



## RESTORASI CITRA DALAM KRISIS KOMUNIKASI: KAJIAN SISTEMATIS ATAS KAMPANYE DOVE SELF-ESTEEM 2023

Sandra Buana Sari <sup>1</sup>, Marlinda Irwanti <sup>2</sup>

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Sahid, Jakarta

[sbuanasari@gmail.com](mailto:sbuanasari@gmail.com)

### Abstract (English)

*Communication crises can significantly impact a brand's reputation and consumer trust, especially in the digital era, where information spreads rapidly without clear boundaries. This study evaluates Dove's crisis communication strategies during the 2023 Self-Esteem Campaign controversy, criticized for cultural insensitivity and reinforcing stereotypes of the ideal female body. Using the Image Restoration Theory (IRT) framework developed by Benoit, this research applies a Systematic Literature Review (SLR) to analyze strategic measures, including public apologies, campaign revisions, and collaborations with external parties. The findings indicate Dove's response was reactive and insufficiently addressed the root issues, underlining the necessity of proactive, inclusive communication strategies. Beyond academic contributions on IRT application in crisis management, this study provides practical insights for brands to develop responsive, innovative approaches to safeguard reputation and enhance consumer trust.*

### Article History

Submitted: 16 Januari 2025

Accepted: 22 Januari 2025

Published: 23 Januari 2025

### Key Words

brand reputation, image restoration, crisis communication strategy, Systematic Literature Review (SLR).

### Abstrak (Indonesia)

Krisis komunikasi dapat berdampak signifikan terhadap reputasi merek dan kepercayaan konsumen, terutama di era digital di mana informasi menyebar dengan cepat tanpa batasan yang jelas. Penelitian ini mengevaluasi strategi komunikasi krisis yang diterapkan Dove dalam menangani kritik terhadap kampanye Dove Self-Esteem Campaign tahun 2023, yang dinilai tidak sensitif terhadap budaya dan memperkuat stereotip bentuk tubuh ideal wanita. Kerangka teori yang digunakan adalah Image Restoration Theory (IRT) yang dikembangkan oleh Benoit. Metode penelitian yang diterapkan berupa Systematic Literature Review (SLR), yang menganalisis langkah-langkah strategis seperti permintaan maaf publik, revisi konten kampanye, dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respons Dove bersifat reaktif dan kurang mampu mengatasi masalah mendasar, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih proaktif dan komprehensif. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pemahaman penerapan IRT dalam komunikasi krisis, tetapi juga menawarkan panduan praktis bagi merek untuk mengembangkan strategi komunikasi yang responsif dan inklusif di era modern. Dengan memahami akar penyebab krisis dan menerapkan pendekatan strategis yang inovatif, merek dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan melindungi reputasi mereka.

### Sejarah Artikel

Submitted: 16 Januari 2025

Accepted: 22 Januari 2025

Published: 23 Januari 2025

### Kata Kunci

reputasi merek, restorasi citra, strategi komunikasi krisis, Systematic Literature Review (SLR)

## PENDAHULUAN

Krisis komunikasi telah menjadi salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan dalam menjaga reputasi merek, terutama di era digital. Kesalahan dalam menyampaikan pesan dapat dengan cepat menyebar melalui media sosial dan platform digital lainnya, yang berdampak negatif pada citra perusahaan. Salah satu contoh nyata adalah kampanye Dove Self-Esteem Campaign pada tahun 2023, yang bertujuan untuk mempromosikan keragaman dan penerimaan diri. Namun, kampanye ini justru menuai kritik luas karena dianggap kurang peka terhadap isu budaya dan





memperkuat stereotip tubuh ideal wanita. Kritik ini muncul karena persepsi bahwa kampanye tersebut tidak sejalan dengan prinsip inklusivitas yang menjadi komitmen Dove, sehingga memicu respons negatif publik dan menimbulkan krisis reputasi merek.

