

## STRATEGI IMAGE REPAIR PT HM SAMPOERNA TBK PADA PERISTIWA ‘KARYAWAN PABRIK SURABAYA POSITIF COVID-19’

**M. Ramzy Hasibuan**

*Magister Ilmu Komunikasi, Departemen Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia,  
Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia  
Email: hasibuanramzy@gmail.com*

**Irwansyah**

*Staf Pengajar Ilmu Komunikasi FISIP UI, Universitas Indonesia,  
Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia  
Email: dr.irwansyah.ma@gmail.com*

---

### Article Info

#### Article History

Received 30 May 2020

Revised 18 Oct 2020

Accepted 30 Oct 2020

**Abstract.** *The use of Image Repair Theory for companies during crisis communication is an interesting study. It is also applied when several PT HM Sampoerna Tbk factory employees are known to have died due to suffering from COVID-19. This event affected the company's image, especially the negative sentiment on the quality of the products produced due to employees affected by COVID-19. This study analyzes the image repair strategy used by PT HM Sampoerna Tbk through press releases published on the company's official website. The research objective is to analyze message options for organizations to use in times of crisis. The study uses a qualitative content analysis method by analyzing text written in press releases, then putting it into categories that have been determined in the image repair strategy. The results showed PT HM Sampoerna Tbk's inconsistency in using the Reducing Offensiveness strategy, which is often used in types of accident and/or challenge crises, including product damage situations. Excessive use of Reducing Offensiveness must be an organization's concern when conducting crisis communication, especially when the audience has a critical view of the organization. Reducing Offensiveness can be more optimally used by neutral third parties than the organization itself; however, the research results show that PT HM Sampoerna Tbk carries out all strategy delivery.*

**Keywords:** *image repair theory, crisis communication, image repair strategy, covid-19, sampoerna*

**Abstrak:** Penggunaan *Image Repair Theory* bagi perusahaan saat melakukan komunikasi krisis menjadi kajian yang menarik. Termasuk juga ketika beberapa karyawan pabrik PT HM Sampoerna Tbk, diketahui meninggal dunia akibat menderita COVID-19. Peristiwa ini memengaruhi citra perusahaan, terlebih adanya sentiment negatif atas kualitas produk yang dihasilkan karena adanya karyawan yang terkena COVID-19. Penelitian ini menganalisis strategi *image repair* yang digunakan PT HM Sampoerna Tbk lewat rilis pers yang dipublikasikan lewat laman resmi perusahaan. Tujuan penelitian adalah memberikan analisis opsi pesan bagi organisasi untuk dapat digunakan pada saat krisis. Penelitian menggunakan metode analisis isi kualitatif dengan menganalisis teks yang tertulis dalam rilis pers, ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan dalam strategi *image repair*. Hasil penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan PT HM Sampoerna Tbk dalam penggunaan strategi *Reducing Offensiveness*, yang memang sering digunakan dalam jenis krisis kecelakaan dan/atau tantangan, termasuk situasi kerusakan produk. Penggunaan *Reducing Offensiveness* secara berlebihan harus menjadi perhatian organisasi saat melakukan komunikasi krisis, terutama ketika *audience* kritis terhadap organisasi. *Reducing Offensiveness* dapat lebih optimal digunakan oleh pihak ketiga yang netral daripada organisasi itu sendiri, namun dalam hal ini seluruh penyampaian strategi dilakukan pihak PT HM Sampoerna Tbk sendiri.

**Kata kunci:** *image repair theory*, covid-19, komunikasi krisis, *image repair strategy*, sampoerna

---

## PENDAHULUAN

Sangat penting bagi pelaku industri untuk mendapatkan kepercayaan konsumen. Menurut Reissová et al., (2018), minat konsumen dapat turun begitu ada keraguan tentang kualitas produk yang dijual. Jika keraguan semacam itu dihubungkan dengan dampak nyata pada kehidupan, hal itu dapat berdampak negatif pada operasi bisnis. Ketidakseimbangan ini menghasilkan situasi krisis yang harus dihadapi bisnis tanpa bisa ditunda.

Nijkraake et al., (2015) mendefinisikan krisis sebagai "peristiwa mendadak dan tak terduga yang mengancam akan mengganggu operasi organisasi dan menimbulkan ancaman finansial dan reputasi." Karena krisis dicirikan oleh tingkat ketidakpastian yang

tinggi, tanpa penyebaran informasi yang tepat waktu, ada kemungkinan bahwa rumor akan mendominasi wacana krisis, meningkatkan ketidakpastian, dan memperburuk situasi.

Bisnis yang dikelola dengan baik harus mengantisipasi semua risiko dalam manajemen risikonya. Oleh karena itu, organisasi bisnis perlu menentukan cara berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan untuk tetap menjaga hubungan. Apalagi komunikasi perusahaan selama dan setelah krisis diasumsikan adalah salah satu faktor terpenting dalam menentukan jangka panjang efek dari suatu krisis.

Pada 2019, misalnya, wilayah Jabodetabek serta sebagian wilayah Jawa Barat dan Jawa Tengah mengalami mati listrik berjam-jam. Kasus ini menarik

perhatian publik, hingga presiden Jokowi Widodo pun meminta penjelasan langsung dari direksi PLN (Ramadhan, 2019). Dalam kasus ini, Riza (2019) melihat bahwa respons komunikasi krisis yang dilakukan belum mencerminkan skema komunikasi krisis yang efektif. Publik justru dibombardir viralnya informasi "liar tapi benar" menyangkut dampak listrik yang padam.

