

## STRATEGI PEMULIHAN CITRA ORGANISASI BERBASIS *IMAGE REPAIR THEORY* : TINJAUAN PUSTAKA SISTEMATIS 2021-2025

**Aisyah Herlita Setyaningrum**  
Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia  
Email: aisyah.herlita@ui.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini merupakan studi tinjauan pustaka sistematis yang bertujuan untuk mengkaji penerapan *Image Repair Theory* (IRT) dalam strategi komunikasi krisis selama periode 2021–2025. Sebanyak 11 artikel ilmiah yang diambil dari jurnal terindeks Scopus dan berstatus *open access* dianalisis secara tematik, baik dari pola strategi dominan, variasi konteks krisis, integrasi IRT dengan teori lain, serta implikasi budaya dalam penerapannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi IRT yang paling dominan digunakan adalah *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, dan *denial*. Selain itu, penerapan IRT terbukti relevan digunakan dalam berbagai konteks krisis, baik sektor pemerintahan, politik sektor korporasi, keagamaan, dan olahraga. IRT juga diintegrasikan dengan teori lain seperti *Information Manipulation Theory* dan *Impoliteness Theory* untuk memahami dinamika komunikasi krisis yang kompleks. Faktor budaya juga turut memiliki peranan penting dalam membentuk pilihan strategi, seperti budaya Timur yang cenderung menggunakan *reducing offensiveness* dan *evading responsibility*, sedangkan budaya Barat yang lebih individualistis dan terbuka terhadap konfrontasi, kerap menggunakan strategi *denial* dan *attack the accuser* dalam narasi politik. Temuan ini menegaskan bahwa pemulihan citra tidak hanya bergantung pada strategi komunikasi yang dipilih, tetapi juga pada kemampuan organisasi memahami konteks budaya dan ekspektasi publik. Studi ini berkontribusi dalam pengembangan perspektif IRT sebagai pendekatan yang adaptif dan kontekstual dalam studi komunikasi krisis.

**Kata kunci:** image repair theory, komunikasi krisis, pemulihan citra, tinjauan pustaka sistematis.

### ABSTRACT

*This study is a systematic literature review aimed at examining the application of Image Repair Theory (IRT) in crisis communication strategies during the period 2021–2025. A total of 11 scholarly articles, drawn from Scopus-indexed and open access journals, were thematically analyzed based on patterns of dominant strategies, variations in crisis contexts, the integration of IRT with other theories, and the cultural implications of its application. The findings show that the most used IRT strategies are evading responsibility, reducing offensiveness, and denial. Moreover, the application of IRT has proven to be relevant across various crisis contexts, including the government, political, corporate, religious, and sports sectors. IRT has also been integrated with other theoretical frameworks such as Information Manipulation Theory and Impoliteness Theory to better understand the complex dynamics of crisis communication. Cultural factors also play a significant role in shaping strategic choices: Eastern cultures tend to favor reducing offensiveness and evading responsibility, while Western cultures, which are more individualistic and open to confrontation, often employ denial and attack the accuser strategies in political narratives. These findings affirm that image repair is not only dependent on the selected communication strategy, but also on an organization's ability to understand cultural contexts and public expectations. This study contributes to the advancement of IRT as an adaptive and context-sensitive framework within crisis communication research.*

**Keywords:** image repair theory, crisis communication, image repair, systematic literature review.

## Pendahuluan

Dalam dunia yang semakin terhubung dan dinamis, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan yang tidak hanya berkaitan dengan operasional, tetapi juga menyangkut persepsi publik terhadap reputasi (Aula & Mantere, 2020). Reputasi menjadi aset tak berwujud yang sangat penting, karena menentukan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan dukungan dari para pemangku kepentingan (Stravinskiene et al., 2021). Namun, reputasi ini rentan terhadap ancaman yang dapat muncul secara tiba-tiba, baik dari faktor internal maupun eksternal organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana organisasi merespons ancaman terhadap reputasinya menjadi krusial, terutama dalam konteks situasi krisis yang menguji kemampuan komunikasi dan pengelolaan citra secara strategis.

Untuk memahami dinamika dan penanganan krisis, diperlukan pemahaman mengenai pengertian dari krisis. Menurut Coombs (2012), krisis merupakan pandangan terhadap suatu kejadian tak terduga yang berpotensi mengganggu ekspektasi utama para pemangku kepentingan, memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, serta menimbulkan dampak negatif. Menurut Nteka (2021) krisis merupakan kondisi yang kompleks, di mana situasi tidak berjalan normal, menandakan adanya masalah serius, ataupun fase yang sangat genting. Krisis umumnya muncul sebagai akibat dari kegagalan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, atau mengendalikan risiko secara tepat dan efisien (Wut et al., 2021). Krisis dapat berasal dari peristiwa alam maupun ulah manusia seperti bencana gempa bumi dan banjir, sedangkan krisis politik, ekonomi, budaya, informasi, dan lingkungan merupakan hasil dari aktivitas manusia seperti bencana gempa bumi dan banjir, sedangkan krisis politik, ekonomi, budaya, informasi, dan lingkungan merupakan hasil dari aktivitas manusia (Babatunde, 2022).

Oleh karenanya, Coombs (2012) berpandangan manajemen krisis memiliki peran yang semakin krusial akibat meningkatnya keterlibatan pemangku kepentingan dan pesatnya perkembangan teknologi komunikasi yang dapat menyebarkan informasi krisis kepada publik dalam waktu singkat. Manajemen krisis merujuk pada kapasitas suatu organisasi dalam menangani secara efisien situasi yang menuntut respons cepat melalui pemanfaatan kemampuan internal dalam menghadapi kondisi krisis.(Ugwuja, 2024). Ruang lingkup manajemen krisis mencakup pencegahan krisis, kesiapsiagaan krisis, respons terhadap krisis, dan evaluasi ulang setelah krisis (Coombs, 2012).

Dalam menanggapi krisis, suatu organisasi harus menganalisis keadaan dan memilih strategi respons krisis terbaik dengan komunikasi sebagai sarana untuk memperbaiki citra atau reputasi (Peiritsch, 2019). Oleh karenanya, sangat penting untuk memiliki perencanaan dan strategi komunikasi krisis dalam rangka memastikan organisasi mampu merespons secara cepat dan tepat terhadap berbagai situasi krisis yang mungkin terjadi (Hu et al., 2023). Dengan merancang strategi komunikasi yang matang, organisasi dapat menyampaikan informasi secara jelas, menghindari kepanikan, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta meminimalisir dampak negatif dari krisis.

