

**STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS DI ERA DIGITAL:  
PENGUNAAN INTERNET DARI SEBELUM HINGGA SESUDAH KRISIS**

***CRISIS COMMUNICATION STRATEGY IN DIGITAL AGE:  
THE USE OF INTERNET BEFORE, DURING, AND AFTER CRISIS***

**Aqida Nuril Salma**

Departemen Ilmu Komunikasi Universitas Gadjah Mada  
Sosio Yustisia, Bulaksumur, Yogyakarta 55281, Indonesia. Hp.+6287824342785  
email: aqidanuril@gmail.com

diterima tanggal 20 Agustus 2017 | direvisi tanggal 24 Mei 2018 | disetujui tanggal 25 Mei 2018

**ABSTRACT**

*In recent years, the Internet has evolved into the most popular way for companies to communicate with stakeholders and key public while also changing the practice of corporate communications and public relations professionals. Especially in crisis communications activities that are considered to be more complex in the digital era. Handling of the crisis nowadays is considered ineffective if only using traditional ways, but also requires the use of the Internet within every element of the crisis. The Internet has dramatically changed the way to respond to a crisis. Thus, research on internet usage in crisis communication are getting a lot of scholar attention. But unfortunately, many studies still only focus on internet usage at one stage. This research paper presents an exploratory study conducted to understand how the internet could be used in all stages of the crisis either before the crisis, during the crisis, and after the crisis. Furthermore, crisis communication strategy in the digital age is not limited to the use of the Internet as a medium of communication, but also to note the principles and ways of communicating.*

**Keywords:** *Crisis Communication, Internet, Corporate Communication, Public Relations*

**ABSTRAK**

Dalam beberapa tahun ini, Internet telah berkembang menjadi cara yang paling populer bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan *stakeholder* dan publik kuncinya sekaligus juga mengubah praktik komunikasi korporat dan *public relations* profesional. Terlebih dalam kegiatan komunikasi krisis yang dinilai menjadi lebih kompleks di era digital. Penanganan krisis dianggap tidak cukup efektif jika hanya menggunakan cara tradisional, namun juga mewajibkan penggunaan internet di dalam setiap elemen krisis. Internet telah secara dramatis mengubah cara untuk merespon sebuah krisis. Sehingga penelitian mengenai penggunaan internet dalam komunikasi krisis semakin banyak dilakukan oleh para peneliti. Namun sayangnya beberapa masih hanya berfokus pada penggunaan internet pada satu tahapan saja. Maka dari itu, melalui metode studi kasus, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana internet dapat berperan di dalam setiap tahapan krisis, baik itu sebelum krisis, saat krisis hingga sesudah krisis. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis di era digital tidak terbatas hanya pada penggunaan internet sebagai media, namun juga perlu diperhatikan perubahan pada prinsip dan cara berkomunikasinya.

**Kata Kunci:** Komunikasi Krisis, Internet, Komunikasi Korporat, Hubungan Masyarakat

**I. PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah banyak merubah praktek-praktek dalam bidang ilmu komunikasi. Terutama *Public*

*Relations* (PR), baik sebagai ilmu maupun profesi, memang tidak bisa terlepas dari perkembangan tersebut melihat aktivitas di dalamnya yang bergantung pada penggunaan media sebagai alat

dan saluran utama dalam berkomunikasi dengan publiknya. Melihat media sebagai alat mutlak bagi praktisi PR yang berevolusi maka secara otomatis juga akan mempengaruhi aktivitas mereka dalam berkomunikasi dengan publik tujuannya.

Dapat dibayangkan sebelum memasuki era internet ini, para praktisi dalam menjalankan aktivitasnya harus dengan susah payah melayangkan publikasi seperti brosur, selebaran, maupun *press release* kepada publik yang dituju dengan mengirimkannya satu per satu ke alamat mereka. Namun dengan kehadiran media sosial sebagai salah satu hasil dari perkembangan teknologi saat ini, telah membawa perubahan yang drastis kepada para praktisi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas PR nya. Memasuki era informasi ini menjadi mutlak bagi seorang PR untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang ada, salah satunya yang terpenting adalah memanfaatkan teknologi tersebut untuk memperluas basis informasi. Karena dalam konteks PR, media sosial dapat dijadikan sebagai salah satu *toolkit* yang digunakan dalam strategi PR dalam berkomunikasi dengan publiknya (Grunig, 2009).

Kehadiran internet tanpa disadari bukan hanya merubah cara bekerja praktisi PR namun juga perannya di dalam perusahaan. Breakenridge (2012) memberikan catatan khusus terkait pertemuan antara PR dan media sosial. Menurutnya, kehadiran media sosial memberikan peningkatan terhadap teknik-teknik komunikasi, semakin beragamnya praktik PR, serta adanya perubahan pada peran maupun fungsi dan tanggung jawab PR. Memang pada dasarnya, hasil dari perkembangan teknologi yang memunculkan media sosial telah

membawa pergeseran peran seorang PR dalam perusahaan dari yang tidak aktif menjadi paling aktif di perusahaan. Menurut Kleiner, di beberapa tahun belakangan ini PR memang menjadi salah satu alat komunikasi yang paling penting yang telah berhasil melakukan berbagai fungsi pemasaran konvensional (Lindic, 2006).

Teknologi informasi memang telah secara dramatis mengubah cara PR dalam mendistribusi informasi, berinteraksi dengan publik-publik penting, berhadapan dengan krisis, dan manajemen isu (Hallahan, 2004). Terutama dalam aktivitas komunikasi krisisnya yang dianggap menjadi semakin kompleks, bahkan juga memunculkan kemungkinan baru dimana setiap perusahaan akan lebih rentan dilanda krisis dengan dampak yang lebih besar dari sebelumnya. Didukung dengan González-Herrero & Smith (2008) yang menunjukkan bahwa Internet disamping menjadi media baru dalam krisis, namun juga bisa menjadi pemicu baru terjadinya krisis.