Manajer komunikasi dari sebuah perusahaan mungkin berusaha membongkar krisis sedemikian rupa sehingga dapat meminimalkan kerusakan reputasi pada organisasi yang dinaungi. Misalnya, hanya menyoroti informasi tertentu sebagai subjek komunikasi, sehingga informasi ini menjadi hal yang penting (Entman, 1993). Cara pesan dibongkar membentuk cara orang mendefinisikan masalah, penyebab masalah, atribusi tanggung jawab, dan solusi untuk masalah, sehingga pada akhirnya memengaruhi persepsi publik. Oleh karena itu, sangat penting melakukan komunikasi yang efektif selama krisis lewat pembongkaran, agar publik dapat memahami situasi yang ada. Komunikasi efektif saat krisis harus mampu membuat pemangku kepentingan dapat menafsirkan krisis dengan baik. Komunikasi ini tentu dapat dilakukan lewat media berita, yang tentu saja diproduksi oleh organisasi media yang ingin menyoroti keadaan dan dapat memberikan interpretasi tertentu. Bingkai ini kemudian didistribusikan ke berbagai saluran media untuk menjangkau khalayak luas (Gilpin, 2008).

Pada 30 April 2020, *Kompas* memberitakan salah satu kompleks pabrik PT HM Sampoerna Tbk di kawasan Rungkut, Surabaya, Jawa Timur, ditutup setelah dua orang karyawan pabrik tersebut meninggal dunia akibat terinfeksi virus Corona. Sembilan pegawai ditetapkan sebagai Pasien Dalam Pengawasan (PDP) dan kini tengah

menjalani perawatan. Terdapat 500 karyawan lain di kompleks pabrik tersebut yang berpotensi tertular virus (Belarminus, 2020).

Berbagai informasi terkait hal ini kemudian tersebar di media sosial. *Liputan6.com*, misalnya, memeriksa fakta atas kabar jutaan rokok Sampoerna terpapar virus corona yang beredar di masyarakat karena ada pekerja di pabriknya yang positif terinfeksi COVID-19. Kabar tersebut diunggah akun *Facebook* Hansen Latuconsina, pada 30 April 2020. Kalimat awal unggahan berbunyi: "Jutaan Produksi Rokok Yang Terpapar Covid-19 Beredar Luas Di Masyarakat" (Wicaksono, 2020).

Peristiwa ini pun merembet hingga penundaan pelaksanaan paparan publik tahunan (*public expose*) PT HM Sampoerna Tbk yang awalnya direncanakan pada 18 Mei 2020. Seperti diberitakan oleh *Bisnis.com*, dikutip dari surat keterangan yang ditandatangani oleh Sekretaris Perusahaan Bambang Priambodo di laman keterbukaan informasi Bursa Efek Indonesia (BEI), rencana pelaksanaan paparan publik yang seharusnya dilaksanakan pada bulan ini ditunda (Situmorang, 2020).

Peristiwa ini juga memengaruhi harga saham emiten rokok PT HM Sampoerna Tbk. Dikutip dari *cncindonesia.com*, pada perdagangan hari Senin, 5 Mei 2020 pada pukul 10:00 WIB melemah 60 poin atau 3,76% menjadi Rp 1.535/saham setelah ada karyawan yang meninggal lantaran positif Covid-19 (Haryanto, 2020).

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk adalah salah satu pelaku industri tembakau di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1913. PT HM Sampoerna Tbk mengklaim menjadi pemimpin pasar rokok Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 32,2% pada tahun 2019. Secara reputasi,

berbagai prestasi telah diraih perusahaan ini. Salah satu penghargaan terakhir adalah *ASEAN Corporate Governance Awards 2018 kategori 2 Most Improved Public Listed Companies oleh ASEAN Capital Markets Forum (ACMF)*. Prestasi ini menurut *Liputan6* turut meningkatkan reputasi perusahaan dalam komunitas ekonomi ASEAN, terlebih ACMF merupakan forum yang beranggotakan para regulator pasar modal ASEAN, termasuk Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Dengan posisi sebagai pemimpin pasar dan mempunyai reputasi yang baik, tersiarnya kasus positif karyawan Sampoerna di Surabaya tentu dapat menciptakan krisis. Selama krisis, citra dan reputasi organisasi sering terancam (Benoit dan Pang, 2008). Ini adalah saat-saat ketika organisasi diminta segera melakukan respons. Hal ini juga sesuai dengan Coombs (2007) bahwa komunikasi diperlukan saat dapat mengancam akan mengganggu operasi perusahaan dan menimbulkan ancaman finansial dan reputasi.

Pihak manajemen PT HM Sampoerna Tbk sendiri berupaya melakukan upaya komunikasi krisis dengan menyiarkan tiga rilis pers yang isinya dapat diakses publik lewat *website* resmi <https://www.pmi.com/sampoerna/id>. Dalam komunikasi krisis, menurut Friedman (2001), manajemen memang harus menawarkan informasi untuk mengurangi kemungkinan spekulasi dan informasi yang tidak akurat yang dilaporkan oleh media kepada publik.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis akan menganalisis strategi perbaikan citra yang dilakukan PT HM Sampoerna Tbk dengan menggunakan teori *Image Repair* oleh Benoit. Tujuan penelitian adalah memberikan analisis opsi pesan bagi organisasi untuk dapat digunakan pada saat krisis.

*Image Repair* dan *Image Restoration* adalah dua teori yang sama. Namun, William Benoit sebagai pencetus teori ini belakangan cenderung memakai kata "*Repair*". Menurut Benoit (2000), ini karena "*Restoration*" menyiratkan bahwa citra seseorang telah dikembalikan ke keadaan semula. Padahal, menurutnya, terkadang kita harus puas dengan perbaikan (*repair*).