Beragam penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai krisis organisasi dengan berbagai pendekatan teoritis antara lain *Image Restoration Theory* (Afkhami et al., 2025), *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) (Hussain et al., 2025), *Social Exchange Theory* (Park et al., 2025), *Technology-Organization-Environment Theory* (Li & Kapucu,

2025), dan *Regulatory Focus Theory* (Sharples et al., 2023). Dalam penelitian ini akan memfokuskan pada teori *Image Restoration Theory* atau biasa disebut *Image Repair Theory*.

*Image Repair Theory* (IRT) dikemukakan oleh William Benoit pada 1995 yang merupakan kerangka kerja paling produktif dalam penelitian komunikasi krisis informal (Timothy Coombs & Holladay, 2010). Dijelaskan oleh Timothy Coombs & Holladay, teori ini pada awalnya dikenal sebagai *Image Restoration Theory*, namun pada tahun 2008, Benoit dan Pang menyebut kerangka ini sebagai *Image Repair Theory* (IRT).

IRT lebih menekankan pada opsi pesan ketika perusahaan/organisasi menghadapi krisis, dan teori ini lebih komprehensif dibandingkan teori-teori sebelumnya (*apologia, accounts*) (Benoit, 1997). Teori ini dimulai dari adanya serangan yang mengancam reputasi (disebut oleh Benoit sebagai citra). Menurut Benoit (2024), citra dapat dipahami sebagai gambaran atau persona publik yang melekat pada seorang individu, kelompok, atau organisasi, di mana orang-orang dengan kepentingan bersama, seperti sebuah audiens, dapat mengembangkan sikap yang tumpang tindih terhadap individu, kelompok, atau organisasi tertentu. Citra dapat rusak ketika individu, kelompok, atau organisasi dituduh melakukan kesalahan. Ancaman terhadap citra inilah yang kemudian memunculkan kebutuhan untuk melakukan perbaikan citra (*image repair*) (Klok, 2024).

Benoit (1995) menjelaskan lebih lanjut, serangan memiliki dua komponen, yakni (1) tindakan yang menyinggung, dan (2) tuduhan tanggung jawab atas tindakan tersebut. Kedua komponen tersebut sifatnya kumulatif, jadi harus ada tindakan yang dianggap merugikan dimana dapat mengancam citra, dan ada pihak yang menyalahkan atas tindakan individu/organisasi atas tindakan tersebut. Apabila salah satu tidak terpenuhi, maka tidak ada ancaman reputasi yang signifikan.

Tanggung jawab dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti bisnis disalahkan atas tindakan yang dilakukannya sendiri, atau yang diperintahkan, didorong, difasilitasi, atau diizinkan untuk terjadi.(Benoit, 1997). Yang terpenting adalah persepsi audiens yang relevan (*salient audience*) apakah menyetujui atau tidak atas tindakan tersebut. Persepsi merupakan hal yang lebih utama dibandingkan kenyataan, sehingga selama audiens percaya bahwa Perusahaan yang bersalah, maka citra Perusahaan tetap berada dalam risiko.

Secara kerangka teoritis, Benoit (1995) mengajukan lima strategi pemulihan citra: (a) *denial* (penyangkalan), (b) *Evading responsibility* (penghindaran tanggung jawab), (c) *Reducing offensiveness* (mengurangi sifat menyinggung dari peristiwa tersebut), (d) *Corrective Action* (tindakan korektif), dan (e) *Mortification* (mortifikasi).

Tabel 1. Strategi Pemulihan Citra IRT

<i>Denial</i>
1. <i>Simple denial</i> : menyatakan tidak melakukannya
2. <i>Shift the Blame</i> : menyalahkan seseorang atau hal lain selain organisasi
<i>Evading responsibility</i>
1. <i>Provocation</i> : Tanggapan terhadap tindakan orang lain
2. <i>Defeasibility</i> : kurangnya informasi tentang atau kontrol atas situasi
3. <i>Accidental</i> : tidak bermaksud untuk itu terjadi
4. <i>Good intentions</i> : aktor bermaksud baik
<i>Reducing offensiveness</i>
1. <i>Bolstering</i> : mengingatkan kualitas positif aktor

- 
2. *Minimize offensiveness of the act*: mengklaim sedikit kerusakan dari krisis
  3. *Differentiation*: Bandingkan perbuatan dengan yang serupa
  4. *Transcendence*: menempatkan tindakan dalam konteks yang berbeda
  5. *Attack Accuser*: tantang mereka yang mengatakan ada krisis
  6. *Compensation*: menawarkan uang atau barang
- 

*Corrective Action*

---

*Initiate change*: mengembalikan situasi ke status pra-tindakan dan/atau perubahan janji dan mencegah pengulangan tindakan

---

*Mortification*

---

*Apologies*: meminta pengampunan; mengakui rasa bersalah dan menyatakan penyesalan

---

Sumber: Benoit (1995)

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa IRT telah menjadi kerangka yang relevan dalam menjelaskan dinamika komunikasi organisasi ketika menghadapi krisis. Bramlett et al. (2024) menguji efektivitas strategi perbaikan citra dalam konteks kampanye politik dengan pendekatan eksperimental. Studi ini menemukan bahwa respons publik terhadap strategi *denial*, *corrective action*, dan *mortification* sangat dipengaruhi oleh identitas partisan audiens. Artinya, strategi yang sama bisa ditanggapi berbeda tergantung pada kedekatan ideologis antara komunikator dan penerima pesan. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan faktor psikologis dan afiliasi sosial dalam penerapan strategi IRT. Sementara itu, Borovac Zekan et al. (2025) meneliti strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh perusahaan makanan Podravka di Kroasia dan menemukan bahwa variasi strategi seperti *denial*, *evading responsibility*, *corrective action*, dan *mortification* digunakan secara kontekstual, bergantung pada budaya lokal, karakter krisis, dan persepsi publik. Kedua studi ini menegaskan bahwa efektivitas strategi IRT tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh variabel-variabel konteks sosial, budaya, dan psikologis yang menyertainya.

Masih belum banyak kajian yang secara sistematis memetakan bagaimana strategi-strategi IRT digunakan dalam berbagai konteks krisis organisasi lintas sektor selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menyusun tinjauan literatur sistematis terhadap penggunaan IRT dalam studi-studi terkini tahun 2021–2025, guna mengidentifikasi pola strategi dominan, variasi konteks krisis, integrasi IRT dengan teori lain, serta implikasi budaya dalam penerapannya.