Dalam menghadapi situasi ini, Dove mengambil langkah strategis untuk memitigasi dampak krisis sekaligus memulihkan citra di mata publik. Dalam konteks manajemen krisis, *Image Restoration Theory* (IRT) yang diperkenalkan oleh Benoit menjadi kerangka analisis yang relevan untuk mengevaluasi respons perusahaan terhadap krisis komunikasi. Teori ini mengidentifikasi lima strategi utama untuk mengelola persepsi publik, yaitu penolakan (*denial*), penghindaran tanggung jawab (*evasion of responsibility*), pengurangan pelanggaran (*reducing offensiveness*), tindakan korektif (*corrective action*), dan penguatan citra (*bolstering*).

Kajian literatur terdahulu menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis yang tepat dapat membantu perusahaan memulihkan citra merek mereka. Misalnya, penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi efektivitas berbagai strategi IRT dalam berbagai konteks industri, tetapi masih terdapat kesenjangan dalam aplikasi teori ini pada krisis komunikasi yang melibatkan isu budaya dan stereotip gender. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dengan mengeksplorasi strategi Dove dalam menangani krisis ini melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah-langkah strategis Dove dalam menangani kritik publik terhadap kampanye mereka pada tahun 2023, dengan menerapkan prinsip-prinsip *Image Restoration Theory* (IRT). Melalui analisis 16 penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini mengeksplorasi efektivitas langkah strategis Dove dalam memulihkan citra merek. Selain memberikan kontribusi akademik, penelitian ini juga menawarkan wawasan praktis bagi perusahaan lain dalam mengatasi krisis komunikasi di era digital.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Image Restoration Theory* (IRT) adalah salah satu kerangka konsep yang banyak digunakan dalam studi komunikasi krisis. Teori ini, yang dikembangkan oleh William L. Benoit, menjelaskan bagaimana organisasi atau individu dapat merancang strategi untuk mengelola persepsi publik dan memitigasi dampak negatif dari krisis terhadap reputasi mereka. Benoit menekankan bahwa keberhasilan dalam pemulihan citra sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyampaikan narasi strategis yang efektif guna mengurangi persepsi negatif publik. Dalam kerangka IRT, terdapat lima strategi utama: penolakan (*denial*), penghindaran tanggung jawab (*evasion of responsibility*), pengurangan pelanggaran (*reducing offensiveness*), tindakan korektif (*corrective action*), dan permintaan maaf (*mortification*). Gabungan dari strategi ini memberikan dasar yang komprehensif untuk memahami respons organisasi terhadap berbagai jenis krisis komunikasi.

Seiring berjalannya waktu, IRT telah diaplikasikan dalam berbagai konteks penelitian yang menunjukkan fleksibilitas dan relevansi kerangka ini. Salah satu fokus yang signifikan adalah penerapan IRT dalam kampanye pemasaran, seperti yang dibahas oleh Claudia Spironelli (2019). Dalam penelitiannya, Spironelli menganalisis strategi komunikasi pemasaran dalam industri kosmetik, termasuk kampanye Dove, guna memahami bagaimana komunikasi yang konsisten dapat memperkuat citra positif merek, bahkan ketika menghadapi kritik publik. Penelitian ini juga menekankan pentingnya kepekaan terhadap isu sosial yang berkembang dalam menjaga reputasi merek.



Penelitian W. Shao et al. (2022) dalam konteks komunikasi digital telah mengembangkan teori IRT dengan mempertimbangkan unsur permintaan maaf dari perusahaan secara efektif yang memerlukan langkah-langkah perbaikan nyata untuk memulihkan kembali kepercayaan publik secara menyeluruh. Situasi ini relevan dalam konteks merek global seperti Dove, yang harus mengatur strateginya secara proaktif dalam menangani kritik publik dengan cara yang lebih menyeluruh.

Perspektif lintas budaya juga menjadi hal penting dalam penerapan IRT, sebagaimana yang ditunjukkan oleh J. Zhang (2024). Zhang mencatat bahwa perbedaan budaya berperan penting dalam menentukan efektivitas strategi komunikasi dalam situasi krisis. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan merek global dalam menghadapi krisis sangat ditentukan oleh pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai budaya lokal.

Faktanya saat ini media sosial telah menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi publik di era digital. Penelitian oleh S. Pearl (2020) membahas bagaimana kesalahan komunikasi dalam iklan dapat menyebar dengan cepat di platform digital, dan sekaligus memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memanfaatkan IRT untuk memulihkan reputasi mereka. Dalam penelitian lainnya, E.A. Langlois (2019) membahas tentang representasi sosial dalam iklan dan menekankan pentingnya pendekatan yang inklusif saat membangun citra merek.