*Image Repair Theory* muncul berdasarkan pada premis bahwa manusia terlibat dalam pola perilaku komunikatif berulang yang dirancang untuk mengurangi, memperbaiki, atau menghindari kerusakan reputasi mereka (atau wajah atau gambar) dari kesalahan yang dirasakan (W. L. Benoit, 1995). Menurut Brinson dan Benoit (1999, p. 486), ketika orang, kelompok, dan organisasi dituduh melakukan perilaku yang tidak menyenangkan, reputasi dapat rusak. Retorika dari *Image Repair* berupaya memperbaiki dugaan atau dugaan kesalahan tersebut.

*Image Repair Theory* memberikan pilihan konseptual bagi para pelaku komunikasi yang perlu melakukan permintaan maaf atau membela diri. Teori ini mengasumsikan bahwa komunikasi digerakkan oleh sebuah tujuan dan reputasi milik seseorang sangat berharga sehingga mereka yang dituduh melakukan kesalahan, termotivasi untuk memperbaiki reputasi mereka yang rusak (W. L. Benoit, 1995).

Sejak Benoit merumuskan teori ini, sebagian besar strategi *Image Repair* telah dipelajari dalam konteks reaksi organisasi terhadap krisis. Tak hanya organisasi, menurut Pang et al., (2012), sejak buku pertama tentang *image repair* diterbitkan pada 1995, Benoit dan rekan-rekannya telah menerapkan teori tersebut untuk menganalisis cara organisasi, individu-individu terkemuka, negara dan

pemerintah dalam memperbaiki citra mereka. Studi-studi ini telah diterbitkan dalam jurnal komunikasi serta jurnal non-komunikasi, dan digambarkan sebagai "paradigma dominan untuk memeriksa komunikasi perusahaan di saat krisis".

Menurut Benoit, terdapat 5 macam jenis pesan dalam perbaikan reputasi. *Pertama, denial* (Penyangkalan). Menurut *Image Repair Theory*, ada dua jenis penyangkalan, yakni penyangkalan sederhana dan *shifting the blame*. Penyangkalan sederhana menyatakan bahwa peristiwa atau tindakan berbahaya itu tidak terjadi, atau tidak tersangkut dalam peristiwa atau melakukan tindakan itu, atau bahwa peristiwa atau tindakan itu tidak membahayakan. Sementara *shifting the blame*, berusaha mengidentifikasi biang keladi permasalahan, dan melemparkan tanggung jawab atas peristiwa atau tindakan ofensif tersebut di pihak lain. *Kedua, evading responsibility* (menghindari tanggung jawab). Strategi ini dapat digunakan oleh "mereka yang tidak dapat menyangkal melakukan tindakan atau terjadinya peristiwa tersebut." (W. L Benoit, 1995). Ada empat strategi dalam kaitan ini, yakni *provocation* (provokasi), *defeasibility* (kemustahilan), *accident* (kecelakaan), dan *good intentions* (niat baik), yang bertujuan mengurangi kadar kesalahan yang dituduhkan kepada tertuduh. *Ketiga, Reducing Offensiveness* (mengurangi serangan). Strategi umum ketiga adalah upaya untuk "mengurangi tingkat perasaan sakit yang dialami oleh khalayak" (W. L Benoit, 1995). Strategi ini memiliki enam subkategori, yakni *bolstering* (memperkuat), *minimization* (minimalisasi), *differentiation* (membuat perbedaan), *transcendence* (transendensi), *attacking one's accusers* (menyerang penuduh), dan *compensation* (kompensasi). *Keempat, corrective action* (tindakan perbaikan). Strategi ini dapat dilakukan dengan dua cara, tertuduh dapat

mencoba memulihkan situasi dengan melakukan tindakan tertentu, atau berjanji untuk berperilaku berbeda di masa depan. *Kelima, mortification* (mengakui kesalahan). Istilah yang dipopulerkan oleh Burke (1970) ini menjelaskan strategi terakhir dan merujuk pada ucapan yang digunakan untuk menerima tanggung jawab atas tindakan ofensif/peristiwa yang terjadi, meminta maaf, dan meminta pengampunan. Pernyataan penyesalan juga termasuk dalam kategori ini.

Kendati penggunaan teori ini telah banyak dijadikan pisau analisis di banyak penelitian, tapi Holtzhausen dan Roberts mengkritisi kebanyakan kasus strategi Image Repair adalah penelitian dalam konteks analisis kasus retorik deskriptif dengan peneliti selalu berdebat atau menentang keberhasilan strategi tertentu.

Pang (2006) mengemukakan bahwa beberapa strategi seperti *denial* dan *evading responsibility* lebih bersifat advokasi, sedangkan yang lain seperti *mortification* lebih bersifat akomodatif. Namun, ada pula strategi yang berada di "tengah" antara advokasi dan akomodasi, seperti strategi *reducing offensiveness*.

Strategi yang bersifat advokasi berusaha untuk melindungi organisasi, sementara strategi yang bersifat akomodatif berusaha untuk mengatasi masalah para pemangku kepentingan. Pang menilai masuk akal bagi organisasi untuk mengadopsi strategi atau tindakan campuran dalam menanggapi pemangku kepentingan mereka. Benoit dan Hirson (2001) berpendapat bahwa strategi image repair harus "sesuai secara kolektif maupun individual".

*Image Repair Theory* menyatakan bahwa kredibilitas organisasi bergantung cukup besar pada citranya. Ancaman terhadap citra ini sering membutuhkan upaya besar untuk memperbaikinya (Benoit & Brinson, 1999). *Image Repair*

*Theory* memberikan opsi pesan bagi organisasi untuk digunakan pada saat krisis. Menurut Pang et al., (2012), sejak buku pertama tentang perbaikan gambar diterbitkan pada 1995, Benoit dan rekan-rekannya telah menerapkan teori ini untuk menganalisis bagaimana organisasi memperbaiki citra mereka di antara sejumlah besar studi lain (lihat Benoit & Brinson, 1994; Benoit & Czerwinski, 1997; Benoit & Pang 2008; Cowden & Sellnow, 2002). Studi Image Repair telah diterbitkan dalam jurnal komunikasi serta jurnal non-komunikasi dan telah digambarkan sebagai "paradigma dominan untuk memeriksa komunikasi perusahaan di saat krisis" (Dardis & Haigh, 2009).

