tentang berbagai penelitian yang dilakukan mengenai teori Image Repair. Peneliti ingin mendapat gambaran bagaimana perkembangan dan penerapan teori Image Repair, agar dapat dilakukan studi-studi lanjutan, sebagai sarana mengembangkan penerapan teori ini, sesuai perkembangan jaman. Pilihan penelitian

terdahulu, terbuka dalam hal pemilihan pendekatan kualitatif dan kuantitatif terhadap berbagai penerapan teori ini, khususnya untuk mengatasi krisis dalam organisasi maupun terkait krisis citra individu, baik digunakan sebagai pendekatan maupun teori itu sendiri.

Teknik pengumpulan data selain menggunakan referensi dari buku tentang teori Image repair atau Image Restoration Discourse, juga dengan cara mencari jurnal-jurnal ilmiah di internet, menggunakan kata kunci teori Image Restoration Discourse atau Image repair. Pilihan jurnal didasarkan keragaman unit analisis, untuk dielaborasi baik dari aspek asumsi dasar dan penerapan teori yang lebih kekinian, serta menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Berbagai penelitian yang menggunakan teori Image Repair atau Image Restoration Discourse dalam konteks kekinian, terutama yang dilakukan di era teknologi digital. Teknologi digital sendiri dapat menjadi alat untuk analisis permasalahan, namun dapat juga justru menjadi sumber permasalahan itu sendiri.

## RESULTS AND DISCUSSION

Gagasan William Benoit tentang wacana perbaikan citra pada intinya adalah sekumpulan pesan persuasif sebagai respons yang digunakan untuk mengubah persepsi atau kepercayaan khalayak terhadap tuntutan pertanggungjawaban atas kasus yang terjadi, dan mengubah tuduhan tindakan ofensif dari perusahaan. (Benoit, 2015: 10-11)

### Tipologi Strategi Restorasi Citra

Berbicara tentang jenis situasi krisis, teori wacana restorasi citra berfokus pada pilihan pesan (Benoit, 1997:177). Dengan kata lain, adalah apa yang harus disampaikan oleh organisasi atau perusahaan saat menghadapi krisis. Teori wacana restorasi krisis menawarkan lima kategori besar strategi perbaikan citra, dengan beberapa varian, ketika merespons ancaman. Penyangkalan dan penghindaran tanggung jawab, merupakan komponen pertama serangan persuasif, di mana perusahaan menolak atau mengurangi tanggung jawab tertuduh atas tindakan yang bersangkutan. Selanjutnya mengurangi serangan, tindakan perbaikan, dan strategi

umum terakhir, mortifikasi, mencoba mengembalikan citra dengan meminta maaf.

### 1. Penolakan

Penolakan adalah salah satu pendekatan untuk perbaikan citra, dengan dua varian. Misalnya, Pepsi-Cola menuduh Coca-Cola mengharuskan akun lain untuk membayar harga yang lebih tinggi, mensubsidi pelanggan terbesarnya, McDonald's. Coke menjawab dengan sederhana dan langsung menyangkal tuduhan Pepsi. Bahwa Coke menaikkan harga untuk beberapa pelanggan, tidak semua "benar-benar salah;" bahwa kenaikan harga "diterapkan secara universal; tidak ada pengecualian." Di sini, Coke menolak tuduhan Pepsi. Perusahaan dapat menyangkal bahwa perbuatan itu terjadi, bahwa perusahaan itu melakukan perbuatan itu, atau bahwa perbuatan itu merugikan siapa pun. (Benoit, 1997 :177)

Bentuk penolakan kedua adalah mengalihkan kesalahan, dengan alasan bahwa orang atau organisasi lain sebenarnya bertanggung jawab atas tindakan ofensif tersebut. Contoh, setelah tumpahan minyak Exxon Valdez, Rawl, Pimpinan Exxon, "menyalahkan pejabat negara dan Penjaga Pantai atas keterlambatan bertindak, menuduh bahwa perusahaan tidak dapat memperoleh izin langsung di tempat kejadian untuk mulai membersihkan minyak atau menerapkan bahan kimia "dispersant". Jika Exxon tidak bersalah atas penundaan tersebut, citra mereka tidak ternoda.

### 2. Penghindaran Tanggung Jawab

Strategi perbaikan citra memiliki empat versi. Sebuah perusahaan dapat mengatakan bahwa tindakannya hanya merupakan respons terhadap tindakan ofensif orang lain, dan bahwa perilaku tersebut dapat dilihat sebagai reaksi yang wajar terhadap provokasi tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan di Amerika mengklaim telah memindahkan pabriknya ke negara bagian lain karena negara bagian pertama mengesahkan undang-undang baru yang mengurangi margin keuntungannya.

Bentuk spesifik lain dari penghindaran tanggung jawab adalah kepatutan dan kelayakan atau *defeasibility*. Di sini, bisnis menuduh kurangnya informasi atau kontrol atas elemen-

elemen penting dari situasi tertentu. Misalnya, dalam pengambilan keputusan penting tidak tepat, karena pemimpin yang membuat keputusan tidak mendapat informasi yang cukup atau tidak diberitahu, sehingga membuat alasan kurangnya informasi menjadi alasan ketidakhadiran.