Telah banyak ditemui perusahaan-perusahaan besar yang mengalami kerugian cukup besar akibat krisis yang berawal dari internet. Sebut saja perusahaan besar seperti *United Airlines* yang sempat mengalami krisis setelah salah satu penumpangnya menyampaikan ketidakpuasannya terhadap maskapai melalui *youtube*. Akibat kurangnya kesadaran pihak manajemen dalam mempelajari secara dini perlunya mengintegrasikan internet dengan strategi komunikasi krisisnya, maka *United* saat itu dianggap gagal dalam mengatasi krisis tersebut. Kejadian itupun dikatakan sebagai salah satu yang terburuk dalam sejarah praktik PR, bahkan beberapa kalangan menyebutnya sebagai *Public Relations Disaster*. Oleh karena itu, menjadi

penting untuk lebih jauh melakukan kajian terkait komunikasi krisis di era digital sehingga diharapkan tidak ada lagi *United Airlines* lainnya diluar sana.

Hingga saat ini diketahui beberapa peneliti di bidang komunikasi krisis biasanya berfokus pada pembahasan mengenai penggunaan internet di saat krisis. Maka dari itu dalam tulisan ini akan dibahas penggunaan internet pada seluruh tahapan krisis yakni dengan mengadopsi model komunikasi krisis yang populer milik Coombs yang terdiri dari sebelum krisis atau pra krisis, saat krisis hingga sesudah krisis atau pasca krisis. Di ketiga tahapan tersebut, internet memiliki perannya masing-masing sehingga memang tidak bijaksana apabila praktisi saat ini hanya menggunakan internet pada satu tahapan saja, dimana pada umumnya internet hanya dimanfaatkan pada tahapan saat krisis.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. Dipilihnya penelitian studi kasus ini juga diharapkan untuk dapat memberikan pengaruh penting pada peneliti lainnya (Cutler, 2004). Sebab dari penelitian studi kasus akan dapat dihasilkan kesimpulan mengenai praktik-praktik yang baik sehingga dapat mempengaruhi praktisi maupun peneliti lainnya yang sedang dalam proyek yang bersangkutan dengan penelitian ini di organisasinya. Untuk memperoleh informasi mendalam, penulis memilih untuk melakukan wawancara dengan narasumber yang bekerja di divisi komunikasi korporat serta divisi *Corporate Quality, Safety & Environment Management* yang menaungi program *Emergency Response Plan* Garuda Indonesia. Seluruh narasumber yang dipilih sepenuhnya terlibat dalam penyusunan strategi komunikasi krisis baik itu sebelum krisis, saat krisis

hingga sesudah krisis. Dalam hal ini, penulis secara khusus memilih Garuda Indonesia karena termasuk dalam *High Reliability Organization* (HRO), yang mana memiliki ciri-ciri sebagai organisasi yang beroperasi di lingkungan yang amat sangat kompleks sekaligus juga sangat rentan dilanda krisis sehingga organisasi HRO pada umumnya akan diwajibkan untuk memiliki formula penanganan krisis yang mumpuni.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Mendefinisikan Krisis

Membahas mengenai komunikasi krisis tentu yang dapat menjadi permulaan adalah pembahasan mengenai krisis itu sendiri. Definisi krisis banyak sekali muncul dari para ahli dari berbagai disiplin ilmu diantaranya *public relations*, manajemen dan komunikasi organisasi. Ada banyak buku yang ditulis tentang manajemen krisis namun tidak ada satupun definisi tetap dari krisis yang disepakati (Coombs, 2010). Berikut adalah pandangan dari dua para ahli mengenai krisis.

*“is not necessarily a bad thing. It may be a radical change for good as well as bad”* (Friedman 2002: 5)

*“turning point for better or worse”* (Fink 1986: 15)

Dari berbagai definisi yang ada tersebut penulis melihat beberapa kesamaan yang muncul terkait bagaimana para ahli tersebut menggambarkan sebuah krisis. Poin penting yang patut dibahas adalah bahwa sebagian dari mereka melihat krisis sebagai peristiwa yang bisa memberikan dampak positif dan juga negatif. Maksudnya disini adalah apabila krisis dapat ditangani secara tepat maka berpotensi akan

memberikan keuntungan (salah satunya berupa peningkatan reputasi) terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan apabila penanganan yang dilakukan tidak tepat maka sudah jelas akan membawa organisasi atau perusahaan tersebut dalam situasi yang lebih buruk dari sebelumnya bahkan bisa berujung pada kebangkrutan.

Dari sekian banyak definisi diatas memang kenyataannya hanya mampu bisa sebatas menjelaskan *outcome* dari krisis namun melupakan arti dan karakteristik dari krisis itu sendiri. Lalu sebenarnya apa itu krisis? Definisi yang menurut penulis telah bisa menjawab pertanyaan dari apa sebenarnya krisis tersebut adalah definisi menurut Coombs, yaitu:

*“the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes”* (Coombs 2007).

Bisa dipahami dengan jelas definisi diatas memang menjelaskan beberapa elemen kritis mengenai apa itu krisis, dimana disitu juga dikatakan bahwa krisis adalah terkait dengan persepsi tentang sebuah kejadian yang tak terduga. Yang menjadi poin penting yang patut didiskusikan dalam definisi tersebut adalah terletak pada digunakannya kata persepsi. Bagaimana perusahaan atau organisasi melihat krisis itu kembali lagi pada fakta dimana perusahaan dan organisasi tersebut mempersepsikan kejadian sebagai krisis atau tidak serta juga pengalaman dari perusahaan dan organisasi tersebut terkait krisis.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa krisis itu bersifat perseptual. Apa yang perusahaan A anggap sebagai krisis belum tentu perusahaan B anggap sebagai krisis pula. Maka sebagai

permulaan dalam menyusun sebuah strategi komunikasi krisis, akan sangat penting untuk mendalami terlebih dahulu definisi dari krisis menurut organisasi itu sendiri lalu bisa dilanjutkan dengan memetakan area krisis secara spesifik sehingga strategi yang disusun dapat tepat sasaran.

## **B. Internet dan Komunikasi Krisis**

Dewasa ini semakin banyak ditemui peristiwa-peristiwa yang disebut sebagai krisis yang terjadi semula karena media internet dan kemudian menjadi subjek diskusi dan publikasi yang menyebar secara luas dalam waktu yang singkat dan menjadi viral. Dunia internet telah menjadi tempat bagi orang-orang untuk memperoleh informasi terbaru tentang krisis yang terjadi tersebut. Tantangan disini muncul bagi para praktisi PR dimana dia juga harus bisa memanfaatkan internet dalam melakukan aktivitas komunikasi krisis. Beberapa perusahaan diketahui telah banyak menggunakan internet pada saat situasi krisis untuk menyebarkan informasi dengan membuat website khusus yang hanya diaktifkan pada saat krisis. Selain itu, kehadiran teknologi berupa internet tersebut juga dapat membantu PR dalam menyusun program-program komunikasi salah satunya adalah antisipasi isu dan krisis (Grunig, 2009). Kini praktisi PR di perusahaan bisa secara mudah memantau opini publik yang bertebaran di forum atau media sosial terkait sebuah isu yang berpotensi krisis guna membantu tim manajemen perusahaan untuk selanjutnya mengambil langkah dan keputusan dalam mengatasi krisis sebelum muncul ke permukaan.