Studi tentang *Image Repair Theory* saat ini menurut Pang et al., (2012) deskriptif dan retrospektif, singkat pada prediksi dan kesimpulan (Coombs & Schmidt, 2000; Dardis & Haigh, 2009). Image Repair merupakan studi mempelajari teks, tetapi pada saat krisis, konteks sama pentingnya, seperti reputasi sebelumnya (Coombs, 2008; Lyon & Cameron, 2004); hubungan organisasi-pemangku kepentingan (Coombs, 2008; Haigh & Brubaker, 2010); tipe krisis (Coombs, 2008); kredibilitas sumber (Haigh & Brubaker, 2010); situasi krisis dan tahap krisis (Benoit, 1997), saluran komunikasi (Caldiero, Taylor, & Ungureanu, 2009) dan waktu respons (Pang et al., 2012). Namun, dengan segala keterbatasannya, efektivitas tanggapan retorik tidak dapat diremehkan. Misalnya, respons permintaan maaf telah ditemukan sebagai strategi krisis yang paling efektif (Kim, Avergy, & Lariscy, 2009). Choi dan Lin (2009) berpendapat simpati dan kompensasi adalah respons yang sama efektifnya. Permintaan maaf disertai dengan pernyataan afirmatif seperti menerima tanggung jawab (Pace, Fediuk, & Botero, 2010) dan tindakan korektif (Blaney, Benoit, & Brazeal, 2002)

membantu organisasi menebus pelanggaran yang terjadi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan peneliti sebagai instrumen primer dalam pengumpulan, pengolahan serta dalam menganalisis data. Metode yang digunakan adalah analisis isi kualitatif yang diawali dengan analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan peneliti.

Dalam mengumpulkan data, peneliti menetapkan parameter data penelitian. Mengingat objek penelitian ini adalah Strategi PT HM Sampoerna Tbk Terhadap 'Karyawan Pabrik Surabaya Positif COVID-19', data yang diambil adalah data yang berhubungan dengan konteks tersebut. Dalam hal ini, tiga rilis pers yang dipublikasikan di website resmi PT HM Sampoerna. Dari data yang terkumpul, peneliti akan mendeskripsikan strategi *image repair* yang dijalankan PT HM Sampoerna Tbk dalam memperbaiki citra positif perusahaan.

Strategi penelitian menggunakan studi kasus yang mengkaji secara rinci atas suatu latar, subjek, atau peristiwa tertentu (Mulyana, 2003, hal 201). Sementara untuk menguji keabsahan data yang ada, penelitian ini memakai teknik teori triangulasi, yakni membandingkan data yang diperoleh dengan teori yang ada untuk memperkuat argumentasi penelitian. Triangulasi teori dilakukan dengan menguraikan pola, hubungan dan menyertakan penjelasan yang muncul dari analisis (Bungin, 2011).

Setelah pemilihan data selesai dilakukan, peneliti melakukan analisis data, dan penarikan kesimpulan. Analisis data terdiri atas pengujian, pengkategorian, maupun pengkombinasian kembali bukti-bukti untuk merujuk

kepada proposisi awal sebuah penelitian (Yin, 2008).

Saat ini, PT Philip Morris Indonesia mempunyai 92.50% dari saham Sampoerna.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Profil Data

Telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, penelitian ini merupakan studi kasus PT HM Sampoerna Tbk terhadap 'Karyawan Pabrik Surabaya Positif COVID-19' dan mengambil data penelitian 3 (tiga) rilis pers yang dipublikasikan di kanal Pusat Informasi Media, yang menjadi bagian dari website resmi perusahaan [www.pmi.com](http://www.pmi.com) (Philip Morris Indonesia). Merujuk pada keterangan website, PT Philip Morris Indonesia (PT PMI) merupakan afiliasi Philip Morris International di Indonesia. Pada bulan Mei 2005, PT Philip Morris Indonesia mengakuisisi mayoritas saham dari PT HM Sampoerna.Tbk (Sampoerna).

Ketiga rilis pers yang menjadi data penelitian adalah sebagai berikut.

1. Komitmen dan Upaya Sampoerna Dalam Mencegah Penyebaran COVID-19 di Seluruh Area Kantor dan Fasilitas Produksi. Dipublikasikan pada 1 Mei 2020 (Philip Morris Indonesia, 2020).
2. Komitmen Sampoerna Pada Kualitas Produk dan Integritas Merek. Dipublikasikan pada 2 Mei 2020 (Philip Morris Indonesia, 2020).

Mendukung Perpanjangan PSBB Surabaya Raya, Sampoerna Hentikan Kegiatan Produksi Selama 3 Minggu Kedepan. Dipublikasikan pada 11 Mei 2020 (Philip Morris Indonesia, 2020).