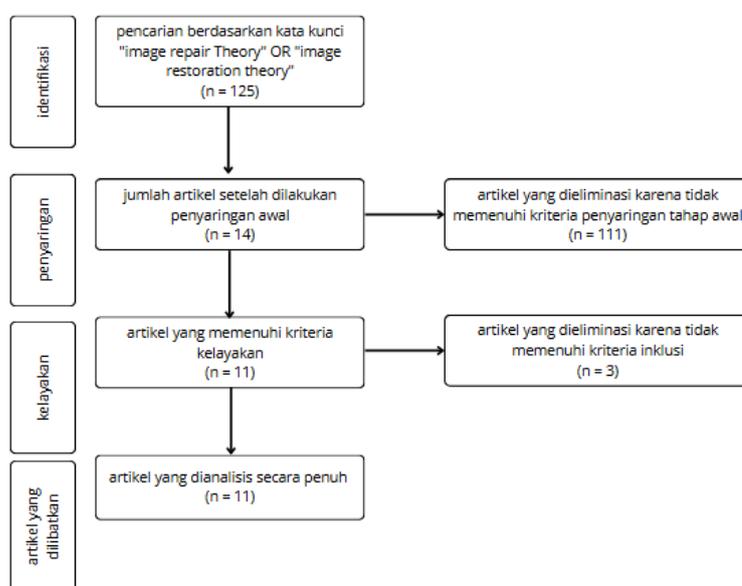
## Metode

Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mensintesis literatur yang membahas strategi pemulihan citra organisasi berbasis IRT. Tinjauan pustaka sistematis dipilih karena merupakan memungkinkan peneliti untuk menelaah literatur secara metodis, transparan, dan dapat direproduksi, sehingga menghasilkan sintesis yang objektif dan valid (Carrera-Rivera et al., 2022; Kraus et al., 2020).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui database Scopus, mengingat cakupan multidisiplin dan reputasinya sebagai basis data akademik berkualitas tinggi (Amirzadeh & Sharifi, 2024). Kata kunci yang digunakan dalam pencarian adalah "*image repair Theory*" OR "*image restoration theory*". Hasil pencarian awal melalui database Scopus menghasilkan 125 artikel. Selanjutnya, dilakukan penyaringan awal dengan menerapkan beberapa batasan: tahun

publikasi 2021–2025, jenis dokumen artikel jurnal, dan status open access. Setelah tahap ini, diperoleh 14 artikel yang memenuhi kriteria awal.

Tahap selanjutnya adalah penilaian kelayakan, yakni membaca dan menelaah untuk memastikan bahwa artikel benar-benar membahas teori IRT secara eksplisit, relevan dengan konteks organisasi atau krisis, serta dapat diakses secara penuh. Dari tahap ini, 3 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi, sehingga diperoleh total 11 artikel yang dianalisis secara mendalam. Untuk mendukung proses ekstraksi dan analisis data, peneliti menggunakan Microsoft Excel untuk menyusun matriks tematik yang memuat informasi seperti penulis, tahun publikasi, konteks krisis, strategi IRT yang digunakan, pendekatan metodologi, dan teori pelengkap. Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik deskriptif melalui klasifikasi strategi IRT, konteks krisis, integrasi teori, dan dimensi budaya. Struktur seleksi artikel dan alur kajian disusun mengacu pada *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas proses seleksi literatur (Page et al., 2021).



Sumber: (Page et al., 2021).

Gambar 1. Diagram PRISMA

## Hasil dan Pembahasan

Pembahasan difokuskan pada analisis terhadap metode, konteks penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan IRT pada tahun 2021-2025. Adapun 11 artikel yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Analisa Artikel mengenai IRT dari database Scopus 2021-2025

No	Penulis /tahun	Judul	Metode penelitian	Konteks Penelitian	Hasil Penelitian
1	Heppell, T. (2021)	<i>The British Labour Party and the antisemitism crisis: Jeremy</i>	analisis retorika kualitatif	komunikasi krisis Jeremy Corbyn terkait isu antisemitisme di	Corbyn terlalu bergantung pada strategi penyangkalan, penghindaran tanggung jawab, dan

No	Penulis /tahun	Judul	Metode penelitian	Konteks Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Corbyn and image repair theory</i>		dalam Partai Buruh	pengurangan kesan ofensif; ia kesulitan menjelaskan upaya tindakan korektifnya, dan hanya menerima tanggung jawab (dalam bentuk permintaan maaf) secara enggan dan terlambat.
2	Masngut, N., Mohamad, E. (2021)	<i>Association Between Public Opinion and Malaysian Government Communication Strategies About the COVID-19 Crisis: Content Analysis of Image Repair Strategies in Social Media</i>	Analisis konten	strategi perbaikan citra yang digunakan oleh pemerintah Malaysia dalam komunikasi mereka tentang COVID-19 di media dan menganalisis tanggapan publik terhadap pesan-pesan ini di media sosial.	Strategi yang paling banyak digunakan adalah mengurangi sifat menyinggung (62,5%), tindakan korektif (25%) menghindari tanggung jawab (8,3%), penyangkalan (3,3%), dan morfifikasi (0,8%). Studi ini juga menemukan bahwa 64,7% opini publik positif dalam menanggapi pernyataan media yang dibuat oleh pemerintah Malaysia dan juga mengungkapkan hubungan positif yang signifikan ( $P = .04$ ) antara strategi perbaikan citra yang digunakan oleh pemerintah Malaysia dan opini publik.
3	Pang, A., Hogan, E., Andrasevic, I. (2022)	<i>The Catholic Church abuse scandal in Ireland: Two steps forward, one step back by Pope Francis?</i>	Analisis teks	Upaya pemulihan citra Gereja Katolik oleh Paus dalam merespons skandal pelecehan seksual dan kekerasan institusional di Irlandia.	Paus Fransiskus menggunakan strategi penghindaran tanggung jawab untuk menanggapi skandal Magdalene Laundries dan Mother and Baby Homes, serta strategi penyangkalan, tindakan korektif, dan permohonan maaf (mortification) untuk