IRT juga dimanfaatkan untuk memahami strategi pemulihan citra dalam konteks budaya lokal. Penelitian Yuliani (2020) menunjukkan bagaimana sensitivitas terhadap nilai-nilai lokal dapat membantu perusahaan memulihkan reputasi mereka setelah menghadapi krisis. Penelitian serupa oleh Mustafa et al. (2023) mengkaji penerapan strategi berdasarkan budaya Aceh Tengah, yang memperkuat pentingnya narasi lokal dalam membangun kembali kepercayaan publik.

Secara keseluruhan, literatur yang ada menunjukkan bahwa IRT adalah kerangka yang fleksibel dan relevan dalam berbagai situasi krisis. Kombinasi strategi tindakan korektif, sensitivitas budaya, dan keterlibatan dengan pihak berkepentingan terbukti efektif dalam membangun narasi pemulihan citra yang kuat. Dalam konteks kasus Dove tahun 2023, wawasan dari literatur ini memberikan dasar teoretis yang kokoh untuk mengevaluasi langkah-langkah strategis yang telah dilakukan, sekaligus menawarkan pelajaran penting bagi pengelolaan krisis merek di masa depan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Image Restoration Theory* (IRT) dalam langkah-langkah strategis yang diambil oleh Dove dalam menghadapi krisis komunikasi pada tahun 2023. Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini tidak hanya mengevaluasi strategi komunikasi yang diadopsi Dove, tetapi juga menilai sejauh mana langkah-langkah tersebut selaras dengan prinsip-prinsip yang diusung oleh IRT. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pelajaran strategis yang dapat diambil dari kasus Dove, sehingga mampu memberikan wawasan berharga bagi organisasi lain dalam mengelola krisis komunikasi secara lebih efektif dan strategis. Dengan latar belakang era digital yang terus berubah dan penuh dinamika, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam menghadapi tantangan serupa di masa depan.

Penelitian ini memiliki kontribusi yang signifikan, baik secara akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini memperluas pemahaman tentang penerapan IRT dalam konteks komunikasi merek, khususnya dalam situasi krisis yang semakin kompleks di era digital. Dengan mengintegrasikan temuan-temuan dari literatur relevan, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan IRT untuk menjaga reputasi dan memulihkan kepercayaan publik setelah menghadapi krisis.



Bagi praktisi komunikasi, penelitian ini menawarkan panduan strategis yang dapat digunakan untuk merancang respons krisis yang responsif terhadap perubahan sosial dan budaya. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya langkah proaktif, seperti pengujian sensitivitas kampanye sebelum peluncuran, guna meminimalkan risiko krisis. Kasus Dove yang dianalisis dalam penelitian ini memberikan wawasan konkret tentang bagaimana perusahaan dapat belajar dari kesalahan dan memperbaiki pendekatan mereka terhadap komunikasi merek. Lebih dari sekadar mengurangi dampak krisis, penelitian ini mendorong pengembangan strategi komunikasi holistik yang tidak hanya fokus pada pemulihan reputasi, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan sebagai bagian dari komitmen jangka panjang terhadap inklusivitas dan nilai-nilai merek.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis literatur yang relevan secara sistematis. Pendekatan ini dipilih karena memberikan peluang untuk melakukan analisis mendalam terhadap penerapan *Image Restoration Theory* (IRT) dalam konteks komunikasi krisis, khususnya pada kasus kampanye Dove Self-Esteem tahun 2023. Dengan kerangka kerja yang terstruktur dan transparan, metode ini memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap strategi komunikasi yang diadopsi Dove untuk memitigasi dampak krisis terhadap reputasi mereknya.