Tabel 1. Hasil Analisis Rilis Pers 1: Komitmen dan Upaya Sampoerna dalam Mencegah Penyebaran COVID-19 di Seluruh Area Kantor dan Fasilitas Produksi

No	Kategori <i>Image Repair</i>	Sub kategori	Kalimat	Analisis
1	<i>Reducing Offensiveness</i>	<i>Bolstering</i>	Komitmen dan Upaya Sampoerna Dalam Mencegah Penyebaran COVID-19 di Seluruh Area Kantor dan Fasilitas Produksi	Menekankan atribut positif dengan berkomitmen dan melakukan upaya tertentu
		<i>Bolstering</i>	PT HM Sampoerna Tbk (Sampoerna) menempatkan keselamatan dan kesehatan karyawan sebagai prioritas utama.	Menekankan atribut positif dengan mendahulukan kepentingan karyawan
		<i>Bolstering</i>	Prioritas kami saat ini adalah memastikan keselamatan dan kesehatan para karyawan kami dengan menerapkan protokol kesehatan seperti anjuran pemerintah, serta terus berkoordinasi dengan Pemerintah dan Gugus Tugas di tingkat Kota dan Provinsi untuk mencegah penyebaran.	Menekankan atribut positif dengan mendahulukan keselamatan karyawan dan melakukan koordinasi dengan pihak lain

No	Kategori <i>Image Repair</i>	Sub kategori	Kalimat	Analisis
2	<i>Corrective Action</i>	<i>Compensation</i>	<p>Langkah ini kami ambil dengan terus memastikan dukungan kepada karyawan dan melakukan tanggung jawab sosial terhadap komunitas, antara lain dengan memberikan cuti dan tetap menerima gaji seperti biasa bagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan yang terdampak;</li> <li>• Karyawan yang perlu melakukan karantina mandiri; dan</li> <li>• Karyawan yang perlu merawat anggota keluarga mereka yang terdampak.</li> </ul>	<p>Sampoerna memberikan kompensasi cuti dan tetap menerima gaji kepada karyawan yang menjadi korban</p>
			<p>Kami memutuskan untuk melakukan penghentian sementara kegiatan produksi di pabrik Rungkut 2 sejak tanggal 27 April 2020 sampai dengan waktu yang ditentukan kemudian. Penghentian sementara ini bertujuan agar kami dapat melaksanakan pembersihan dan sanitasi secara menyeluruh di area pabrik Rungkut 2 guna menghentikan tingkat penyebaran virus COVID-19 yang saat ini telah berdampak pada beberapa karyawan kami di lokasi tersebut.</p>	<p>Mencoba memulihkan situasi dengan melakukan tindakan menutup pabrik, dan melakukan pembersihan.</p>
			<p>Selanjutnya, sesuai arahan dan koordinasi dengan Pemerintah Kota Surabaya dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, kami juga telah menerapkan protokol yang dianjurkan antara lain penyemprotan disinfektan di seluruh fasilitas pabrik, melakukan contact tracing, meminta karyawan untuk karantina mandiri, melakukan tes COVID-19, dan bekerjasama dengan rumah sakit setempat Selain mematuhi semua peraturan yang berlaku dan menjalankan protokol kesehatan, Sampoerna memastikan bahwa kualitas produk merupakan prioritas perusahaan. Untuk itu, kami melakukan karantina produk selama lima hari sebelum akhirnya didistribusikan ke konsumen dewasa, atau dua hari lebih lama dari batas atas</p>	<p>Mencoba memulihkan situasi dengan menerapkan protokol terkait peristiwa yang terjadi.</p>
				<p>Mencoba memulihkan situasi dengan memastikan kualitas produk tetap terjaga dan telah melewati saran, bahkan di atas saran dari European CDC dan WHO</p>



No	Kategori Image Repair	Sub kategori	Kalimat	Analisis
3	<i>Evading Responsibility</i>	<i>Good Intentions</i>	<p>stabilitas lingkungan COVID-19 yang disarankan oleh European CDC (European Centre for Disease Prevention and Control) dan juga World Health Organization (WHO) yang mengatakan bahwa COVID-19 dapat bertahan selama 72 jam pada permukaan plastik dan stainless steel, kurang dari 4 jam pada tembaga dan kurang dari 24 jam pada kardus.</p> <p>Sejak Pemerintah melakukan upaya pencegahan penyebaran COVID-19 di pertengahan bulan Maret 2020, Sampoerna juga telah melakukan berbagai upaya dan menerapkan praktik protokol kesehatan secara ketat di seluruh area kantor dan fasilitas produksi untuk melindungi karyawan kami</p>	<p>Mengurangi tanggung jawab dengan menyatakan sejak Maret, yaitu dua bulan sebelum peristiwa karyawan positif COVID-19, Sampoerna sudah memiliki niat baik dalam menerapkan protokol kesehatan</p>

Rilis pers 1 ini memiliki isi terpanjang dibandingkan kedua rilis pers lainnya. Dirilis ini, pihak PT HM Sampoerna Tbk memberikan keterangan yang cukup rinci mengenai langkah-langkah preventif yang telah dilakukannya. Terdapat temuan penggunaan kategori *Reducing Offensiveness* dengan sub kategori *Bolstering* seperti "PT HM Sampoerna Tbk (Sampoerna) menempatkan keselamatan dan kesehatan karyawan sebagai prioritas utama". *Bolstering* seperti yang diungkapkan W. L. Benoit (1995) mengacu pada membahas tindakan yang dilakukan pihak tertuduh sebagai sarana untuk mengimbangi tindakan ofensif atau peristiwa yang terjadi. Pihak tertuduh dalam hal ini PT Sampoerna Tbk berusaha memberi impresi kepada publik bahwa perusahaan fokus dalam memprioritaskan kesehatan karyawan di tengah peristiwa yang terjadi.

Alasan penggunaan strategi ini semakin kuat jika melihat hasil penelitian dari Haigh & Brubaker (2010) yang menyatakan, *Reducing Offensiveness*

dapat meningkatkan persepsi *organization-public relationship* (OPR), sebuah pengelolaan hubungan antara organisasi dan publik.

Terdapat pula kategori *Corrective Action* seperti pada kalimat berikut.