Disamping berbagai kemudahan yang dirasakan para praktisi dalam kegiatan komunikasi krisisnya, namun secara bersamaan juga dapat

dikatakan bahwa internet telah sebaliknya memicu semakin banyak ancaman dan tantangan baru yang mau tidak mau harus siap dihadapi oleh praktisi PR di era digital seperti saat ini. Sebagaimana telah diakui oleh banyak ahli dimana perkembangan internet dan sosial media memang telah berakibat pada semakin kompleksnya kajian manajemen dan komunikasi krisis, bahkan juga memiliki kemungkinan bahwa setiap perusahaan akan lebih rentan dilanda krisis dengan dampak yang lebih besar dari sebelumnya. Tidak dapat dipungkiri lagi karena kemunculan media baru juga telah merubah ekspektasi publik terkait upaya perusahaan dalam menangani krisis yang meningkat sangat tinggi (Malone & Coombs, 2009). Melihat semakin tingginya perhatian masyarakat terhadap perusahaan, maka akan menjadi penting untuk lebih jauh melakukan kajian mendalam mengenai internet dalam komunikasi.

Salah satu bentuk dari perkembangan teknologi internet tersebut adalah kehadiran dari media sosial. Media sosial dianggap memiliki pengaruh besar dalam manajemen dan komunikasi krisis yang pada akhirnya menjadi kajian baru yang menarik para *stakeholder* begitupun para praktisi *Public Relations* di perusahaan. Media sosial memberikan kemungkinan bagi krisis untuk tersebar dan berkembang dengan cara baru, dimana media tersebut telah mempengaruhi secara keseluruhan tahapan komunikasi krisis, baik itu tahapan sebelum krisis, pada saat krisis maupun sesudah krisis. Media sosial adalah istilah kolektif dari teknologi *Web 2.0* dimana dapat digambarkan dengan beberapa karakteristik diantaranya partisipasi, keterbukaan, percakapan, komunitas, dan keterhubungan (Coombs, 2011).

Pada dasarnya, media sosial memberikan fasilitas bagi para penggunanya untuk secara bebas membuat dan membagikan sebuah konten kepada sesama pengguna, bahkan juga bisa memberikan pendapat satu sama lain. Media sosial memberikan kesempatan kepada siapapun dan dimanapun menjadi sumber informasi, menerima informasi, dan saling berbagi perspektif di dalamnya. Disamping itu, media sosial juga tidak mengenal istilah waktu dan jarak yang terbatas, karena seluruh pengguna di belahan dunia meskipun terpisah oleh jarak dan waktu dapat berinteraksi satu sama lain melalui media sosial. Wajar apabila media sosial menjadi teknologi baru yang digemari oleh masyarakat modern melihat berbagai kecanggihan yang ditawarkan tersebut.

Dalam konteks komunikasi krisis, beberapa pengaruh dari media sosial bisa berupa kecepatannya, kontrol pesan, interaktifitas, orisinalitas pesan, batas, transparansi dan tentunya media untuk krisis serta pemicu krisis. González-Herrero & Smith (2008) menunjukkan bahwa Internet disamping menjadi media baru dalam krisis, namun juga bisa menjadi pemicu baru terjadinya krisis. Maksudnya adalah dengan munculnya internet akan ada pemicu lain terjadinya krisis sehingga perusahaan disini harus secara berkala memonitor dunia internet untuk menemukan ancaman-ancaman yang memiliki potensi membahayakan reputasi perusahaan. Hal tersebut juga telah secara langsung disetujui oleh salah satu praktisi *Public Relations* di sebuah Garuda Indonesia:

“Besar sekali kemungkinan internet menjadi new cause of crisis karena di internet sendiri kan belum ada polisi

khusus ya. Misalnya ada informasi yang dipublish di internet kan kita tidak tahu pasti apakah informasi itu benar atau tidak. Nah untuk beberapa orang yang pikirannya pendek mereka akan main sebar informasi saja tanpa melihat dan mengonfirmasi apakah informasi tersebut benar atau tidak. Itu yang menurut saya membuat masalah menjadi lebih rumit dan lebih kompleks. Kalau yang jadi korban miss informasi tersebut Garuda itu baru internet menjadi salah satu aspek yang memicu krisis.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Namun pada kenyataannya internet pun tidak hanya memberikan kesulitan bagi para praktisi dalam menjalankan aktivitas komunikasi krisisnya. Internet juga memberikan manfaat baru dimana bisa dijadikan sebagai media/saluran komunikasi baru bagi perusahaan dalam menyampaikan informasi khususnya kepada para *stakeholder* secara lebih cepat dan tentunya lebih praktis tanpa membutuhkan biaya besar. Maka dari itu, menjadi kewajiban bagi setiap praktisi *Public Relations* modern untuk memiliki kemampuan khusus dalam menggunakan teknologi tersebut. Terkait manfaat internet dalam komunikasi krisis tersebut juga disetujui oleh praktisi *Public Relations* Garuda Indonesia, dimana ia mengemukakan bahwa internet telah banyak mempermudah pekerjaan mereka dalam berhubungan dengan publik bahkan juga ada kemungkinan untuk meningkatkan reputasi.