Opsi ketiga adalah mengklaim tindakan ofensif yang terjadi secara tidak sengaja. Jika perusahaan dapat meyakinkan audiens bahwa tindakan tersebut terjadi secara tidak sengaja, pertanggungjawabannya lebih kecil, dan kerusakan citra bisnis itu dapat dikurangi. Setelah tuduhan penipuan perbaikan mobil, Pimpinan Sears Brennan menggolongkan kesalahan perbaikan mobil sebagai "tidak disengaja", bukan disengaja.

Keempat, bisnis dapat menunjukkan bahwa perilaku ofensif dilakukan dengan niat baik. Brennan juga menekankan niat baik Sears, bahwa "Sears ingin Anda tahu bahwa kami tidak akan pernah sengaja melanggar kepercayaan yang telah ditunjukkan pelanggan di perusahaan kami selama 105 tahun." Pernyataan ini berfungsi untuk menekankan niat baik Sears terhadap pelanggannya.

### 3. Mengurangi Serangan

Perusahaan yang dituduh melakukan tindakan yang salah juga dapat mencoba untuk mengurangi persepsi ofensif dari tindakan tersebut. Strategi perbaikan citra umum memiliki enam versi.:

(a) Pertama, perusahaan dapat memperkuat perasaan positif audiens terhadap dirinya sendiri, untuk mengimbangi perasaan negatif yang terkait dengan tindakan yang salah. Bisnis dapat menggambarkan karakteristik positif yang mereka miliki atau tindakan positif yang telah mereka lakukan di masa lalu. Contoh: setelah tumpahan minyak Valdez, misalnya, Pimpinan Exxon Rawl menyatakan bahwa "Exxon telah bergerak dengan cepat dan kompeten untuk meminimalkan dampak minyak ini terhadap lingkungan, ikan, dan satwa liar lainnya." Dia menyatakan simpatinya kepada "penduduk Valdez dan rakyat Negara Bagian Alaska." Sentimen ini, jika diterima, akan meningkatkan citranya dan mengimbangi kerusakan reputasinya.

(b) Kemungkinan kedua adalah mencoba meminimalkan perasaan negatif terkait dengan tindakan yang salah. Setelah tumpahan minyak Valdez, pejabat Exxon juga berusaha mengecilkan tingkat kerusakan. Baker menjelaskan bahwa "Pada 19 Mei, ketika Alaska menemukan bangkai puluhan ribu burung laut, ratusan berang-berang, dan lusinan elang botak, seorang pejabat Exxon mengatakan kepada Radio Publik Nasional bahwa Exxon hanya menghitung 300 burung dan 70 berang-berang". Pernyataan ini berfungsi untuk meminimalkan masalah yang tampak.

c). Perusahaan dapat menggunakan diferensiasi, di mana tindakan tersebut dibedakan dari tindakan serupa lainnya tetapi lebih ofensif. Sears berargumen bahwa tindakan yang disebut "perbaikan yang tidak diperlukan" sebenarnya adalah pemeliharaan preventif. Jelas, tindakannya terdengar jauh lebih tidak menyinggung bila dipahami sebagai pemeliharaan preventif dan bukan sebagai penipuan.

(d). Cara keempat untuk mengurangi ofensif adalah mencoba menempatkan tindakan dalam konteks yang lebih menguntungkan. Sebuah perusahaan yang bereksperimen pada hewan dapat mengklaim manfaat bagi manusia dari penelitian semacam itu lebih besar daripada kerugiannya bagi hewan.

(e) mereka yang dituduh melakukan kesalahan dapat menyerang balik penuduhnya. Setelah Coca-Cola berargumen bahwa Coke lebih menguntungkan daripada Pepsi, Pepsi-Cola menyerang balik melalui iklan. Satu iklan mengklaim bahwa Coke menagih perusahaan lain lebih dari harga kepada McDonald's: "Kebijakan penetapan harga Coke mengharuskan Anda untuk mensubsidi operasi pesaing Anda." Serangan terhadap Coke ini mungkin mengurangi kerusakan image dari kritik Coke terhadap Pepsi.