"Selanjutnya, sesuai arahan dan koordinasi dengan Pemerintah Kota Surabaya dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, kami juga telah menerapkan protokol yang dianjurkan antara lain penyemprotan disinfektan di seluruh fasilitas pabrik, melakukan *contact tracing*, meminta karyawan untuk karantina mandiri, melakukan tes COVID-19, dan bekerjasama dengan rumah sakit setempat"

Hal ini sesuai dengan definisi *Corrective Action* oleh W. L. Benoit (1995) bahwa tertuduh mencoba memulihkan situasi dengan melakukan berbagai tindakan reaktif.

Penemuan terakhir adalah kategori *Evading Responsibility* dengan sub

kategori *Good Intentions*. Ini dapat dilihat pada kutipan berikut.

“Sejak Pemerintah melakukan upaya pencegahan penyebaran COVID-19 di pertengahan bulan Maret 2020, Sampoerna juga telah melakukan berbagai upaya dan menerapkan praktik protokol kesehatan secara ketat di seluruh area kantor dan fasilitas produksi untuk melindungi karyawan kami”.

Tertuduh seolah ingin memperlihatkan bahwa telah ada niat baik dan antisipasi, sehingga kadar kesalahan tidak sepenuhnya dapat dibebankan kepada tertuduh. Ini sesuai dengan yang dikatakan W. L Benoit (1995) bahwa *Good Intentions* bertujuan mengurangi kadar kesalahan yang dituduhkan kepada tertuduh.

Tabel 2. Hasil Analisis Rilis Pers 2: Komitmen Sampoerna Pada Kualitas Produk dan Integritas Merek

No	Kategori	Sub kategori	Kalimat	Analisis
	<b>Image Repair</b>			
1	<i>Reducing Offensiveness</i>	<i>Bolstering</i>	Komitmen Sampoerna Pada Kualitas Produk dan Integritas Merek	Menekankan atribut positif dengan melakukan komitmen
		<i>Bolstering</i>	Sampoerna berkomitmen untuk selalu memastikan kualitas tertinggi dan integritas merek atas produk-produk kami pada konsumen dewasa.	Menekankan atribut positif dengan melakukan komitmen
		<i>Differentiation</i>	Selain itu, penting bagi para konsumen dewasa kami untuk mengikuti anjuran Pemerintah, seperti menjalankan praktik kebersihan umum antara lain mencuci tangan, menutup mulut saat batuk/bersin, menjaga jarak sosial/fisik, dll.	Menempatkan perilaku konsumen dewasa sebagai syarat, agar tindakan dan upaya yang dilakukan Sampoerna menjadi berarti
2	<i>Corrective Action</i>		Untuk itu, kami telah mengambil langkah-langkah penting dalam memastikan produk kami tidak terpapar COVID-19. Di awal tahun dan selama masa pandemi COVID-19, kami telah meningkatkan penerapan protokol kesehatan dan sanitasi di seluruh fasilitas pabrik, gudang, serta rantai pasokan kami.	Mencoba memulihkan situasi dengan menerapkan protokol kesehatan dan sanitasi
			Berpedoman pada anjuran dan peraturan Pemerintah, kami telah menerapkan protokol kesehatan dan sanitasi tambahan sebagai berikut sejak bulan Maret:	Mencoba memulihkan situasi dengan menerapkan protokol kesehatan dan sanitasi
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan dan memastikan penggunaan perlengkapan perlindungan diri seperti masker dan hand-sanitizer;</li> </ul>	

No	Kategori <i>Image Repair</i>	Sub kategori	Kalimat	Analisis
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membatasi akses ke fasilitas produksi hanya kepada karyawan yang berkepentingan;</li> <li>• Melakukan karantina produk selama 5 (lima) hari sebelum pendistribusian, yaitu jangka waktu karantina yang lebih lama dari anjuran Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dan European CDC (<i>European Centre for Disease Prevention and Control</i>)</li> </ul>	

Isi rilis kedua lebih banyak mengambil perspektif dari langkah yang telah diambil perusahaan dalam menjamin kualitas produk, yang penting dalam kaitan keberlanjutan bisnis yang dijalankan HM Sampoerna Tbk. Temuan kategori *Reducing Offensiveness* dan *Corrective Action* pada rilis ini kembali berjumlah hampir berimbang (lihat tabel 4). Ada satu sub kategori dari *Reducing Offensiveness*, yaitu *Differentiation* yang tidak ditemukan dalam rilis pertama. Ini dapat dilihat pada kutipan berikut.

“Selain itu, penting bagi para konsumen dewasa kami untuk mengikuti anjuran Pemerintah, seperti menjalankan praktik kebersihan umum antara lain mencuci tangan, menutup mulut saat batuk/bersin, menjaga jarak sosial/fisik, dll”.

*Differentiation* digunakan untuk menempatkan tindakan atau peristiwa tersebut dalam konteks dengan tindakan/peristiwa lain yang lebih ofensif (yang mungkin dilakukan oleh orang lain) dan digunakan untuk berpendapat bahwa jika diperbandingkan, maka tindakan/peristiwa yang terjadi tidak berarti (W. L. Benoit, 1995). Dengan menekankan perilaku konsumen dewasa sebagai syarat, agar komitmen yang dilakukan Sampoerna selalu memastikan kualitas tertinggi pada produknya tidak sia-sia. Disamping itu, ditemukan juga kategori *Corrective Action* pada rilis ini, namun kategori *Evading Responsibility* yang ditemukan dalam rilis sebelumnya, tidak ditemukan lagi

**Tabel 3.** Hasil Analisis Rilis Pers 3: Mendukung Perpanjangan PSBB Surabaya Raya, Sampoerna Hentikan Kegiatan Produksi Selama 3 Minggu Kedepan