“Menurut aku ada dua sisi efek dari perkembangan internet disamping tantangan-tantangan itu tadi ternyata ada juga efek positif yang didapat. Efek positifnya cukup banyak salah satunya adalah meningkatkan reputasi karena informasi yang bersifat *corporate* yang *non marketing* misalnya pencapaian

perusahaan. Pencapaian tersebut bisa dengan mudah kita publikasikan melalui media sosial. Dalam konteks krisis dimana reputasi pastinya akan sangat turun ya jadi bisa diseimbangkan dengan hal itu. Jadi sosial media sangat bermanfaat juga dalam meningkatkan reputasi tentunya.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

### C. Strategi Komunikasi Krisis di Era Digital: Studi Pada Garuda Indonesia

#### 1. Penggunaan Internet Sebelum Krisis

Pada saat sebelum krisis atau menurut Coombs disebut sebagai tahapan pra krisis merupakan tahapan cukup penting dalam komunikasi krisis dimana di tahapan ini merupakan penentuan apakah perusahaan cukup mahir dan cukup peka dalam mengatasi sebuah isu berpotensi krisis. Pada tahapan ini pun tidak berbeda dengan tahapan lainnya sangat diuntungkan dengan kehadiran internet, salah satunya adalah bahwa internet dapat digunakan sebagai *tools* baru untuk mendukung kegiatan manajemen isu. Aktivitas manajemen isu diuntungkan karena semenjak kehadiran internet pelaksanaannya dianggap lebih mudah dan lebih luas cakupannya. Dahulu para praktisi melakukan aktivitas tersebut secara manual dengan melibatkan diri secara langsung pada diskusi publik di luar kantor, namun dengan internet dapat dilakukan tanpa harus keluar kantor yakni salah satunya dengan memonitor diskusi publik di media sosial. Akan sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan monitor media social, blog, dan website untuk salah satunya adalah menemukan peristiwa yang berpotensi krisis (González-Herrero & Smith, 2008).

Disini penulis akan mengulas strategi sebelum krisis yang dilakukan oleh maskapai penerbangan milik negara yaitu Garuda Indonesia. Dalam komunikasi krisisnya, Garuda Indonesia sudah banyak diakui oleh beberapa pihak dimana mereka memiliki strategi komunikasi krisis yang baik, dibuktikan dengan prestasi Garuda yang salah satunya adalah mendapatkan penghargaan berskala internasional yakni IPRA (*International Public Relations Association*) Award pada tahun 2007 dan sekaligus menjadi *benchmark* bagi organisasi lain dalam manajemen krisis secara keseluruhan.

Tentu dengan melihat prestasi dan pengakuan tersebut juga tidak jauh dari upaya Garuda Indonesia dalam menyusun strategi sebelum krisis, dengan salah satu yang menjadi aktivitas utamanya adalah manajemen isu. Manajemen isu yang dilakukan oleh Garuda Indonesia melibatkan banyak sekali taktik dan strategi yang telah disusun dan ditetapkan serta dipelajari oleh tim dalam komunikasi korporat. Menurut mereka, ada prinsip-prinsip yang harus dipatuhi untuk mencapai manajemen isu yang efektif. Yakni melakukan identifikasi sedini mungkin sekaligus menyusun respon untuk mempengaruhi proses kebijakan publik yang meliputi unsur-unsur seperti proaktif, antisipatif dan *well planned* (terencana dengan baik). Prinsip-prinsip tersebut selalu ditekankan oleh pimpinan kepada timnya sehingga menciptakan kerjasama yang solid. Selain itu, membiasakan diri untuk selalu waspada dan siaga terhadap setiap kemungkinan yang muncul terkait isu dan peristiwa yang berhubungan dengan perusahaan juga menjadi yang utama. Memiliki tim yang solid sekaligus siaga setiap saat merupakan salah satu *strategical platform* dalam praktik

komunikasi krisis Garuda Indonesia. Dalam kaitannya dengan krisis, manajemen isu yang efektif merupakan salah satu bentuk pencegahan terjadinya krisis (Coombs, 2007). Hal tersebut juga disampaikan oleh Sheila selaku pimpinan unit *Public Relations*:

“Kita kan punya tim yang solid ya jadi mau tidak mau kita akan selalu ter alerts terkait isu-isu baik itu yang skala rendah sekalipun, kita akan berusaha untuk selalu ngeh sama itu karena banyak orang yang bekerja di balik ini semua. Apabila ada masalah sekalipun itu keluhan skala kecil yang ditemui di sosial media maka akan secara cepat sampai informasi itu ke kita melalui orang-orang yang bekerja di balik sosial media itu seperti tim *service* ataupun *marketing*.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Apa yang disampaikan oleh Sheila tersebut juga menjadi bukti bahwa dengan adanya internet lebih mempercepat mereka dalam menerima informasi terkait keluhan atau masalah yang ditujukan kepada Garuda Indonesia. Seperti yang dijelaskan sebelumnya dimana internet menjadi *tools* yang sangat didambakan oleh praktisi PR karena salah satunya adalah kecepatannya.

Untuk mendukung aktivitas manajemen isu, tim komunikasi korporat Garuda Indonesia juga melakukan secara rutin *media monitoring* baik *online* maupun konvensional. Hal tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi secara dini adanya masalah atau isu yang dirasa dapat memicu krisis melanda perusahaan mereka (González-Herrero & Smith, 2008). Untuk *media monitoring online*, tim humas melakukannya secara mandiri tanpa ada bantuan dari pihak ketiga. Maka dari itu, setiap praktisi PR di era digital saat ini memang

dituntut untuk mampu mengoperasikan media baru agar aktivitasnya berjalan dengan sempurna.

Namun untuk penggunaan *tools* tetap dalam aktivitas manajemen isu terutama *media monitoringnya*, Garuda Indonesia menyatakan hanya sebatas melakukan *monitoring* di media sosial. Padahal diluar sana banyak sekali *tools-tools* dari internet yang dapat mendukung aktivitas manajemen isu sehingga akan lebih mempermudah pekerjaan sekaligus juga bisa menghemat biaya tanpa harus merekrut pihak ketiga. IATA (organisasi penerbangan internasional) sendiri dalam *guideline* snya sudah menjelaskan *tools* apa saja yang dapat digunakan oleh praktisi PR airlines dalam menjalankan aktivitas manajemen isu nya, seperti *Google Alerts, Hootsuite, Klout, Social Mention*, dan lain sebagainya.

Adapun upaya selanjutnya sesudah manajemen isu adalah dengan melibatkan dua tindakan lagi yakni *planning and prevention*. Di tahapan sebelumnya isu memang telah selesai diidentifikasi, namun identifikasi yang dilakukan belum mendalam hanya sebatas identifikasi isu saja. Oleh karena itu dalam tahapan ini, perusahaan juga mengidentifikasi aspek-aspek negatif apa saja yang berpengaruh akibat dari isu tersebut, beserta juga dengan solusi-solusi dalam mencegah aspek negatif

yang ada. Solusi tersebut salah satunya adalah dengan memberikan *statement*.