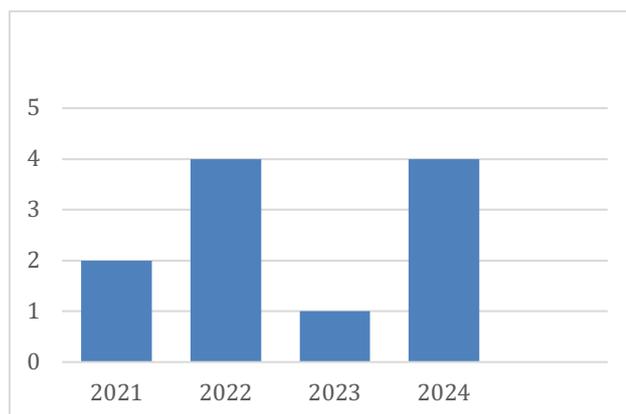
No	Penulis /tahun	Judul	Metode penelitian	Konteks Penelitian	Hasil Penelitian
					menangani krisis pelecehan seksual.
4	Koa, M., Abu Hassan, H. (2022)	<i>Lionel Messi's Dramatic Tearful Barcelona Exit: An Analysis of the Club Image Repair and Fans' Responses</i>	Analisis retorika dan analisis tematik terhadap komentar Youtube	Strategi pemulihan citra yang digunakan oleh Barcelona setelah kepergian Lionel Messi. Penelitian ini juga mengevaluasi respon para penggemar terhadap strategi Barcelona untuk mengetahui bagaimana mereka bereaksi terhadap wacana tersebut.	Barcelona menggunakan strategi penyangkalan, mengurangi ofensivitas, dan penghindaran tanggungjawab. Namun Strategi pemulihan citra Barcelona dinilai gagal oleh publik, terutama karena tidak ada tindakan korektif yang nyata.
5	Abellán R.M.M. (2024)	<i>Face-work in North American Presidential Debates: A Corpus-based Multi-theoretical Approach</i>	Analisis berbasis korpus yang memadukan metodologi kualitatif, kuantitatif, dan statistik	Strategi pemulihan citra dan face work dalam debat presiden Amerika Utara	Kombinasi teori <i>impoliteness</i> dan IRT terbukti efektif untuk menganalisis strategi serangan dan pembelaan dalam debat presiden
6	Kamboh S.A.; Ittefaq M.; Jin Y. (2024)	<i>Crisis communication for public organizations: Examining Pakistan Railways' use of information technology and social media for image repair</i>	Mixed method	induksi teknologi informasi dan penggunaan strategi respons krisis yang berfokus pada perbaikan citra di media sosial oleh Pakistan Railways di tengah krisis	Pakistan Railways sebagian besar menggunakan strategi pengurangan pelanggaran peristiwa (40%), diikuti oleh tindakan korektif (34,6%), penghindaran tanggung jawab (10,6%), penyangkalan (8%) dan penghinaan (6,4%). Selain itu, penggunaan strategi respons krisis yang

No	Penulis /tahun	Judul	Metode penelitian	Konteks Penelitian	Hasil Penelitian
					berfokus pada perbaikan citra sangat bervariasi menurut platform media sosial.
7	Wang X.; Kaur S.; Mat Isa N.A.N.; Kaur S. (2024)	<i>Image restoration strategies in pandemic crisis communication : a comparative analysis of Chinese and American COVID-19 political speeches</i>	Analisis wacana berbasis korpus	Pemulihan citra nasional saat krisis	melalui strategi pengurangan pelanggaran, mortifikasi, dan tindakan korektif yang efektif, para pemimpin Tiongkok berupaya membentuk citra nasional yang positif dari negara yang bertanggung jawab, sementara para pemimpin Amerika berupaya membangun citra nasional yang ambisius dari peran geopolitik terkemuka negara itu di dunia.
8	Andarini R.S.; Pratiwi M.; Setiyowati R.; Santoso A.D. (2023)	<i>Indonesian public officials after erroneous statements about COVID-19: An application of image restoration theory</i>	Metode campuran konten kuantitatif dan studi kasus multipel	Strategi pemulihan reputasi pejabat publik Indonesia setelah membuat klaim dan kebijakan palsu terkait Covid-19	mengurangi sikap menyinggung, menghindari tanggung jawab, dan mengambil tindakan korektif adalah tiga praktik yang paling sering dilakukan oleh pejabat publik Indonesia. Studi ini menegaskan bahwa penyangkalan dan penghinaan sangat jarang dilakukan di negara-negara non-Barat karena kedua strategi ini diyakini dapat menurunkan citra pemimpin publik di mata publik.
9	Kollitz R.; Ruhle S.; Wilhelmy A. (2022)	<i>How to deal with negative online employer reviews: An application of</i>	Eksperimen	Strategi perusahaan dalam merespon ulasan negatif dari karyawan atau pelamar kerja untuk	strategi perbaikan citra yang dipilih perusahaan sangat memengaruhi bagaimana pelamar memandang reputasi organisasi, dan

No	Penulis /tahun	Judul	Metode penelitian	Konteks Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>image repair theory</i>		menjaga daya tarik organisasi	konteks isi ulasan juga turut menentukan efektivitas respons tersebut
10	Pinardi C. (2022)	<i>China and COVID-19: Assessing a State's Image Repair Strategies in a Global Crisis</i>	Kualitatif	Strategi komunikasi Tiongkok dalam merespons ancaman terhadap citra negara akibat pandemi COVID-19	Penelitian ini menunjukkan bahwa Tiongkok berhasil memulihkan citra di dalam negeri melalui strategi yang disesuaikan dengan budaya dan politik lokal. Strategi seperti koreksi, penyangkalan, dan transendensi digunakan untuk memperkuat legitimasi pemerintah. Namun, pendekatan yang terlalu berorientasi geopolitik menimbulkan kecurigaan di tingkat global.
11	Ambituuni A.; Ejiogu C.; Ejiogu A.; Omar M. (2024)	<i>Operational dilemmas in safety-critical industries: The tension between organizational reputational concerns and the effective communication of risk</i>	Studi kasus dengan analisis wacana	Komunikasi efektif dalam krisis yang dialami Perusahaan Minyak Nasional Nigeria (NNPC)	Menggunakan IRT dan Information Manipulation Theory, pada kasus NNPC dan menemukan penggunaan strategi perbaikan citra dan reputasi sekaligus melanggar prinsip percakapan selama pengungkapan insiden yang mengancam reputasi organisasi.