(f) Kompensasi adalah bentuk terakhir dari pengurangan ofensif. Jika dapat diterima oleh korban, citra perusahaan bisa ditingkatkan. Misalnya, sekelompok orang cacat ditolak masuk ke bioskop. Seorang pejabat kemudian meminta maaf dan menawari mereka tiket gratis nonton film untuk membantu mengimbangi tindakan ofensif ini

#### 4. Tindakan Perbaikan

Strategi restorasi citra umum lainnya adalah tindakan korektif, di mana perusahaan berjanji untuk memperbaiki masalah yang terjadi. Tindakan tersebut dapat berupa memulihkan keadaan yang ada sebelum tindakan ofensif, atau menjanjikan untuk mencegah terulangnya tindakan ofensif. Misalnya, pada tahun 1993 AT&T mengalami gangguan dalam layanan jarak jauh ke dan dari New York City. Ketika itu AT & T sangat bergantung pada tindakan korektif, termasuk dan pencegahan di fasilitas yang terkena dampak" di New York City, serta pemeriksaan menyeluruh terhadap semua fasilitas dan keseluruhan praktik. Pimpinan AT&T, Allen juga mengumumkan rencana untuk mengeluarkan miliaran dolar lebih selama beberapa tahun ke depan untuk membuat perusahaan mereka lebih dapat diandalkan. Dengan demikian, dia tidak hanya berjanji untuk memperbaiki masalah saat ini tetapi juga untuk mencegah masalah di masa depan.

#### 5. Mortifikasi

Strategi umum terakhir untuk pemulihan citra adalah mengaku dan memohon pengampunan, atau oleh Burke disebut sebagai mortifikasi. Bagian lain dari tanggapan AT&T adalah mortifikasi, atau permintaan maaf, khususnya meminta maaf kepada semua yang terpengaruh, secara langsung atau tidak langsung. Kelemahan potensial dari strategi ini adalah dapat mengundang tuntutan hukum dari para korban.

Beberapa studi menggambarkan penerapan teori ini. Benoit menerapkan teori ini pada tumpahan minyak Exxon Valdez, pada tanggapan Union Carbide terhadap kebocoran gas Bhopal, dan pada serangkaian iklan oleh Coca-Cola dan Pepsi-Cola di Nation's Restaurant News. Benoit dan Brinson menerapkannya pada AT&T's penanganan gangguan layanan jarak jauh di New York City. Benoit juga menerapkannya pada tanggapan Sears atas tuduhan penipuan perbaikan mobil di California. Brinson dan Benoit menganalisis penanganan DOW Corning terhadap krisis implan payudara. Benoit dan Czerwinski menganalisis wacana USAir setelah kecelakaan di dekat Pittsburgh dan cerita permusuhan yang diterbitkan di New York Times.

#### 6. Saran Untuk Komunikasi Krisis

Benoit juga menyampaikan strategi komunikasi krisis sebagai bagian dari strategi mengatasi krisis. Rekomendasi untuk memanfaatkan strategi ini muncul dari penelitian ini. Ide-ide ini disusun dalam tiga topik persiapan sebelum krisis, identifikasi sifat krisis, dan saran untuk mengatasi krisis.

#### 7. Penyusunan Rencana Kontinjensi Krisis

Sebelum krisis terjadi, perencanaan yang baik dan sistematis dapat mengurangi waktu respons di awal krisis dan mungkin mencegah kesalahan langkah dalam respons awal organisasi terhadap krisis. Karena krisis memerlukan penanganan cepat di awal agar tidak meningkatkan ekskalasinya. Seseorang di perusahaan harus bertanggung jawab atas respons krisis dan mengambil tindakan cepat bila diperlukan. Dalam kasus Tylenol beracun tindakan cepat dilakukan dalam episode keracunan pertama, sementara reaksi Exxon lambat, yang akhirnya merusak upaya perbaikan citranya.

#### 8. Memperbaiki Citra Yang Tercoreng

Kritikus tidak dapat memiliki pemahaman yang lengkap tentang tuduhan atau permintaan maaf tanpa memperlakukan keduanya. Namun, ini tidak berarti perusahaan harus menanggapi tuduhan tersebut.

Pertama, adalah mungkin untuk mendefinisikan kembali serangan. Kedua, alih-alih mengubah sifat tuduhan, bisnis mungkin mencoba memfokuskan kembali perhatian pada masalah lain. Ketiga, ada kemungkinan bahwa setiap tuduhan tidak penting bagi audiens. Tentu saja, jika tuduhan itu penting bagi audiens, atau jika itu cukup diulangi oleh para penyerang, sebuah bisnis mungkin akan dipaksa untuk menangani tuduhan itu. (Benoit, 1997 :177)

#### 9. Saran Untuk Wacana Perbaikan Citra Yang Efektif

Pertama, karena retorika restorasi citra adalah bentuk wacana persuasif, maka efektivitas dapat diturunkan dari pemahaman kita tentang persuasi secara umum. Analisis perang cola mengungkapkan saran persuasi secara umum: hindari membuat klaim palsu; memberikan dukungan yang memadai untuk klaim,

mengembangkan tema selama kampanye; menghindari argumen yang dapat menjadi bumerang. Pemeriksaan wacana Exxon tentang tumpahan minyak Valdez menunjukkan bahwa begitu Exxon membuat pernyataan mementingkan diri sendiri yang tampaknya bertentangan dengan informasi lain (pembersihan yang cepat dan kompeten), itu mungkin telah merusak kredibilitas Exxon dan melemahkan argumen lain. Tanggapan Coke terhadap tuduhan Pepsi dengan tepat menggunakan juru bicara perusahaan yang diidentifikasi dengan jelas dan terkemuka, sementara Sears pada awalnya menggunakan pengacara luar yang tidak efektif. Namun, digunakan saran lain untuk wacana perbaikan citra dengan wacana komunikasi krisis.