Garuda Indonesia dalam merespon isu juga telah melakukan salah satunya membuat *statement*. Dan yang terpenting adalah *statement* tersebut sudah dibuat sebelum isu beredar yang bisa disebut sebagai *template statement*.

“Kita udah ada *template statement* atau respon jika ada krisis karena kita sendiri juga sudah sering melakukan simulasi. Kalau terkait merespon isu kita juga pasti memberikan *statement* apakah isu itu benar atau tidak.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Disamping berguna untuk nantinya digunakan saat krisis terjadi, pembuatan *template* respon atau *statement* tersebut juga dapat mengasah kemampuan tim komunikasi krisis agar terbiasa dalam membuat sebuah *statement* sehingga ketika krisis benar-benar terjadi, tim tidak perlu lagi bingung dalam menyusun *statement*. Terlebih ketika sedang dalam krisis, penyusunan *statement* tersebut mungkin dapat memakan waktu lebih lama. Hal tersebut tentu tidak diinginkan untuk terjadi karena krisis harus cepat direspon. Pada tabel 1, dapat dilihat salah satu contoh *template statement* milik Garuda Indonesia yang ditujukan untuk sosial media seperti *Facebook* dan *Twitter*.

**Tabel 1.** *Template* Pernyataan Untuk Twitter  
**Table 1.** *Template Statement for Twitter*

<b>Aircraft Accident</b>		
<i>First Tweet</i>	<i>Second Tweet</i>	<i>Third Tweet</i>
<i> #(GAXxx)alert. We are investigating reports of an incident involving flight xxx (origin) to (destination). More information shortly.</i>	<i> #(GAXxx)alert. Garuda Indonesia regrets to confirm flight xxx (origin) to (destination) involved in an accident at (location). Response teams mobilized. More information to follow.</i>	<i> #(flight number)alert. Media Statement 1 – (flight number) accident. Released at (time,date).(www.garuda-indonesia.com)</i>

**Tabel 1.** *Template Pernyataan Untuk Facebook*  
**Table 1.** *Template Statement for Facebook*

<b>Aircraft Accident</b>	
<i>Media Statement 1</i>	<i>Media Statement 2</i>
<p>Garuda Indonesia can confirm that an incident happened at <i>(location)</i> on <i>(time, date)</i>. Further information will be shared when it becomes available. At this stage we ask media to contact <i>(dedicated MIC email)</i> with any enquiries</p>	<p>Garuda Indonesia can confirm that flight xxx <i>(origin)</i> to <i>(destination)</i> involved in an accident at <i>(location)</i>. There were xxx passengers and crew on board. Our main priority at this time is the safety and wellbeing of all involved and full co-operation is being extended to the authorities and emergency services managing the situation. We will update the Garuda Indonesia website and social media channels as more information becomes available. For media enquiries contact: <i>(dedicated MIC email)</i></p>

**Sumber:** hasil penelitian  
**Source:** *Research Result*

*Template statement* diatas merupakan salah satu bentuk aktivitas komunikasi krisis digital di tahapan sebelum krisis. *Template statement* pun dibuat tidak hanya untuk media sosial seperti *Facebook* dan *Twitter* namun juga terutama dibuat untuk mengisi konten dalam *dark website*.

Selanjutnya dalam tahapan ini, beberapa ahli juga menekankan hal penting untuk dilakukan yakni membuat *dark website*. Memang perusahaan disamping diharuskan memiliki *website* khusus untuk *normal operation* namun tentunya perusahaan juga wajib memiliki *website* khusus yang baru diaktifkan ketika ada situasi *emergency* salah satunya berupa krisis. Meskipun *dark website* baru diaktifkan ketika krisis terjadi, namun beberapa ahli menyarankan untuk mulai mempersiapkannya di saat masa-masa tenang atau sedang tidak ada krisis, sehingga ketika krisis benar terjadi maka perusahaan tidak perlu memakan waktu lagi untuk membuatnya terlebih dahulu, hanya dengan mengaktifkannya agar dapat diakses

oleh publik, dan *dark website* sudah dapat digunakan.

Di Garuda Indonesia, *dark website* merupakan salah satu *tools* penting dalam komunikasi krisisnya. Pada saat masa-masa tenang seperti ini, Garuda Indonesia sudah memiliki *dark website* nya sendiri namun belum diaktifkan melihat tidak ada situasi *emergency* yang membutuhkan laman internet tersebut untuk digunakan. Namun ketika masa tenang tersebut digantikan dengan masa krisis atau biasa mereka sebut sebagai *emergency*, maka tim komunikasi korporat bergabung dengan tim teknologi informasi, akan mengaktifkan laman *dark website* dan mengisi konten sesuai dengan kondisi krisis yang terjadi. Penggunaan *dark website* ini merupakan salah satu upaya komunikasi krisis di era digital dan setiap perusahaan maupun organisasi sangat disarankan untuk mempersiapkannya sebelum krisis terjadi.

## 2. Penggunaan Internet Saat Krisis

Tahap selanjutnya adalah tahap dimana krisis sudah tidak menjadi isu namun krisis sudah benar-benar terjadi dan melanda perusahaan yang dikenal dengan tahapan saat krisis. Tahapan ini tidak akan terjadi apabila tahapan sebelumnya berhasil dilakukan secara efektif, namun hal tersebut tidak menjadi penentu utama karena ada tipe-tipe krisis yang memang tidak bisa diatasi dengan manajemen isu, seperti peristiwa-peristiwa besar yang tidak dapat diduga yakni kecelakaan pesawat, atau bencana alam. Oleh karena itu, beberapa ahli juga menyebut bahwa krisis melibatkan peristiwa-peristiwa yang tidak dapat diduga dan terjadi secara tiba-tiba.

Dalam tahapan ini penggunaan internet dikatakan sudah menjadi kewajiban bagi seluruh perusahaan dan bahkan menjadi tren di kalangan praktisi. Seperti yang dikatakan Taylor dan Perry (2005) dimana tidak adanya respon yang diberikan perusahaan melalui media internet disamakan dengan sikap 'no comment'. Oleh karena itu, internet kerap digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan informasi terkait perkembangan krisis sekaligus juga menjadi media untuk melakukan klarifikasi pertama yang langsung disampaikan melalui *audio* maupun *video* yang diupload di media social resmi milik perusahaan.