Sumber literatur berasal dari berbagai basis data akademik terkemuka, seperti Google Scholar, Taylor & Francis, Emerald Insight, dan ResearchGate, yang menyediakan akses ke artikel-artikel berkualitas di bidang komunikasi. Proses pengumpulan data dimulai dengan menentukan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan hanya literatur yang paling relevan digunakan dalam penelitian ini. Artikel yang dipilih harus secara langsung membahas penerapan IRT dalam komunikasi krisis, mencakup studi kasus terkait kampanye Dove, atau diterbitkan dalam jurnal terindeks dan melalui proses *peer-review*. Selain itu, untuk menjaga relevansi dengan perkembangan komunikasi modern dan dinamika media sosial, hanya artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2013–2023) yang digunakan. Literatur yang tidak memenuhi kriteria ini, seperti yang tidak tersedia dalam teks penuh, hanya membahas teori tanpa aplikasi praktis, atau tidak diterbitkan dalam bahasa Inggris atau Indonesia, dikeluarkan dari analisis.

Proses pencarian dilakukan secara sistematis dengan menggunakan kata kunci spesifik seperti “*Image Restoration Theory*,” “*Crisis Communication*,” “*Dove Campaign 2023*,” dan “*Brand Reputation*.” Setelah pencarian selesai, hasil literatur dipilah dan disaring secara manual untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian.

Tahapan analisis data dilakukan dengan mengidentifikasi pola dan tema utama dari literatur yang terpilih. Fokus analisis mencakup strategi komunikasi yang digunakan Dove dalam kerangka IRT, seperti denial, corrective action, dan mortification. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi dampak dari strategi tersebut terhadap persepsi publik, serta bagaimana konteks budaya dan sosial memengaruhi keberhasilan penerapannya. Pendekatan interpretatif diterapkan untuk mengevaluasi sejauh mana strategi komunikasi Dove sesuai dengan prinsip-prinsip IRT.

Metode penelitian ini dirancang untuk memberikan wawasan yang komprehensif tentang strategi komunikasi krisis di era digital. Dengan memanfaatkan pendekatan SLR yang terstruktur,



penelitian ini mengintegrasikan temuan dari berbagai literatur yang relevan, sehingga dapat memberikan kontribusi akademis dan praktis dalam pengelolaan krisis komunikasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji 16 studi yang relevan untuk mengeksplorasi penerapan Image Restoration Theory (IRT) dalam konteks komunikasi krisis, dengan fokus pada kasus kampanye Dove Self-Esteem tahun 2023. Secara umum, hasil kajian menunjukkan bahwa IRT adalah kerangka analitis yang fleksibel dan efektif dalam mengevaluasi strategi komunikasi merek selama menghadapi krisis. Temuan utama menunjukkan bahwa strategi seperti corrective action dan mortification, sebagaimana dijelaskan oleh Shao et al. (2022), terbukti efektif dalam meredakan kritik publik. Dalam konteks Dove, strategi ini tercermin melalui langkah permintaan maaf publik dan penghapusan iklan yang memicu kontroversi dari berbagai platform digital.

Respons awal Dove menunjukkan pengakuan terhadap dampak negatif kampanye mereka, yang bertujuan untuk memulihkan kepercayaan publik. Namun, tantangan utama terletak pada ketidakmampuan perusahaan untuk sepenuhnya mempertimbangkan sensitivitas budaya dalam kampanye mereka. Kajian Zhang (2024) dan Langlois (2019) menggarisbawahi pentingnya pemahaman terhadap kompleksitas sosial dan budaya dalam menghindari backlash. Dalam kasus Dove, kampanye mereka gagal mencerminkan keragaman tubuh secara inklusif, sehingga memicu kritik luas dari berbagai audiens internasional.

Selain itu, studi Spironelli (2019) menekankan bahwa komunikasi yang inklusif adalah elemen kunci dalam membangun kepercayaan konsumen. Dalam kasus Dove, meskipun permintaan maaf telah disampaikan, langkah tersebut kurang menunjukkan komitmen terhadap nilai inklusivitas yang menjadi inti strategi komunikasi mereka. Upaya ini lebih terlihat sebagai respons reaktif yang hanya berfokus pada pengelolaan kritik jangka pendek.

Strategi komunikasi yang diterapkan Dove selama krisis tahun 2023 meliputi tiga langkah utama: permintaan maaf publik, klarifikasi melalui media sosial, dan revisi konten kampanye. Langkah pertama, permintaan maaf publik, menunjukkan penerapan strategi mortification sebagaimana dijelaskan dalam kerangka IRT. Dove secara terbuka mengakui kesalahan mereka dan menyampaikan penyesalan atas dampak negatif yang ditimbulkan. Langkah kedua adalah penghapusan iklan kontroversial dari platform digital, yang mencerminkan strategi corrective action sebagaimana dibahas oleh Pearl (2020).