Kedua, perusahaan yang bersalah harus segera mengakui hal tersebut (persoalan restorasi citra mungkin bertentangan dengan keinginan untuk menghindari tuntutan hukum, dan perusahaan harus memutuskan apakah lebih penting untuk memulihkan citranya atau menghindari litigasi). Terlepas dari kenyataan bahwa secara moral hal ini yang benar untuk dilakukan, namun mencoba menyangkal tuduhan yang benar dapat menjadi bumerang. Sebuah organisasi yang menyangkal tanggung jawab atas tindakan ofensif, berisiko merusak kredibilitas secara substansial jika kebenaran muncul. Meskipun awalnya mencoba untuk mengalihkan kesalahan, AT&T akhirnya menerima tanggung jawab atas gangguan dalam layanan jarak jauh, dan ini mungkin membantu memulihkan citranya. Pepsi seharusnya meminta maaf karena membuat tuduhan palsu terhadap Coke. Union Carbide seharusnya menerima tanggung jawab atas kebocoran gas dan meminta maaf.

Dalam perkembangannya, berbagai kasus krisis diatasi dengan berbagai pendekatan dan skala prioritas. Tidak semua strategi cocok dengan situasi dan kondusif untuk menghilangkan krisis dan memperbaiki image yang ternoda. Coombs (2004) menganjurkan bahwa strategi respon krisis bervariasi sesuai dengan jenis krisis, seperti mengidentifikasi jenis krisis dengan memberikan penilaian awal terhadap ancaman reputasi dan menunjukkan tingkat krisis, dan adanya tanggung jawab yang terkait dengan krisis. Demikian juga, karakteristik kesalahan

dapat memainkan peran kunci dalam pemilihan strategi respons yang tepat (Coombs & Holladay, 2002).

## **Studi-Studi Yang Menggunakan Teori Dan Konsep Perbaikan Citra Atau Wacana Restorasi Citra:**

### **1.Studi Pragmatis Restorasi Citra Melalui Permintaan Maaf Perusahaan Di Internet Tiongkok**

Dalam salah satu penelitian yang mengelaborasi konsep dan teori Wacana Pemulihan Citra adalah "Studi Pragmatis Restorasi Citra melalui Permintaan Maaf Perusahaan di Internet Tiongkok" oleh Zhanghong Xu dan Alan Yan. Studi ini menyelidiki bagaimana strategi permintaan maaf digunakan oleh perusahaan internet Cina untuk mengembalikan citra saat terjadi kesalahan.

Dengan pesatnya perkembangan perusahaan internet China, berbagai kesalahan sering terekspos ke publik, yang merusak citra perusahaan mereka. Kasus krisis yang terjadi mulai dari persaingan sengit antara Qihoo dan Tencent dan Didi; insiden pembunuhan hingga skandal PHK di NetEase. Dalam sudut pandang ini teknologi digital menjadi penyebab krisis, bukan menjadi alat untuk mengatasi krisis. Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan-perusahaan ini biasanya meminta maaf untuk memperbaiki citra. Peneliti mengidentifikasi strategi permintaan maaf yang dilakukan berbeda, yang dicirikan oleh berbagai fitur linguistik. Hasilnya menunjukkan bahwa kekuatan bertutur atau "Illocutionary Force Indicating Devices (IFIDs) dan "perbaikan kerusakan" adalah dua tindakan yang paling sering digunakan yang biasanya ditandai oleh fitur linguistik kunci seperti kata ganti orang, kata kerja, verba performatif dan penguat. Juga ditemukan bahwa IFID, "memberi akun" dan "mengakui kesalahan, "menawarkan perbaikan" dan "mengundang interaksi lebih lanjut" dalam bentuk gabungan, sebagai sikap permintaan maaf yang tulus, yang ditandai dengan pilihan kata, yang akhirnya berkontribusi membangun kembali citra perusahaan dan mendapatkan kembali kepercayaan publik. (Xu & Yan, 2020:76).

Semakin banyak penelitian tentang permintaan maaf perusahaan (Burnett, 2002; Kim, 2004; Coombs & Holladay, 2008; Kampf, 2009) yang dilakukan setelah tahun 2000-an. Beberapa penelitian telah menganalisis permintaan maaf yang diprakarsai oleh perusahaan internet yang sangat mempengaruhi masyarakat. Permintaan maaf perusahaan sejauh ini telah menarik banyak perhatian dari berbagai disiplin ilmu, di mana studi linguistik menggunakan perspektif pragmatis melalui tindakan tutur dan studi komunikasi. Sampel data yang digunakan untuk analisis terutama berupa surat-surat dan pernyataan publik. Kedua metode kuantitatif dan kualitatif diadopsi untuk menganalisis data.