Terkait penggunaan internet pada saat situasi krisis seluruhnya sudah tercantum dalam SOP komunikasi krisisnya dimana salah satunya adalah dengan mewajibkan penyesuaian logo dalam media sosial yang dimiliki Garuda Indonesia. Hal tersebut amat sangat penting karena dengan penyesuaian logo secara tidak langsung perusahaan dapat menunjukkan kepada publik terkait empati mereka

terhadap krisis yang terjadi. Dibawah ini merupakan gambar yang menunjukkan logo Garuda Indonesia yang digunakan untuk masa normal serta logo yang dirubah menjadi hitam putih untuk masa krisis:



**Sumber:** Hasil Penelitian

**Source:** Research Result

**Gambar 1.** Perubahan logo pada masa krisis  
**Picture 1.** Logo transformation during crisis

Disamping *social media* dan media telpon, Garuda Indonesia juga membuat *dark site* khusus dalam tahapan *the crisis*. Ketika perusahaan dikatakan sedang dalam situasi krisis, tim komunikasi korporat akan secara langsung mengaktifkan *dark site* dan membuat konten informasi terkait krisis untuk dipublikasikan dalam *dark site* tersebut. Tidak lupa tim komunikasi korporat juga mempersiapkan nomor telpon maupun email khusus yang dapat dihubungi untuk pertanyaan terkait krisis yang diinformasikan juga melalui *dark site* tersebut. *Dark site* pada kenyataannya dibuat oleh Garuda sebagai salah satu upaya untuk merespon perkembangan digital yang menuntut setiap perusahaan terutama yang bergerak di industri penerbangan memiliki sebuah media utama berbasis internet yang sangat bermanfaat untuk digunakan di situasi krisis. *Dark site* ini diharapkan dapat menjadi media utama bagi publik

dan stakeholder terkait untuk mencari informasi mengenai krisis. Hal tersebut dibuktikan oleh pernyataan Bapak Indra sebagai ERP Manager:

“Tentu kita harus mengikuti setiap perkembangan yang ada. Kalau dalam konteks perkembangan media digital itu salah satu produk kita adalah *dark site*. *Dark site* ini merupakan salah satu hasil pembaruan ERP yang mengikuti perkembangan digital ya. Pembuatan darksite ini melibatkan komunikasi korporat dan IT. Dan kita juga sudah melakukan simulasi *dark site* tersebut dengan tim-tim terkait.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Menurut Garuda, *Dark site* merupakan laman internet khusus yang dibuat untuk situasi krisis agar dapat dijadikan sebagai sumber utama pencarian informasi terkait krisis yang kredibel karena secara resmi berasal dari perusahaan. Disamping itu, *dark site* dibuat dengan tujuan untuk mengontrol rumor atau isu negatif yang dipertanyakan kebenarannya di kala krisis. Kepemilikan *dark site* tersebut juga secara tidak langsung akan menunjukkan perilaku transparan perusahaan dalam menangani situasi *emergency* sekaligus sebagai salah satu bukti bahwa perusahaan selalu dalam *under control*, bahwa perusahaan memperlihatkan keseriusannya untuk bertanggung jawab dengan memberikan informasi yang cepat dan akurat sehingga dapat mendorong media sekaligus publik untuk menjadikan perusahaan sebagai sumber informasi utama mereka. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan kepercayaan penuh dari publik. Kepercayaan dari publik merupakan hal yang utama untuk dicapai oleh perusahaan di kala krisis.

Indra juga menjelaskan bahwa *dark site* digunakan untuk menyediakan informasi bagi

media massa yang mana ketika terjadi krisis mereka menjadi pihak di baris terdepan untuk mendapatkan informasi. *Dark site* akan menyediakan info yang sangat lengkap terkait kejadian krisis, dampaknya terhadap perusahaan yang ditujukan pada setiap *stakeholder* atau *key public* perusahaan terutama keluarga korban yang tentunya mereka sangat membutuhkan informasi terkait keluarga mereka, lalu yang tidak kalah penting juga adalah *dedicated number* atau *email* yang dapat dihubungi oleh *stakeholder* dan publik yang bersangkutan juga harus tercantum dalam *dark site* tersebut.

“Ini juga tujuannya untuk sebagai bahan rujukan bagi media, untuk dia mau cari informasi buat berita. Kurang lebih konten darksite ini, lebih pada tentang apa yang terjadi termasuk statement dari direksi dimasukkan juga di web ini. Termasuk juga untuk keluarga korban yang cari informasi disini punya petunjuk melalui web ini untuk tahu harus melakukan apa harus kontak siapa. Kita juga menunjukkan bahwa kita under control, bahwa kita bisa kembali pada normal business, kita bisa tangani situasi krisis ini melalui darksite ini, jadi lebih ke informasi walaupun ada kejadiannya ada penyebabnya, dampaknya pada perusahaan untuk menjelaskan secara jelas bahwa situasinya seperti apa sih sekarang ini. Jadi misalny ada media yg perlu informasi lebih lanjut kita cantumkan no MIC di darksite ini juga.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Adapun beberapa informasi yang harus disediakan dalam *dark site* biasanya adalah mengenai informasi tentang tipe dan mesin pesawat, informasi mengenai latar belakang perusahaan dan bisnis serta operasinya, ringkasan mengenai respon atau statement perusahaan dari awal krisis hingga akhir dan pasca krisis yang terus diperbarui, dan



Sumber: hasil penelitian

Source: research result

**Gambar 2.** Tampilan *Dark Website* Garuda Indonesia

**Picture 2.** Garuda Indonesia *Dark Website*

juga apabila diperlukan adanya link yang menuju pada halaman yang berisi *video statement* oleh CEO maupun direksi senior (IATA, 2016: 14). Dibawah ini merupakan gambar bentuk jadi *dark website* milik Garuda Indonesia yang akan diaktifkan apabila terjadi situasi krisis.