### Distribusi Tahun dan Metode Penelitian

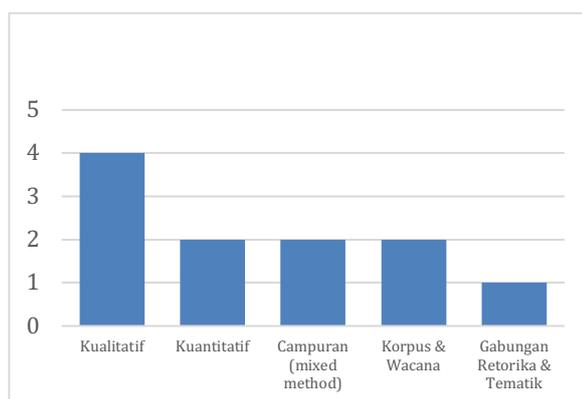
Sebanyak 11 artikel yang dianalisis dalam studi ini tersebar dalam rentang waktu 2021 hingga 2024. Grafik pada gambar 2 menunjukkan bahwa tahun 2022 dan 2024 merupakan periode paling produktif, masing-masing dengan 4 publikasi. Sementara itu, tahun 2021 menyumbang 2 artikel dan tahun 2023 hanya 1 artikel. Temuan ini juga menunjukkan bahwa IRT tetap menjadi kerangka yang relevan dan berkembang dalam menjelaskan strategi pemulihan citra hingga saat ini.



Sumber: Olahan Peneliti

Gambar 2. Grafik distribusi tahun artikel mengenai teori IRT di Scopus

Selain distribusi tahun, penting pula untuk mengidentifikasi pendekatan metodologis yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut. Metode penelitian yang digunakan dapat memengaruhi kedalaman analisis strategi komunikasi serta keluasan konteks yang ditelaah. Gambar 3 menampilkan variasi metode penelitian yang digunakan dalam 11 artikel yang dianalisis dalam penelitian ini.



Sumber: Olahan Peneliti

Gambar 3. Grafik distribusi metode penelitian dalam studi IRT

Metode penelitian kualitatif banyak digunakan dalam penelitian terdahulu seperti yang digunakan oleh (Heppell, 2021), Pang et al. (2022), Pinardi (2022) dan Ambituuni et al. (2024). Metode kualitatif relevan digunakan untuk menelaah strategi komunikasi dan pemulihan citra. Metode kuantitatif juga digunakan dalam penelitian Kollitz et al. (2022) dan Masngut & Mohamad (2021). Sedangkan pendekatan berbasis korpus yang digunakan Wang et al. (2024) menunjukkan daftar kata, kata kunci, kolokasi, dan konkordansi semuanya merupakan elemen penting dalam pidato publik dan jumpa pers pemulihan citra. Selain itu, penelitian mixed method juga digunakan untuk menangkap kompleksitas konteks krisis, terutama yang melibatkan persepsi publik dan data digital.

Pilihan metode penelitian yang beragam ini menunjukkan bahwa kajian terkait IRT bersifat multidisipliner dan membutuhkan pendekatan metodologis yang sesuai dengan konteks krisis yang diteliti. Metode kualitatif memberikan kedalaman analisis wacana dan retorika, sehingga memungkinkan peneliti mengeksplorasi narasi, framing, dan strategi komunikasi yang

digunakan oleh aktor krisis secara mendalam. Sementara metode kuantitatif, terutama eksperimen, memberikan kontribusi penting dalam menguji efektivitas masing-masing strategi IRT terhadap persepsi publik, loyalitas, atau kepercayaan audiens dengan bukti empiris yang lebih terukur. Pendekatan korpus dan analisis digital semakin relevan seiring meningkatnya penggunaan media sosial dan platform daring dalam komunikasi krisis, karena memungkinkan penelitian dalam menganalisis pola komunikasi dalam skala besar secara efisien. Penggunaan *mixed method* menjadi metode yang komprehensif untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pemulihan citra dalam konteks krisis yang kompleks dan multidimensi.

### Dominasi Strategi IRT

Dalam dinamika komunikasi krisis, strategi pemulihan citra yang dominan sering kali tidak berfokus pada pengakuan kesalahan secara eksplisit, melainkan pada cara untuk meredam dampak reputasi secara strategis. Berdasarkan analisis terhadap sebelas artikel, tiga strategi dari IRT yang paling banyak digunakan adalah *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, dan *denial*. Ketiganya merupakan strategi yang bersifat defensif, memungkinkan organisasi mempertahankan posisi dan citra tanpa harus secara langsung mengakui kesalahan. Strategi *evading responsibility* menjadi yang paling banyak dipilih karena memberi fleksibilitas naratif bagi pelaku krisis. Dalam strategi ini, tanggung jawab atas peristiwa negatif dialihkan melalui pembungkaihan seperti keterbatasan kendali, tekanan pihak lain, atau situasi yang tidak terduga.

Selanjutnya, strategi *reducing offensiveness* juga menempati posisi penting dalam komunikasi krisis. Strategi ini digunakan untuk melemahkan kesan negatif yang ditimbulkan oleh krisis dengan menekankan sisi positif, seperti keberhasilan masa lalu (*bolstering*), pemberian konteks yang lebih luas (*transcendence*), atau membedakan peristiwa saat ini dari kasus lain (*differentiation*). Dalam studi oleh Kamboh et al. (2024), strategi *reducing offensiveness* merupakan strategi yang paling dominan yang digunakan oleh Pakistan Railways untuk memperbaiki citranya di mata pelanggan dan media cetak. Studi ini selaras dengan temuan Masngut & Mohamad (2021) yang menunjukkan bahwa strategi *reducing offensiveness* juga menjadi pendekatan utama dalam komunikasi krisis pemerintah Malaysia selama pandemi COVID-19. Dalam konteks tersebut, pemerintah berupaya meredam persepsi negatif publik melalui penjelasan yang membungkai kebijakan sebagai langkah preventif yang bertujuan melindungi masyarakat. Pendekatan ini mencerminkan preferensi terhadap strategi yang mempertahankan citra positif tanpa perlu melakukan pengakuan kesalahan secara eksplisit.

Adapun strategi *denial* juga menjadi pilihan yang menonjol, meskipun memiliki risiko tinggi. Strategi ini sering kali digunakan pada fase awal krisis ketika organisasi atau tokoh publik berusaha menolak tuduhan atau menyangkal fakta yang tersebar. Sebagaimana terlihat dalam studi Heppell (2021), Jeremy Corbyn secara konsisten menggunakan strategi *denial* untuk membantah keterlibatannya dalam isu antisemitisme yang menimpa Partai Buruh. Penyangkalan ini dilakukan melalui berbagai pernyataan publik yang berusaha membungkai tuduhan sebagai tidak berdasar atau dilebih-lebihkan. Namun, strategi ini dinilai tidak efektif karena tidak disertai dengan langkah konkret yang meyakinkan publik. Sebaliknya, upaya tersebut justru memperkuat persepsi bahwa Corbyn tidak cukup responsif terhadap isu serius yang menyangkut reputasi partai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun denial dapat

digunakan untuk mempertahankan posisi dalam jangka pendek, strategi ini juga memiliki potensi untuk memperburuk krisis apabila tidak diimbangi dengan strategi lain yang lebih konstruktif.