Teori restorasi citra Benoit (Benoit, 1995, Benoit, 1997) dan peninjauan kembali berturut-turut telah menjadi paradigma dominan ketika mempelajari komunikasi krisis selama dekade terakhir. Dalam beberapa tahun terakhir, dampak besar dari media baru yang muncul telah mengilhami beberapa peneliti untuk menyelidiki efek platform media sosial, seperti Facebook, Twitter, dan Instagram, dan strategi pemulihan citra dalam komunikasi krisis (Muralidharan, 2011; Rasmussen, 2015; Du Plessis, 2018; Triantafillidou & Yanna, 2020). Mereka melihat interaksi antara media sosial baru dan komunikasi krisis, yang bertujuan untuk secara efektif memanfaatkan peluang dan manfaat yang dihasilkan oleh media sosial pada pengelolaan krisis strategis. (Xu & Yan, 2020 : 77)

## **2.How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence From The Updated Literature**

(Bagaimana Social Media Mengubah Strategi Komunikasi Krisis: Bukti Dari Literatur Terkini) Media sosial memang telah sangat mempengaruhi kajian tentang bagaimana mempelajari komunikasi krisis dan menangani krisis. Dalam penelitian analisis isi berjudul **How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature** oleh Yang Cheng, (Cheng, 2010: 65) diperoleh hasil bahwa Penelitian Social Mediated Crisis Management (CMCM) menunjukkan bagaimana media sosial sedang mengubah Crisis Communication

Strategy (CCS) tradisional melalui saluran terfragmentasi dan jenis komunikasi baru. Berdasarkan tinjauan komprehensif literatur, dari temuan di bawah ini juga disajikan beberapa kelemahan penelitian terdahulu dan mengajukan model komunikasi krisis interaktif (ICC) untuk mensintesis teori tradisional tentang CCS dan literatur SMCM yang baru muncul.

Pertama, seperti yang disarankan oleh penelitian SMCM, para pemangku kepentingan yang bebas di media sosial layak mendapatkan perhatian lebih (Choi & Lin, 2009; Greer et al., 2003), dan model ICC menanggapi panggilan ini dan menekankan pentingnya mengukur pemangku kepentingan dalam krisis. Pemangku kepentingan diadopsi karena situasi krisis dinamis dan oleh karena itu public mungkin membutuhkan identifikasi baru berdasarkan pengetahuan mereka dan keterlibatan tentang topik tertentu.

Empat kategorisasi pemangku kepentingan yang diusulkan, yang meliputi: publik yang aktif, sadar, terangsang, dan terutama tidak aktif, semua harus diukur pada platform media sosial (Hallah, 2000). Formulir respons krisis (yaitu, dalam jumlah besar kekacauan dalam kepemimpinan) dan strategi yang diinginkan pemangku kepentingan seperti dukungan emosi, pencarian informasi, perbaikan, dan mengalihkan perhatian (Brown et al., 2013; Stephens et al., 2009) juga disertakan. Seperti yang dikatakan Taylor dan Kent (2007), dalam batas waktu tertentu, pemantauan dan interaksi organisasi dengan audiens dapat secara efektif mencegah krisis. Dengan demikian, model ICC menyarankan agar memantau, menganalisis, dan memahami kebutuhan dan keinginan pemangku kepentingan dalam krisis merupakan langkah pertama sebelum membuat keputusan tentang tanggapan krisis.

Di era media baru, ketika organisasi melacak data online seperti 'suka' (like), 'tautan' (link) dan 'pandangan organik', dan sudah menyensor emosi negatif yang tumbuh atau kebutuhan informasi yang dibagikan dari konten yang dibuat pemegang saham, manajer krisis harus segera mengevaluasi kemungkinan dan tingkat kehancuran dari potensi krisis dan mengadopsi



strategi yang tepat untuk mengelola situasi (Fearn-Banks, 2011).

### **3. Accusatory Based Discourse Strategies: Apologia, Kategoria And Strategic Image Repair Discourse**

(Strategi Wacana Berbasis Tuduhan: Apologia, Kategoria Dan Wacana Perbaikan Citra Strategis) Penelitian lain yang mengelaborasi teori Image Restoration Discourse dari William Benoit dilakukan oleh Richards (Richards, 2017 :2) yang berjudul **Accusatory Based Discourse Strategies: Apologia, Kategoria and Strategic Image Repair Discourse (Strategi Wacana Berbasis Tuduhan: Apologia, Kategoria dan Wacana Perbaikan Citra Strategis)**. Hasil penelitian dalam format tesis ini menjabarkan bahwa permintaan maaf adalah cara umum untuk memperbaiki citra seseorang di antara mereka yang berada di posisi kepemimpinan publik, seperti politisi. Namun, orasi berisi pembelaan ini tidak terbatas pada politisi, melainkan meluas ke bidang atletik, seni pertunjukan dan bahkan budaya populer. Permintaan maaf telah menjadi umum di mata publik yang ingin memperbaiki citra mereka menggunakan pernyataan publik. Hasil penelitian untuk menyarankan seorang orator dapat memilih wacana secara strategis ketika mengeluarkan permintaan maaf ini.