Mengikuti instruksi dari IATA, Garuda mendesain *website* dengan sangat sederhana agar mudah diakses oleh publik. Selain itu warna monokrom juga menjadi latar dari *website* tersebut. Warna tersebut dipilih karena secara tidak langsung Garuda ingin memperlihatkan empati dan rasa duka yang mendalam melalui pemilihan warna monokrom untuk *dark site* tersebut. Aryo sebagai salah satu tim dalam bidang komunikasi korporat yang bertanggung jawab dalam mendesain *dark site* tersebut juga menjelaskan mengenai filosofi pemilihan warna pada *dark site* Garuda Indonesia:

“Warna monokrom kita pilih karena kita ingin perusahaan terlihat senetral mungkin dalam menyikapi krisis yang terjadi, selain itu juga ingin memperlihatkan empati yang mendalam atas krisis terjadi. Kurang lebih seperti itu sih alasan kita pakai warna monokrom.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Persiapan *dark site* oleh Garuda Indonesia memang terbilang sudah cukup maksimal. Namun untuk *dark site* itu sendiri belum pernah sama sekali diaktifkan melihat belum adanya situasi *emergency* yang melanda Garuda sehingga *dark site* masih belum begitu dimanfaatkan, dan tentunya Garuda juga tidak berharap ada kejadian yang mengharuskan *dark site* tersebut diaktifkan.

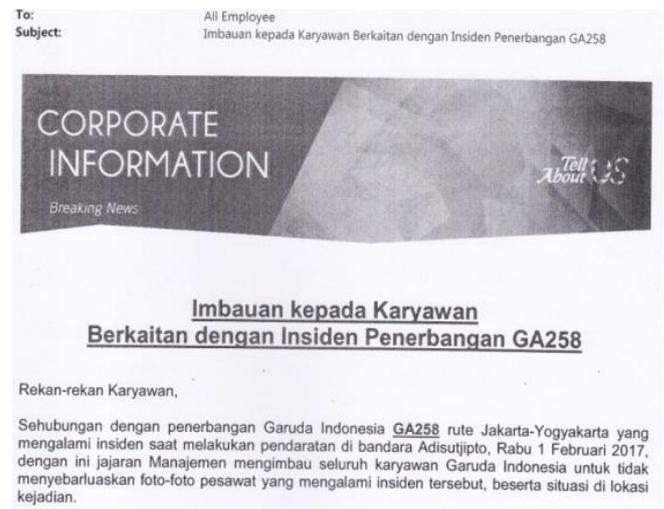
*Dark site* yang sudah dijelaskan diatas merupakan salah satu upaya penggunaan internet saat krisis ditujukan untuk pihak eksternal seperti *stakeholder*, publik, dan media massa. Namun tidak

hanya berfokus pada penyediaan informasi kepada pihak eksternal, perusahaan di kala krisis juga tidak boleh melupakan pihak internalnya sendiri karena mereka juga memiliki kebutuhan akan informasi terkait perusahaan mereka sendiri.

Di kala krisis, tidak hanya pihak eksternal saja yang membutuhkan informasi namun juga pihak internal yakni karyawan perusahaan. Garuda Indonesia khususnya komunikasi korporatnya dalam memberikan informasi kepada karyawan internal adalah juga memanfaatkan internet yakni berupa *email* internal dan juga *website* internal yang tersedia. Pekerjaan tersebut dilakukan oleh salah satu unit dalam divisi komunikasi korporat yakni *employee communication*. Unit tersebut membagikan sebuah selebaran yang berisikan himbauan kepada para karyawan untuk tidak memberikan statement kepada siapapun, dan yang tidak kalah penting adalah memperingatkan untuk tidak membuat *statement* di media social personal mereka karena yang memiliki hak untuk membuat dan membagikan *statement* keluar adalah hanya dari komunikasi korporat.

Adapun juga peraturan khusus terkait penggunaan media sosial oleh karyawan di kala krisis tersebut sudah dibuat khusus dalam sebuah *manual* yang disebut *Online Media General Rules for GA Employees*. *Manual* tersebut dibagikan melalui *email* dan juga *website* internal Garuda. Upaya dalam berkomunikasi kepada internal perusahaan di saat krisis juga telah banyak direkomendasikan oleh para ahli dimana karyawan internal pun juga merupakan salah satu publik kunci saat krisis. Dibawah ini merupakan salah satu contoh *statement* yang ditujukan kepada internal Garuda Indonesia di kala krisis. Internet berupa

*email* lagi-lagi memiliki peran penting dalam menyebarkan informasi saat krisis:



**Sumber:** hasil penelitian

**Source:** *research result*

**Gambar 3.** Contoh Pernyataan Komunikasi Krisis Internal Garuda Indonesia

**Picture 3.** *Statement Sample of Internal Communication Crisis of Garuda Indonesia*

### 3. Penggunaan Internet Setelah Krisis

Di pembahasan sebelum ini telah dijelaskan penggunaan internet di saat krisis. Namun tidak berhenti di situ saja, mengikuti alur tahapan komunikasi krisis yang ada masih ada tahapan selanjutnya yang disebut sebagai *post* atau pasca krisis. Dalam tahapan ini, krisis sudah dikatakan berakhir oleh pihak perusahaan namun bukan berarti perusahaan dapat mengakhiri aktivitas komunikasi krisisnya karena masih banyak tugas yang belum dilakukan. Dalam tahapan ini perusahaan mulai menyusun strategi untuk mengembalikan reputasi dan manajemen mulai berfokus untuk mengembalikan operasi yang normal berjalan seperti biasa. Aktivitas komunikasi krisis dalam tahapan ini tidak bisa dihindari dan harus tetap dilakukan karena tentunya image perusahaan sekecil apapun level krisisnya tetap saja

akan terkena dampaknya. Oleh karena itu, manajemen reputasi menjadi salah satu strategi penting yang harus dilakukan di tahap ini. Dicky sebagai PR Garuda Indonesia menjelaskan:

“Tentu ketika manajemen sudah secara sah mendeklarasikan bahwa krisis berakhir maka dari situ kita masih akan bekerja, kita akan memulai untuk kembali membangun kapabilitas dan reputasi untuk pengguna jasa bahwa kita itu secara safety sudah *reliable* kok, banyak yang bisa dilakukan misal kita akan membuat pesan-pesan korporasi, *press release*. Mungkin kita juga akan membuat semacam *workshop safety*, yang intinya tidak serta merta kita lakukan jadi *post recovery* ini membutuhkan waktu pastinya.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Dari pernyataan Dicky diatas, pekerjaan komunikasi krisis yang harus dilakukan belum berakhir meskipun krisis sudah dinyatakan berakhir oleh manajemen perusahaan. Bidang komunikasi korporat masih harus melakukan aktivitas pasca krisis yang melibatkan berbagai macam strategi guna mengembalikan kapabilitas dan reputasi perusahaan di hadapan publik mereka, sekaligus juga mengembalikan kepercayaan publik bahwa perusahaan telah kembali normal, telah kembali mempertahankan aspek *safety* atau keamanannya. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah dan tidak dapat serta merta dilakukan, dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengembalikan reputasi setelah krisis.