Namun, respons ini terbukti belum memadai dalam mengatasi akar masalah. Zhang (2024) menekankan bahwa strategi komunikasi yang efektif memerlukan pendekatan lintas budaya yang lebih mendalam. Kurangnya keterlibatan dengan komunitas lokal sebelum peluncuran kampanye menjadi kelemahan utama yang memengaruhi keberhasilan strategi Dove. Langkah-langkah proaktif seperti uji sensitivitas konten dan keterlibatan audiens lokal sangat penting untuk mencegah terulangnya krisis di masa mendatang.

Krisis komunikasi yang dialami Dove pada tahun 2023 memberikan pelajaran penting tentang perlunya kombinasi strategi reaktif dan proaktif dalam mengelola persepsi publik. Studi seperti Shao et al. (2022) dan Langham (2018) menegaskan bahwa respons reaktif, seperti permintaan maaf publik dan tindakan korektif, harus diimbangi dengan strategi proaktif yang dirancang untuk mencegah munculnya krisis serupa.

Sensitivitas budaya juga menjadi elemen kunci dalam strategi komunikasi. Mustafa et al. (2023) menekankan bahwa pendekatan yang inklusif dapat membantu merek membangun



hubungan emosional yang lebih kuat dengan konsumen. Dalam konteks Dove, kurangnya perhatian terhadap sensitivitas budaya menegaskan kebutuhan akan pengujian konten yang lebih menyeluruh dan keterlibatan audiens yang lebih beragam.

Media digital juga memainkan peran penting dalam respons Dove. Sebagaimana dibahas oleh Pearl (2020), platform media sosial tidak hanya mempercepat penyebaran kritik tetapi juga menjadi saluran penting untuk menyampaikan respons krisis. Meskipun respons Dove melalui media sosial cepat, hal ini dianggap kurang mencerminkan komitmen jangka panjang terhadap nilai inklusivitas.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan wawasan komprehensif mengenai penerapan *Image Restoration Theory* (IRT) dalam strategi komunikasi krisis, dengan fokus pada kasus kampanye Dove Self-Esteem Campaign tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Dove telah menerapkan langkah strategis seperti permintaan maaf publik dan penghapusan iklan, respons mereka belum sepenuhnya efektif dalam mengatasi akar permasalahan. Tantangan utama terletak pada kurangnya sensitivitas terhadap representasi tubuh dan konteks budaya yang relevan, yang belum sepenuhnya tercermin dalam strategi mereka.

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan fleksibilitas dan relevansi IRT sebagai kerangka kerja untuk menganalisis krisis komunikasi di era digital. Namun, keberhasilan penerapan strategi IRT dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti sensitivitas budaya, dinamika media sosial, dan persepsi publik terhadap respons perusahaan. Kombinasi strategi *corrective action* dan *mortification* yang diterapkan oleh Dove terbukti efektif dalam meredam kritik publik secara jangka pendek, tetapi kurang mampu memulihkan kepercayaan publik secara mendalam dan berkelanjutan.

Dari sisi praktis, penelitian ini menekankan pentingnya langkah proaktif dalam pengelolaan krisis komunikasi. Langkah-langkah seperti pengujian sensitivitas konten sebelum peluncuran kampanye dan keterlibatan aktif dengan kelompok masyarakat yang beragam menjadi kunci keberhasilan. Strategi ini tidak hanya mencegah *backlash*, tetapi juga memastikan nilai-nilai budaya lokal dan inklusivitas tercermin dengan baik dalam komunikasi merek. Selain itu, meskipun respons cepat melalui media sosial dapat meredam kritik awal, hal tersebut harus diimbangi dengan tindakan nyata yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap inklusivitas dan keberagaman.