Dalam penelitian ini latar belakang teoritis dari permintaan maaf, kategoria dan teori perbaikan citra dan kaitannya dengan retorika permintaan maaf, khususnya menggunakan strategi wacana berbasis tuduhan; yang berarti memilih strategi retorik tergantung pada komponen sikap negatif yang ingin dilawan, untuk menunjukkan bahwa dengan memahami kategoria, dan orator dapat menyesuaikan permintaan maaf mereka dengan lebih baik untuk memerangi sikap negatif masing-masing penonton. (Richards, 2017:2).

Konsep permintaan maaf atau Apologia adalah sebagai genre orasi retorik yang berfokus pada pembelaan diri seseorang terhadap tuduhan negatif tentang sifat moral, motif, atau reputasinya. Secara harfiah berarti pidato untuk membela diri. Dimana permintaan maaf mencakup aspek permintaan maaf, permintaan maaf belum tentu permintaan maaf. Maaf bisa termasuk pengakuan bersalah dan perasaan

menyesal yang merupakan aspek yang kebanyakan individu akan menghargai permintaan maaf. Penting untuk teori perbaikan citra adalah gagasan tentang audiens; karena jika tidak ada penonton untuk melihat citra seorang orator, orator tidak akan memiliki citra untuk diperbaiki. Bagi seorang orator untuk meyakinkan mulai memperbaiki citra mereka, mereka harus terlebih dahulu percaya bahwa penonton memiliki sikap negatif terhadap mereka. Apakah penonton benar-benar memahami orator dalam citra negatif tidak relevan, yang penting adalah keyakinan orator pada sikap negatif penonton. Setelah ada keyakinan, orator dapat melakukan beberapa strategi untuk memperbaiki citra mereka. Namun, mereka harus terlebih dahulu memahami serangan, atau kategoria dan sikap publik negatif yang dihasilkan sebagai langkah awal untuk menyusun pidato pengampunan. (Richards, 2017:9)

Konsep lain adalah Kategoria yang diartikan sebagai ujaran tuduhan. Pentingnya kategoria adalah yang ditekankan oleh Halford Ryan pada awal 1980-an, bahwa dengan memahami tuduhan bersama-sama dengan pertahanan, orang bisa lebih memadai mengkritik strategi retorik. Dengan memahami kategoria, orator mendapatkan wawasan tentang strategi perbaikan citra yang berpotensi efektif. Misalnya, jika seseorang mengetahui bahwa pelanggaran yang didakwakan kepada mereka tidak memiliki bukti fisik untuk mendukung klaim tersebut, mereka dapat dengan mudah terlibat dalam strategi perbaikan citra yang menggunakan penyangkalan. Namun, tanpa mengetahui tuduhan itu, penolakan mungkin bukan strategi yang layak karena mungkin telah memperkuat bukti untuk tuduhan yang akan membantah penyangkalan. Pengetahuan tentang kategoria menjadi penting untuk memilih strategi perbaikan citra dalam retorika permintaan maaf.

Kedua komponen ini, mempengaruhi sikap audiens dari seseorang. Sikap adalah kognisi atau pemikiran yang dikembangkan melalui pengalaman dan komunikasi langsung. Mereka juga terdiri dari dua komponen: keyakinan dan nilai. Ada keyakinan bahwa sesuatu terjadi, dan ada nilai yang melekat pada kejadian tertentu.

Misalnya, individu yang menghargai sifat kejujuran dan integritas bisa percaya bahwa saya mencuri sesuatu. Sejak tindakan mencuri bertentangan dengan nilai-nilai individu tersebut, hasil dari pencurian yang saya rasakan sebagai tindakan akan menjadi pembentukan sikap negatif terhadap saya karena saya terlibat dalam perilaku yang bertentangan dengan sistem nilai individu tersebut.

Di sini, orator yang politisi menggunakan kata-kata spesifik, 'meminjam' daripada 'mencuri' untuk mengurangi kesan buruk yang dirasakan dari tindakan mereka di mata audiens mereka. Atau, seorang orator bisa mengklaim itu meskipun mereka mengambil X, mereka tidak mengambil W, Y, dan Z dan itu hanya akan disebut mencuri jika mereka mengambil semuanya. Dengan membandingkan pelanggaran mereka dengan pelanggaran serupa tetapi lebih buruk, itu membuat pelanggaran mereka sendiri terlihat lebih baik.