Dari ketiga strategi tersebut, *evading responsibility* dan *reducing offensiveness* tampak lebih kerap digunakan karena dianggap lebih aman dan fleksibel bagi organisasi dalam mengelola krisis. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk tetap menjaga reputasi tanpa harus terbuka mengakui kesalahan, yang berisiko menurunkan kepercayaan publik. Sementara itu, strategi *denial* meskipun masih digunakan, cenderung menjadi pilihan awal yang bersifat sementara. Strategi ini lebih sering muncul ketika organisasi belum siap atau belum memiliki cukup bukti untuk memberikan klarifikasi yang lebih komprehensif. Namun, jika tidak disertai dengan langkah lanjutan seperti *corrective action* atau penyesuaian kebijakan, *denial* bisa menjadi bumerang dan justru memperpanjang krisis.

Oleh karena itu, penggunaan ketiga strategi ini menunjukkan bahwa dalam komunikasi krisis, organisasi cenderung memainkan strategi yang mengutamakan kontrol narasi, bukan transparansi. Namun demikian, efektivitas strategi tersebut tetap bergantung pada konteks krisis, tekanan dari publik, serta kredibilitas aktor yang menyampaikan pesan. Dalam jangka panjang, strategi pemulihan citra yang hanya berfokus pada pembelaan diri tanpa perubahan nyata berisiko kehilangan kepercayaan publik secara permanen.

### Variasi Konten Krisis

Penelitian yang mengadopsi IRT memperlihatkan penerapannya dalam beragam konteks krisis, yang mencerminkan fleksibilitas teori ini untuk digunakan lintas sektor dan isu. Dari artikel yang dianalisis, krisis dalam sektor pemerintahan dan politik merupakan yang paling dominan, disusul oleh sektor korporasi, keagamaan, dan olahraga.

Krisis politik dan pemerintahan menjadi konteks yang paling sering dianalisis, tercermin dalam studi seperti Heppell (2021) yang mengkaji penanganan kontroversi oleh tokoh Partai Buruh Inggris, serta Wang et al. (2024) yang menganalisis komunikasi krisis pejabat Tiongkok dalam pidato publik. Begitu pula studi oleh Masngut & Mohamad (2021), Kamboh et al. (2024), dan Andarini et al. (2023) yang mengevaluasi strategi komunikasi pemerintah dalam menghadapi krisis kepercayaan publik, pelayanan publik yang gagal, atau bencana. Konteks ini menekankan bahwa aktor publik dituntut memiliki kapasitas komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga persuasif dan restoratif. Pada sektor korporasi, strategi IRT digunakan untuk merespons ulasan negatif, krisis kepercayaan, hingga tuduhan manipulasi informasi. Studi oleh Ambituuni et al. (2024) pada perusahaan minyak NNPC di Nigeria dan oleh Kollitz et al. (2022) terhadap employer branding menunjukkan bahwa komunikasi krisis juga relevan dalam hubungan industrial dan manajemen reputasi internal.

IRT juga diterapkan pada konteks keagamaan, seperti yang diteliti oleh Pang et al. (2022) terhadap skandal dalam institusi keagamaan Katolik. Konteks ini sangat menekankan nilai moral dan etika, sehingga strategi seperti mortification dan *corrective action* menjadi dominan karena dinilai paling sesuai dengan ekspektasi publik terhadap tokoh keagamaan. Konflik dalam bidang olahraga juga dikaji, seperti dalam studi oleh Koa & Abu Hassan (2022) terhadap FC Barcelona. Meskipun sektor olahraga jarang dianalisis, penelitian ini mengungkap

bahwa krisis reputasi dalam dunia olahraga sangat dipengaruhi oleh persepsi emosional dan loyalitas publik, sehingga respons strategis menjadi sangat penting.

Secara keseluruhan, variasi konteks krisis ini menunjukkan bahwa IRT memiliki fleksibilitas dan relevansi lintas sektor dalam menangani isu reputasi. Baik dalam ranah politik, pemerintahan, korporasi, keagamaan, maupun olahraga, strategi-strategi IRT mampu diadaptasi sesuai dengan karakteristik krisis dan ekspektasi publik yang menyertainya. Kemampuan IRT untuk menyesuaikan pendekatan strategis berdasarkan konteks krisis menunjukkan bahwa teori ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga aplikatif. Fleksibilitasnya memungkinkan aktor krisis menyusun narasi yang sesuai dengan karakteristik isu, latar budaya, serta persepsi publik yang dinamis. Dalam konteks komunikasi global, di mana krisis dapat dengan cepat menyebar dan melintasi batas negara, adaptabilitas IRT menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih tidak hanya efektif secara lokal, tetapi juga dapat diterima di Tingkat internasional. Fleksibilitas ini menjadikan IRT tidak hanya sebagai kerangka teoritis yang deskriptif, tetapi juga sebagai alat strategis dalam membangun narasi pemulihan citra yang kontekstual, baik dalam skala lokal maupun global.

### **Integrasi IRT dengan Teori Lain**

Beberapa studi mengintegrasikan IRT dengan teori lain untuk memperluas efektivitas dan kedalaman analisis strategi komunikasi krisis. Salah satu contoh integrasi tersebut adalah dalam studi Ambituuni et al. (2024), yang menggabungkan IRT dengan *Information Manipulation Theory* (IMT). Studi ini menyoroti bagaimana organisasi seperti Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) tidak hanya menggunakan strategi IRT seperti *evading responsibility*, tetapi juga secara sistematis menyamarkan informasi, mengalihkan perhatian, dan menghindari akuntabilitas. Dengan pendekatan ini, IRT tidak hanya digunakan untuk mengklasifikasi strategi, tetapi juga dianalisis dari segi kejujuran, kelengkapan, dan cara penyampaian informasi dalam diskursus publik. Integrasi ini menegaskan pentingnya dimensi etika dan transparansi dalam krisis komunikasi organisasi. Sementara itu, Abellán (2024) menggabungkan IRT dengan *Impoliteness Theory* untuk menelaah debat politik antara kandidat presiden. Strategi seperti *denial* atau *attack the accuser* dianggap tidak hanya sebagai taktik mempertahankan citra, tapi juga sebagai cara menyerang kredibilitas lawan secara langsung di depan publik.