No	Kategori <i>Image Repair</i>	Sub kategori	Kalimat	Analisis
1	<i>Denial</i>	<i>Shifting the Blame</i>	Memberikan semangat positif, motivasi dan edukasi bagi seluruh karyawan agar mereka patuh menerapkan protokol kesehatan dan gaya hidup sehat sesuai anjuran Pemerintah.	Kalimat “Memberikan edukasi dan karyawan agar patuh”, seolah , menyalahkan perilaku korban sehingga terkena COVID-19
2	<i>Evading Responsibility</i>	<i>Provocation</i>	“Dua fokus utama Sampoerna saat ini adalah memberikan upaya dan dukungan terbaik bagi para karyawan yang terdampak COVID-19 agar mereka mendapatkan perawatan medis yang tepat dan dapat segera sehat.	Sampoerna menyatakan upaya yang mereka lakukan merupakan respons atas karyawan yang sudah terdampak COVID-19 sehingga usaha respons itu menjadi masuk akal
3	<i>Reducing Offensiveness</i>	<i>Bolstering</i>	Keputusan ini telah dikoordinasikan dengan Pemerintah dan Gugus Tugas Kota Surabaya dan Provinsi Jawa Timur dengan pertimbangan menyeluruh untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan Perpanjangan PSBB Surabaya Raya dalam mengendalikan dan menghentikan penyebaran COVID-19 di Surabaya	Menekankan atribut positif dalam tindakan dengan sudah berkoordinasi dengan pemerintah dan pihak lain yang terkait
		<i>Bolstering</i>	Direktur Sampoerna, Elvira Lianita menyampaikan apresiasinya atas dukungan kepada Sampoerna, “Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, khususnya pemerintah dan Gugus Tugas, yang selalu mendukung, membantu dan bergotong royong untuk menekan dan mencegah penyebaran COVID-19.	Menekankan atribut positif dengan mengapresiasi usaha pemerintah dan pihak terkait
		<i>Bolstering</i>	Keputusan kami untuk menghentikan kegiatan produksi selama tiga minggu ini adalah bentuk dukungan kami untuk ikut memutus tali penyebaran COVID-19 di Surabaya.	Menekankan atribut positif dengan ikut berpartisipasi dalam menghentikan penyebaran COVID-19
		<i>Bolstering</i>	Tidak sampai disitu, Sampoerna berkomitmen untuk selalu memastikan kualitas tertinggi dan integritas merek atas produk-produk Sampoerna yang dihasilkan untuk konsumen dewasa melalui penerapan protokol kesehatan ketat yang tentunya dibarengi dengan penerapan Cara Berproduksi	Menekankan atribut positif dengan selalu berkomitmen, memastikan kualitas, sudah mendapat izin operasional, dan telah melapor pelaksanaan kegiatan industrinya

No	Kategori Image Repair	Sub kategori	Kalimat	Analisis
			yang Baik (Good Manufacturing Practices).	
		<i>Minimization</i>	Seluruh fasilitas produksi Sampoerna tersebut telah mendapatkan izin operasional dan mobilitas kegiatan industri (IOMKI) dan secara berkala, Sampoerna juga melaporkan pelaksanaan kegiatan industri kepada Kementerian Perindustrian RI. Dengan penghentian sementara kegiatan produksi di 2 (dua) fasilitas pabrik di Surabaya, Sampoerna tetap menjamin ketersediaan pasokan produknya. Saat ini, 4 (empat) fasilitas produksi Sampoerna lainnya masih beroperasi.	Dengan menekankan dari 6 (enam) pabrik, hanya dua yang tutup, maka penutupan pabrik tidak terlalu berpengaruh pada operasional perusahaan karena masih memiliki banyak pabrik yang tetap beroperasi
		<i>Compensation</i>	Dengan keputusan ini, maka akan memberikan waktu bagi seluruh karyawan Sampoerna yang berlokasi di Surabaya untuk tetap di rumah selama masa perpanjangan PSBB berlangsung yang juga bertepatan dengan masa Idul Fitri. Meskipun karyawan Sampoerna di Surabaya tidak melakukan kegiatan produksi, mereka tetap menerima gaji secara penuh, termasuk menerima Tunjangan Hari Raya.	Sampoerna memberikan kompensasi cuti dan tetap menerima gaji kepada karyawan yang menjadi korban
		<i>Compensation</i>	Elvira juga menjelaskan, selain menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan, Sampoerna juga berkomitmen untuk menjamin stabilitas ekonomi karyawannya. Elvira menyampaikan komitmen Sampoerna untuk tidak melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) selama masa pandemi ini dan memberikan gaji secara penuh, termasuk menerima Tunjangan Hari Raya	Kedua kalinya dalam rilis pers ini menyinggung kompensasi yang diberikan kepada karyawan
		<i>Transcendence</i>	"Komitmen Sampoerna terkait penerapan protokol kesehatan yang ketat, serta jaminan stabilitas pekerjaan dan penghasilan karyawan ini sejalan dengan imbauan Pemerintah agar semua pihak bergotong	Bahwa seluruh tindakan yang diambil untuk kepentingan yang lebih luas, yaitu bangsa dan negara Indonesia.