#### **4. An Investigation Into The Role Of Image Repair Theory In Strategic Conflict Management.**

(Investigasi Terhadap Peran Teori Perbaikan Citra Dalam Manajemen Konflik Strategis) Berbeda lagi penggunaan konsep Image Repair Theory dalam penelitian berjudul **An Investigation into the Role of Image Repair Theory in Strategic Conflict Management.**

Analisis konten dilakukan terhadap rilis media dan laporan media yang berkaitan dengan serial serangan seksual di Akademi Angkatan Udara pada tahun 2002 untuk menyelidiki keefektifan strategi perbaikan citra dan kegunaan perspektif teori kontingensi dalam krisis pengelolaan. Studi ini menemukan bahwa berkomunikasi selama krisis adalah proses dialektika di mana konflik situasi berfungsi untuk mengubah perspektif institusi dan media saat krisis berlangsung. Temuan juga menyarankan bahwa pendekatan proaktif adalah paling efektif dalam menghasilkan liputan media yang positif. "Menguatkan" adalah yang paling efektif dari strategi perbaikan citra, saat meminta maaf tidak efektif. Melihat krisis sebagai sesuatu yang dapat dikelola, dengan mengabaikan kompleksitas situasi krisis. Studi ini

menyarankan pendekatan kompleksitas terhadap krisis mungkin lebih mempersiapkan entitas komunikatif untuk menghadapinya. (Holtzhausen & Glen, 2009: 4)

Teori perbaikan citra dalam hubungan masyarakat berakar pada kedua retorika -- sebagian besar retorika politik -- dan ilmu sosial dan seperti yang disebutkan memiliki sejarah perkembangan yang panjang di hubungan Masyarakat. Lima strategi perbaikan citra dengan subkategori telah muncul dari penelitian ini: penolakan, penghindaran tanggung jawab, mengurangi ofensif, tindakan korektif, dan mortifikasi (Benoit & Pang, 2008, hlm. 247-251).

Saat menggunakan penolakan, entitas komunikatif dapat menggunakan penolakan sederhana dengan mengklaim bahwa tidak melakukan tindakan itu, atau mengalihkan kesalahan dengan mengatakan orang lain bertanggung jawab. Dalam menghindari tanggung jawab entitas komunikatif dapat berargumentasi bahwa ia terprovokasi dan merespons tindakan yang lain, membantah kelayakan karena kurangnya informasi atau kemampuan, mengklaim bahwa peristiwa itu adalah sebuah kecelakaan, atau itu niat baik. Entitas komunikatif juga dapat bertujuan untuk mengurangi penyerangan suatu tindakan melalui penguatan (menekankan sifat-sifat baiknya sendiri), minimisasi (tindakan itu) tidak seserius yang disajikan), diferensiasi (tindakan tidak menyinggung seperti yang serupa lainnya), krisis transendensi (ada pertimbangan yang lebih penting), menyerang si penuduh, atau memberi kompensasi korban. Saat menggunakan tindakan korektif sebagai strategi perbaikan citra, entitas komunikatif menawarkan tindakan untuk memecahkan atau mencegah masalah. Saat meminta maaf kepada entitas komunikatif praktek mortifikasi.

Coombs (1998) juga berpendapat bahwa situasi krisis terletak pada kontinum yang lemah kontrol pribadi atas krisis, bergerak ke kontrol pribadi yang kuat. Karena penonton menilai entitas komunikatif berdasarkan tingkat kontrol yang dimilikinya atas krisis dan tahapan yang berbeda pada kontinum, membutuhkan strategi perbaikan krisis yang berbeda.

## CONCLUSIONS

Studi tinjauan Pustaka ini, yang dikhususkan menggunakan tinjauan sistematis (systematic review) secara praktis merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pemanfaatan studi-studi terdahulu yang menggunakan teori Image Repair atau Image Restoration Discourse. Sebagai teori yang populer dalam komunikasi krisis, teori ini banyak digunakan baik oleh para ilmuwan social maupun para praktisi komunikasi, khususnya komunikasi krisis. Dari sampel jurnal ilmiah yang dipilih dalam studi ini, yang umumnya jurnal internasional, baik yang memuat paper klasik dari tulisan original oleh William Benoit maupun yang memuat referensi pendekatan kekinian, dimana sudah menekankan peran media social dalam berbagai kajian tentang krisis, terlihat bahwa teori Image Repair (Perbaikan Citra) atau Image Restoration Discourse (Wacana Restorasi Citra) relevan digunakan untuk menjadi pisau analisis berbagai unit penelitian, termasuk kaitannya dengan penggunaan teknologi digital. Artinya saat tulisan ini dibuat menunjukkan relevansi teori Image Repair (Perbaikan Citra) atau Image Restoration Discourse (Wacana Restorasi Citra) dengan isu-isu kontemporer.

Dari berbagai literatur dan referensi, dikatakan bahwa Teori Image Repair (Perbaikan Citra) atau Image Restoration Discourse (Wacana Restorasi Citra) merupakan perspektif teoritis multi disiplin dengan level analisis individu maupun organisasi, baik menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Jadi Image Repair (Perbaikan Citra) atau Image Restoration Discourse (Wacana Restorasi Citra) dalam hal ini merupakan teori sekaligus sebagai