Penelitian ini juga membuka peluang untuk kajian lanjutan di masa depan. Studi mendatang dapat mengeksplorasi penerapan IRT dalam konteks lintas budaya untuk memahami bagaimana sensitivitas lokal memengaruhi efektivitas strategi komunikasi krisis. Selain itu, dampak jangka panjang dari respons krisis terhadap kepercayaan konsumen dan loyalitas merek menjadi topik penting untuk diteliti lebih lanjut. Penelitian yang mengintegrasikan IRT dengan teori komunikasi digital juga dapat memberikan wawasan baru tentang pemanfaatan media sosial secara strategis dalam mengelola persepsi publik pada situasi krisis yang dinamis.

Secara keseluruhan, krisis yang dialami Dove pada tahun 2023 menyoroti pentingnya strategi komunikasi yang terencana, sensitif, dan inklusif untuk mengelola persepsi publik secara efektif. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip IRT dan pelajaran dari literatur yang relevan, penelitian ini memberikan kontribusi strategis yang signifikan dan dapat menjadi panduan bagi organisasi lain dalam menghadapi tantangan komunikasi krisis di era digital.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andhita, P. R., & Rueyanno, R. R. (2021). Implementasi Image Restoration Theory dalam film Hancock. *Jurnal Komunikasi*, 9(2), 134–145.
- Belk, R. W. (2017). Qualitative research in advertising. *Journal of Advertising*, 46(1), 1–10.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. SUNY Press.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (2008). Crisis communication and image repair discourse. In T. L. Hansen-Horn & B. Dostal Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* (pp. 244–261). Pearson.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Gill, R., & Scharff, C. (2011). *New femininities: Postfeminism, neoliberalism, and subjectivity*. Palgrave Macmillan.
- Habibullah, H. (2018). Konsep dan kebijakan restorasi sosial di Indonesia. *Jurnal Sosial*, 6(2), 145–162.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Kim, Y., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the public's response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826–855. <https://doi.org/10.1177/0093650210385813>
- Langham, T. (2018). *Reputation management: The future of corporate communications and public relations*. Emerald Publishing.
- Langlois, E. A. (2019). More than meets the eye: A look into representational issues in advertising. *Communication Studies*, 45(3), 245–260.





- Machin, D., & Mayr, A. (2012). *How to do critical discourse analysis: A multimodal introduction*. Sage Publications.
- Mustafa, A., et al. (2023). Strategi komunikasi image restoration mantan narapidana kasus narkoba di Aceh Tengah. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(3), 210–225.
- Nasution, A. I. L., & Rahmah, A. (2024). Pengelolaan krisis informasi dan media di Humas DPRD Kota Medan. *Media Komunikasi*, 10(1), 56–70.
- Pearl, S. (2020). #sorrynotsorry: A teaching module on advertising errors in the digital age. *Journal of Media Literacy Education*, 12(2), 45–60.
- Quesenberry, K. A. (2020). *Social media strategy: Marketing, advertising, and public relations in the consumer revolution*. Rowman & Littlefield.
- Rakhmaniar, A. (2024). Komunikasi krisis dalam organisasi: Analisis naratif tentang pengelolaan konflik internal. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 9(1), 34–50.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via Twitter, blogs, and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>
- Shao, W., et al. (2022). Toward a theory of corporate apology: Mechanisms, contingencies, and strategies. *European Journal of Marketing*, 56(4), 987–1008. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2021-0069>
- Spironelli, C. (2019). *Cosmetics industry: An analysis of marketing and mass communication strategies*. Unpublished thesis, University of Padova.
- Swaryputri, I. G. A. L. (2023). Strategi komunikasi humas dalam penanggulangan situasi krisis untuk pemulihan citra RSUD Wangaya. *Jurnal Komunikasi Publik*, 7(2), 89–102.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>
- Vallaster, C. (2010). *Connective branding: Building brand equity in a demanding world*. Springer.
- Wea, E. R. (2022). Komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam masa adaptasi kebiasaan baru. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 14(3), 78–91.
- Yuliani, M. (2020). Peran Public Relation dalam mengembalikan citra perusahaan: Studi kasus Apartemen Cinere Bellevue pasca kebakaran tahun 2017. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 8(1), 67–82.





---

Zhang, J. (2024). Chinese brand narratives in cross-cultural communication. In *Cross-cultural marketing and communication* (pp. 67–89). Springer.