Integrasi IRT dengan teori lain memungkinkan perluasan perspektif dalam memahami dinamika komunikasi krisis yang kompleks, terutama ketika krisis tidak hanya menyangkut isu reputasi, tetapi juga melibatkan aspek kekuasaan, manipulasi informasi, hingga strategi persuasi yang lebih agresif. Pendekatan ini memperkaya analisis karena memungkinkan peneliti untuk tidak hanya melihat *apa* strategi yang digunakan, tetapi juga *bagaimana* dan *mengapa* strategi tersebut dijalankan dalam konteks sosial, budaya, dan politik tertentu. IRT dapat berkembang dari teori deskriptif menjadi alat analisis multidimensional yang mampu menjelaskan logika strategis di balik setiap respons krisis. Kombinasi teori juga membantu organisasi untuk menyesuaikan respons komunikasi secara lebih kontekstual dan responsif terhadap ekspektasi publik yang semakin kompleks, terutama di era digital yang menuntut transparansi dan akuntabilitas lebih tinggi.

### Implikasi Budaya dalam Strategi IRT

Budaya memainkan peran penting dalam memengaruhi pemilihan strategi komunikasi krisis. Dalam budaya Timur, organisasi dan aktor publik cenderung menghindari strategi yang konfrontatif atau eksplisit mengakui kesalahan. Strategi seperti *reducing offensiveness* dan *evading responsibility* menjadi pilihan dominan. Dalam konteks global, penggunaan strategi tersebut digunakan melalui pembingkai naratif yang kuat, dengan menekankan citra negara bertanggung jawab melalui penekanan pada solidaritas, warisan budaya, dan diplomasi internasional (Wang et al., 2024). Selain itu, terjadi pergeseran dalam pendekatan komunikasi krisis, sebagai contoh pemerintah di Tiongkok selama krisis Covid-19 menggunakan strategi komunikasi yang lebih agresif dan langsung. Strategi ini memadukan elemen seperti provokasi, diferensiasi, dan serangan terhadap penuduh (*attack the accuser*), serta bertujuan untuk menegaskan posisi Tiongkok sebagai kekuatan global yang setara atau bahkan menandingi Amerika Serikat (Pinardi, 2022).

Dalam budaya debat politik Barat (seperti di Amerika), strategi mempertahankan citra tidak hanya bersifat defensif tetapi juga bersifat menyerang (*impoliteness*). Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks politik Barat, konfrontasi terbuka dan taktik menyerang sering kali menjadi bagian sah dari komunikasi publik untuk mempertahankan atau menyerang citra lawan (Ferguson et al., 2018). Hal ini sejalan dengan nilai individualisme, transparansi, dan kebebasan berekspresi yang dijunjung tinggi di budaya Barat.

Perbedaan budaya antara masyarakat kolektivistis dan individualis sangat memengaruhi pilihan strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh organisasi maupun aktor publik. Dalam budaya kolektivistis, seperti di banyak negara Asia, keharmonisan sosial, stabilitas, dan citra kolektif menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, strategi komunikasi krisis cenderung bersifat tidak langsung, menghindari konfrontasi, dan menekankan pada solidaritas kelompok serta nilai-nilai bersama. Sebaliknya, dalam budaya individualis seperti Amerika Serikat atau negara-negara Eropa Barat, nilai-nilai seperti kejujuran individual, akuntabilitas personal, dan kebebasan berekspresi sangat dijunjung tinggi. Oleh karenanya, pemahaman yang mendalam terhadap dimensi budaya sangat krusial dalam merancang strategi komunikasi krisis yang efektif. Organisasi multinasional, pemerintah, maupun figur publik harus mampu menyesuaikan pendekatan mereka dengan norma budaya yang berlaku. Kegagalan dalam mempertimbangkan faktor budaya tidak hanya dapat memperburuk krisis, tetapi juga merusak reputasi jangka panjang dan kepercayaan publik lintas budaya.

### Simpulan

Studi tinjauan pustaka sistematis ini mengumpulkan 11 artikel antara tahun 2021 hingga 2025 yang membahas tentang *Image Repair Theory* dan penerapannya dalam komunikasi krisis di berbagai negara. Studi ini mengevaluasi penelitian-penelitian sebelumnya dan menemukan strategi yang paling dominan digunakan adalah *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, dan *denial*. Ketiga strategi ini mencerminkan upaya mempertahankan citra tanpa harus mengakui kesalahan secara langsung. Strategi ini dinilai fleksibel dan aman dalam berbagai konteks, meskipun efektivitas jangka panjang tetap bergantung pada respons publik. Variasi konteks krisis yang dianalisis mulai dari sektor politik, korporasi, keagamaan hingga olahraga

juga menunjukkan bahwa IRT bersifat lintas sektor dan dapat disesuaikan dengan karakteristik isu yang dihadapi.

Faktor budaya pun memainkan peran penting dalam membentuk pilihan strategi. Dalam budaya Timur yang kolektif, strategi seperti *reducing offensiveness* dan *evading responsibility* menjadi pilihan utama. Sebaliknya, dalam budaya Barat yang lebih individualis dan terbuka terhadap konfrontasi, strategi seperti *denial*, *attack the accuser*, dan bentuk-bentuk *impoliteness* justru sering digunakan sebagai bagian dari narasi politik. Perbedaan ini menekankan pentingnya sensitivitas budaya dalam merancang komunikasi krisis yang efektif.

Dengan mengkaji kasus dari berbagai negara dan sektor, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman global tentang bagaimana krisis dikomunikasikan, ditangani, dan dipahami dalam konteks yang berbeda. Ini membuka ruang untuk praktik komunikasi krisis yang lebih inklusif, sensitif, dan berorientasi jangka panjang. Karena keterbatasan penelitian ini, cakupan analisis belum sepenuhnya merepresentasikan keberagaman konteks dan pendekatan dalam penerapan IRT. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sumber data dari berbagai basis jurnal lain, serta menjangkau konteks krisis yang lebih beragam.