Salah satu hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam berkomunikasi pasca krisis adalah tentunya memberikan pesan atau iklan korporat, menyuplai *press release* secara rutin dan apabila perlu dapat juga dilakukan dengan membuat sebuah *workshop* yang membahas atau berkaitan

dengan aspek *safety* atau keamanan maskapai Garuda. *Workshop* tersebut melibatkan pihak-pihak operasional penerbangan yang dilakukan sebagai upaya untuk menunjukkan kepada publik bahwa Garuda pasti aman, bahwa Garuda telah belajar dari kesalahan sebelumnya. Oleh karena itu bagi komunikasi korporat Garuda Indonesia, tahapan pasca krisis ini merupakan salah satu tahap krusial melihat tidak ada ketetapan waktu hingga kapan tahap ini akan berjalan karena dalam memperbaiki reputasi tentu harus dilakukan secara berkala. Berikut merupakan langkah-langkah yang dapat dilakukan saat krisis sudah berakhir: Mendeklarasikan krisis berakhir di setiap *tools* internet yang dimiliki seperti *web* dan *social media channels*, Menyediakan *news release* secara berkala terkait pasca krisis, Menghubungi publik terkait yang terkena dampak krisis, Melakukan *media monitoring*, Memantau opini publik pasca krisis, Membuat sebuah *event* atau *workshop* untuk perbaikan reputasi

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menyimpulkan bahwa perkembangan teknologi informasi dan komunikasi berupa media internet telah mempengaruhi beragam praktik PR terutama aktivitas komunikasi krisisnya. Internet sebagai media baru ternyata apabila digunakan untuk menunjang aktivitas komunikasi krisis dapat memberikan manfaat yang beragam dan positif. Manfaat internet pun tidak terbatas dimana internet dapat digunakan dalam setiap tahapan krisis, baik dari sebelum krisis terjadi, saat krisis terjadi hingga

sesudah krisis terjadi ternyata internet memiliki perannya tersendiri.

Pada saat sebelum krisis, internet membantu mempermudah aktivitas manajemen isu sekaligus juga menumbuhkan kepekaan praktisi dalam merespon krisis, salah satunya adalah dengan membuat sebuah *template respon/statement*. Dilanjutkan pada saat krisis, internet dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan publik yang lebih luas. Dengan salah satunya adalah menyebarluaskan informasi terkait krisis melalui media sosial bahkan *website* khusus untuk situasi krisis yang biasa disebut dengan *dark website*. Yang terakhir adalah sesudah krisis yang mana dapat dilanjutkan dengan penggunaan internet untuk memberikan informasi lanjutan yang berkaitan dengan kondisi perusahaan sesudah krisis.

Disamping itu, dari penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada dasarnya penggunaan internet tidak boleh hanya berhenti pada penggunaan *tools* atau media untuk berkomunikasi, namun juga pada prinsip dan cara berkomunikasi yang baik dan benar melalui media internet yang dikatakan sangat bertolak belakang dengan cara berkomunikasi konvensional. Tegasnya, penggunaan internet dalam komunikasi krisis seharusnya juga diikuti dengan perubahan prinsip dan cara komunikasi yang disesuaikan dengan kecepatan dan interaktivitas dari media internet. Dari penemuan tersebut semakin memperjelas pentingnya melakukan kritik maupun pembaruan pada teori dan konsep komunikasi krisis konvensional yang belum banyak mengikuti perkembangan digital yang serba instan dan serba cepat.

## B. Saran

Penelitian mengenai penggunaan internet dalam aktivitas PR lainnya masih sangat terbuka luas bahkan sangat dibutuhkan untuk dilakukan. Masih banyak aktivitas PR lainnya selain komunikasi krisis yang juga terkena dampak perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, seperti *media relations* dan kampanye komunikasi korporat. Sedangkan bagi organisasi dan perusahaan dapat memulai untuk kembali melihat strategi komunikasi krisis mereka apakah masih bisa efektif untuk diterapkan di era digital ini. Memperbarui strategi komunikasi krisis menjadi berbasis digital dan internet sebaiknya segera dilakukan sehingga ketika krisis terjadi, perusahaan telah dalam keadaan yang siap.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah banyak membantu atas terlaksananya penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Breakenridge, D. K., 2012. *Social Media and Public Relations: Eight New Practices for the PR Professional*. New Jersey: Pearson Education.
- Coombs, W. T., 2007. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2<sup>rd</sup> ed. Los Angeles: Sage.
- Coombs, W.T., 2011. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Cutler, A., 2004. Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. *Public Relations Review*, [e-journal] 30(3), pp.365-375. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.05.008>

- Gonzalez-Herrerro A. and S. Smith., 2008. Crisis Communications Management on the Web: How Interned-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, [e-journal] 16(3), pp.143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x>
- Grunig, J. E., 2009. Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation. *Prism Journal*, [online] Available at: <<http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>> [Accessed 20 February 2017]
- Hallahan, K., 2004. Protecting an organization's digital public relations assets. *Public Relations Review*, [e-journal] 30(3), pp. 255-268. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.001>
- The International Air Transport Association, 2014. *Crisis Communications and Social Media: A Best Practice Guide To Communicating In An Emergency*. Kanada: The International Air Transport Association (IATA).
- The International Air Transport Association, 2016. *Crisis Communications in The Digital Age: A Guide To Best Practice for The Aviation Industry*. Kanada: The International Air Transport Association (IATA).
- Kleiner A., 1989. The Public Relations Coup. *Adweek's Marketing Week*. 30, pp.20-23.
- Malone, P. C., & Coombs, W. T., 2009. Introduction to special issue on crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, [e-journal] 21(2), pp.121-122. <https://doi.org/10.1080/10627260902880006>.
- Taylor, M. and D. Perry., 2005. Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. *Public Relations Review*, [e-journal] 31(2), pp.209-217. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.018>