## REFERENCES

- Benoit, William L. (1997). *Image Repair Discourse And Crisis Communication*. Public Relations Review, Summer 1997 v23 n2 p177(10)
- Briki, Sarra. (2019). *Image Repair: Exploring Trump's Tweets In Response To Family Separation Crisis*. A Thesis
- Bülow-Møller, A. M. (2007). Corporate Apologia and the Attribution of Guilt. Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier (IKK).
- Cheng, Yang. (2018). *How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature*. Journal of Contingencies and Crisis Management Volume 26 Number 1 March 2018.
- Coombs, W. Timothy. (2015). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Fourth edition. SAGE Publications, Inc.
- Ferguson, Denise P., Wallace, J.D., Chandler, Robert C. (2012) *Rehabilitating Your Organization's Image: Public Relations Professionals' Perceptions of the Effectiveness and Ethicality of Image Repair Strategies in Crisis Situations*. Public Relations Journal Vol. 6, No. 1 ISSN 1942-4604 © 2012 Public Relations Society of America
- Gribas, John., DiSanza, James., Legge, Nancy., Hartman, Karen L. (2018) *Organizational Image Repair Tactics and Crisis Type: Implications for Crisis Response Strategy Effectiveness*. Journal Of International Crisis And Risk Communication Research 2018, VOL. 1, NO 2, 225–252 <https://doi.org/10.30658/jicrcr.1.2.3>
- Halim, Abuzar Abdul., Muda, Mariah., Salleh, Ilias. (2017). *Image Repair Theory to the Image of United Malays National*

- Organisation (UMNO) as Proposed by Malaysian Political Scholars. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 2 ISSN: 2222-6990*
- Holtzhausen, Derina R., Robert, Glen F.(2009) *An Investigation into the Role of Image Repair Theory in Strategic Conflict Management. Journal of Public Relations Research* · April 2009 DOI: 10.1080/10627260802557431
- Hopkins, Megan., & Cameron, Glen T. (2015). *Social Media And Crisis Communication: Using Social Media And Image Repair Discourse To Maintain Positive Image. A Thesis*
- Kantankah, Sarfo Sarfo Kwabena. (2019). *Apologia, Image Repair and Rhetoric in the Defence of Electoral Defeat. Published by Australian International Academic Centre PTY.LTD. Copyright (c) the author(s). This is an open access article under CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) <http://dx.doi.org/10.7575/aiac.all.v.10n.3p>.*
- Maizura. (2019). *Mitigating Reputational Risk Through Image Repair Strategies. Asia Pacific Media Educator 29(1) 23–40, 2019 © 2019 University of Wollongong, Australia Reprints and permissions: [in.sagepub.com/journals-permissions-india](http://in.sagepub.com/journals-permissions-india) DOI: 10.1177/1326365X19837772 [journals.sagepub.com/home/ame](http://journals.sagepub.com/home/ame)*
- Nair, Ramesh., Sulaiman, Shairah Hana., Saad, Nor Azyyati., Suppiah, Puspallata., Lin, O’Hair, H.Dan., Heath, Robert L.(2009). *Handbook Of Risk And Crisis Communication. Taylor & Francis Group.*
- Novera, Tri (2019). *Strategi Public Relations Lion Air Dalam Menghadapi Krisis Jatuhnya Pesawat JT 610. Jurnal Ranah Komunikasi (JRK) Volume 3 Nomor 1 Tahun 2019*
- Pratiwi, Anggia Desri dan Rachmawati, Dewi. (2021). *Pengaruh Publisitas Kasus Menu Tulis Tangan Garuda Indonesia Terhadap Citra Garuda. Jurnal Ranah Komunikasi (JRK) - Vol 5 No 2 (2021).*
- Pearce II, John A., Robinson, Jr., Richard B. (1982). *Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation. RICHARD D. IRWIN, INC. Homewood, Illinois 60430*
- Regester, Michael.,& Larkin, Judy.(2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practice .Fourth Edition. Kogan Page, London & Philadelphia*
- Richards, Josie E. (2017). *Accusatory Based Discourse Strategies: Apologia, Kategoria and Strategic Image Repair Discourse. Critical Reflections. 2. <https://scholar.uwindsor.ca/essaysofsignificance/2017/eos2017/2>*
- Roberts, Glen F. (2006). *Image Restoration Theory: An Empirical Study of Corporate Apology Tactics Employed by the U.S. Air Force Academy. A Thesis*
- Smudde, Peter M., & Courtrigh, Jeffrey L. (2008). *Time to Get a Job: Helping Image Repair Theory Begin a Career in Industry. Public Relations Journal Vol. 2, No. 1, Winter 2008 © 2008 Public Relations Society of America*
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration: *Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials. SAMHSA Publication No. PEP19-01-01-005. Rockville, MD, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, 2019.*

Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L. (Timothy Lester), Seeger, Matthew.(2019). *Effective Crisis Communication, Moving From Crisis to Opportunity*. Fourth Edition. SAGE Publications, Inc.

Xu, Zhanghong., Yan, Alan. (2020). *A Pragmatic Study of Image Restoration via Corporate Apology in Chinese Internet Corporations*. English Language Teaching; Vol. 13, No. 6; 2020 ISSN 1916-4742 E-ISSN 1916-4750 Published by Canadian Center of Science and Education