## Referensi

- Abellán, R. M. M. (2024). Face-work in North American Presidential Debates: A Corpus-based Multi-theoretical Approach. *Revista Alicantina de Estudios Ingleses*, 41, 53–73. <https://doi.org/10.14198/raei.2024.41.03>
- Afkhami, M., Ahmadian, R., & Bahar, M. (2025). Arvan Cloud Muckraking by Geeks: A YouTube Crisis Communication. *International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies*, 20(1), 161–182. <https://doi.org/10.18848/2324-7576/CGP/V20I01/161-182>
- Ambituuni, A., Ejiogu, C., Ejiogu, A., & Omar, M. (2024). Operational dilemmas in safety-critical industries: The tension between organizational reputational concerns and the effective communication of risk. *Journal of Management and Organization*, 30(2), 269–286. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.27>
- Amirzadeh, M., & Sharifi, A. (2024). The evolutionary path of place making: From late twentieth century to post-pandemic cities. *Land Use Policy*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107124>
- Andarini, R. S., Pratiwi, M., Setiyowati, R., & Santoso, A. D. (2023). Indonesian public officials after erroneous statements about COVID-19: An application of image restoration theory. *Frontiers in Political Science*, 4. <https://doi.org/10.3389/fpos.2022.1062237>
- Aula, P., & Mantere, S. (2020). Strategic reputation management: Towards a company of good. In *Strategic Reputation Management: Towards A Company of Good*. <https://doi.org/10.4324/9781003064558>
- Babatunde, K. A. (2022). Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.543-553>
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*. State University of New York Press. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282270743374592.bib?lang=en>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

- Benoit, W. L. (2024). *Accounts, Excuses, and Apologies, Third Edition. Accounts, Excuses, and Apologies, Third Edition*. <https://doi.org/10.2307/JJ.18255433>
- Borovac Zekan, S., Roje, A., & Tarle, I. (2025). Crisis Communication Strategies Using Image Repair Theory: A Case Study Of Podravka In Croatia. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 10(1), 39–50. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2025/1.4>
- Bramlett, J. C., Jennings, F. J., Quick, M., & Gillespie, B. (2024). Testing Partisan Elaborative Responses to Political Campaign Image Repair Strategies. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2427621>
- Carrera-Rivera, A., Larrinaga, F., & Lasa, G. (2022). Context-awareness for the design of Smart-product service systems: Literature review. In *Computers in Industry* (Vol. 142). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103730>
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding - W. Timothy Coombs - Google Buku*. Sage Publications, Inc.
- Ferguson, D. P., Wallace, J. D., & Chandler, R. C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5–6), 251–272. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1545129>
- Heppell. (2021). The British Labour Party and the Antisemitism Crisis: Jeremy Corbyn and Image Repair Theory. *The British Journal of Politics and International Relations*. <https://doi.org/10.1177/13691481211015920>
- Hu, Q., An, S., Kapucu, N., Sellnow, T., Yuksel, M., & Freihaut, R. (2023). Dynamics of interorganisational emergency communication on Twitter: the case of Hurricane Irma. *Disasters*, 47(2), 267–297. <https://doi.org/10.1111/disa.12547>
- Hussain, S., Seet, P. S., Qazi, A., Salam, A., Sadeque, S., & Shar, S. (2025). Brand loyalty and repurchase intention in the face of opportunistic recalls: The moderating role of perceived dialogical CSR communication. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104226. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2025.104226>
- Kamboh, S. A., Ittefaq, M., & Jin, Y. (2024). Crisis communication for public organizations: Examining Pakistan Railways' use of information technology and social media for image repair. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12496>
- Klok, A.-K. M. (2024). Selection of Image Repair Strategies in Online Crises: : The Model of Image Repair Selection. *Communication & Language at Work*, 10(2). <https://doi.org/10.7146/claw.v10i2.152419>
- Koa, M., & Abu Hassan, H. (2022). Lionel Messi's Dramatic Tearful Barcelona Exit: An Analysis of the Club Image Repair and Fans' Responses. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 38(3), 70–86. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2022-3803-05>
- Kollitz, R., Ruhle, S., & Wilhelmy, A. (2022). How to deal with negative online employer reviews: An application of image repair theory. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 526–544. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12392>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Li, Y., & Kapucu, N. (2025). Determinants of the Use of Social Media in Crisis Communication: An Analysis of Microblogging by Chinese Local Government. *International Journal of Public Administration*, 48(2), 100–114. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316130>
- Masngut, N., & Mohamad, E. (2021). Association between public opinion and Malaysian government communication strategies about the COVID-19 crisis: Content analysis of

- image repair strategies in social media. *Journal of Medical Internet Research*, 23(8). <https://doi.org/10.2196/28074>
- Nteka, N. (2021). Crises Analysis And Management. *Entrepreneurship*, 9(1), 64–77. <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v9i1.6>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
- Pang, A., Hogan, E., & Andrasevic, I. (2022). The Catholic Church abuse scandal in Ireland: two steps forward, one step back by Pope Francis? *Corporate Communications*, 27(1), 15–33. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0166>
- Park, K., Cheng, Y., Jiang, H., & Luo, Y. (2025). Employee Engagement with Corporate Social Responsibility (CSR) During the COVID-19 Pandemic: Ethical Judgments and the Path to Positive Word-of-Mouth. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373252>
- Peiritsch, A. R. (2019). Starbucks' Racial-Bias Crisis: Toward a Rhetoric of Renewal. *Journal of Media Ethics*, 34(4), 215–227. <https://doi.org/10.1080/23736992.2019.1673757>
- Pinardi, C. (2022). China and COVID-19: Assessing a State's Image Repair Strategies in a Global Crisis. *Annali Di Ca Foscari Serie Orientale*, 58(1), 743–778. <https://doi.org/10.30687/AnnOr/2385-3042/2022/01/025>
- Sharples, L., Fletcher-Brown, J., Nieto-García, M., Sit, K., & Viglia, G. (2023). Managing crisis in the cruise industry: using internal communications to foster workforce resilience. *Tourism Review*, 78(6), 1486–1505. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2023-0150>
- Stravinskiene, J., Matuleviciene, M., & Hopeniene, R. (2021). Impact of corporate reputation dimensions on consumer trust. *Engineering Economics*, 32(2), 177–192. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.2.27548>
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley Blackwell Publication.
- Ugwuja, C. G. (2024). Crisis Management in Organizations. *Newport International Journal of Current Issues in Arts and Management*. <https://doi.org/10.59298/NIJCIAM/2024/4.2.7102107>
- Wang, X., Kaur, S., Mat Isa, N. A. N., & Kaur, S. (2024). Image restoration strategies in pandemic crisis communication: a comparative analysis of Chinese and American COVID-19 political speeches. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03825-5>
- Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721000261>