No	Kategori <i>Image Repair</i>	Sub kategori	Kalimat	Analisis
2	<i>Corrective Action</i>	<i>Transcendence</i>	<p>royong, saling membantu dan melakukan upaya terbaik agar Indonesia segera keluar dari situasi pandemi COVID-19 dengan tetap menjaga stabilitas sosial ekonomi,”</p> <p>Sampoerna menegaskan komitmennya untuk terus berpartisipasi aktif dan memberikan upaya terbaik bagi karyawan, mitra usaha, konsumen dewasa, serta masyarakat luas sebagai wujud sumbangsih perusahaan untuk ikut menjaga Indonesia.</p> <p>Mendukung Perpanjangan PSBB Surabaya Raya, Sampoerna Hentikan Kegiatan Produksi Selama 3 Minggu Kedepan</p> <p>PT HM Sampoerna Tbk. (Sampoerna) memutuskan untuk menghentikan sementara kegiatan produksi di 2 (dua) pabriknya yang berlokasi di Surabaya, yaitu Rungkut 1 dan Rungkut 2 sampai dengan 1 Juni. Kegiatan produksi akan dimulai kembali pada tanggal 2 Juni 2020.</p>	<p>Bahwa seluruh tindakan yang diambil untuk kepentingan yang lebih luas, yaitu bangsa dan negara Indonesia.</p> <p>Mencoba memulihkan situasi dengan melakukan upaya menutup kegiatan produksi</p> <p>Mencoba memulihkan situasi dengan melakukan upaya menutup kegiatan produksi</p>

Rilis pers ketiga mengambil perspektif berbeda, yaitu usaha kooperatif PT Sampoerna Tbk dengan pihak otoritas Surabaya untuk menanggulangi penularan virus secara lebih lanjut. Kali ini temuan kategori *Reducing Offensiveness* mendominasi rilis. Dari enam sub kategori *Reducing Offensiveness*, ditemukan empat sub kategori dengan dua diantaranya merupakan penggunaan sub kategori baru yang tidak ditemukan baik dirilis pertama maupun kedua. Dua sub kategori baru itu adalah *Minimization* dan *Transcendence*

Sub kategori *Minimization* misalnya, ditemukan dalam kalimat berikut.

Dengan penghentian sementara kegiatan produksi di 2 (dua) fasilitas pabrik di Surabaya,

Sampoerna tetap menjamin ketersediaan pasokan produknya. Saat ini, 4 (empat) fasilitas produksi Sampoerna lainnya masih beroperasi”.

Penggunaan *Minimization* menunjukkan bahwa konsekuensi atau keparahan atas tindakan terhadap peristiwa itu dilebih-lebihkan. Dengan menyebutkan dari 6 (enam) pabrik, hanya dua yang tutup, maka penutupan pabrik lainnya akibat karyawan yang terkena COVID-19 tidak terlalu berpengaruh pada operasional perusahaan karena PT Sampoerna Tbk masih memiliki banyak pabrik yang tetap beroperasi seperti biasa. Untuk sub kategori *Transcendence*, terlihat pada kalimat berikut.

“Komitmen Sampoerna terkait penerapan protokol kesehatan yang ketat, serta jaminan stabilitas pekerjaan dan penghasilan karyawan ini sejalan dengan imbauan Pemerintah agar semua pihak bergotong-royong, saling membantu dan melakukan upaya terbaik agar Indonesia segera keluar dari situasi pandemi COVID-19 dengan tetap menjaga stabilitas sosial ekonomi”.

*Transcendence* menurut W. L. Benoit (1995) berusaha menempatkan tindakan/peristiwa dalam konteks yang lebih luas, misalnya moral, sehingga pada akhirnya membenarkan tindakan atau peristiwa tersebut. Dengan menyatakan bahwa komitmen yang telah dilakukan PT Sampoerna sebagai bagian dari gotong-royong agar Indonesia dapat segera keluar dari pandemi, maka tindakan yang diambil PT Sampoerna Tbk untuk kepentingan nasional yang lebih luas.

Dibandingkan dua rilis sebelumnya, rilis ketiga ini cukup banyak memakai berbagai kategori lain, yaitu *Evading Responsibility*, dan satu kategori *Denial* yang tidak ditemukan di dua rilis sebelumnya (lihat tabel 4). Penggunaan kedua kategori ini terlihat kurang tepat karena menurut Benoit dan Hirsch (2001) strategi ini seolah tertuduh menghindari mengambil tanggung jawab untuk itu. Ini tentu tidak konsisten dengan berbagai penggunaan kategori sebelumnya, yang telah memperlihatkan berbagai komitmen yang telah dilakukan PT Sampoerna Tbk, namun di sisi lain secara tidak langsung menyalahkan karyawan karena lalai mematuhi protokol kesehatan. Ini terlihat pada penggunaan kategori *Denial* dengan sub kategori *Shifting The Blame* lewat kalimat, “Edukasi bagi seluruh karyawan agar mereka patuh menerapkan protokol kesehatan dan gaya hidup sehat sesuai anjuran Pemerintah”.

Tabel 4. Frekuensi Penggunaan Strategi Image Repair di Seluruh Rilis Pers

No	Kategori Image Repair	Rilis Pers 1	Rilis Pers 2	Rilis Pers 3	Total
1	<i>Denial</i>	-	-	1	1
2	<i>Evading Responsibility</i>	1	-	1	2
3	<i>Reducing Offensiveness</i>	4	3	10	17
4	<i>Corrective Action</i>	3	2	2	7
5	<i>Mortification</i>	-	-	-	-

Dari keseluruhan paparan penelitian ini, dapat dilihat bahwa setiap rilis mengandung strategi yang berbeda (tabel 4). Namun, secara keseluruhan, *Reducing Offensiveness* menjadi yang paling dominan digunakan oleh PT HM Sampoerna. Ini menunjukkan bahwa perusahaan merasa terus-menerus diserang, dan karena itu serangan harus diredam. Oleh karena itu, baik pada rilis 1,2, ataupun 3, strategi *Reducing Offensiveness* secara konsisten dan bahkan

yang paling konsisten digunakan untuk meredam persepsi negatif publik sehingga *image repair* diharapkan tercapai dengan baik.

Penggunaan strategi ini yang menurut Pang et al., (2012) masuk dalam kategori strategi jangka menengah (*Bolstering, Transcendence, Minimization, Differentiation*), harus dilakukan secara hati-hati karena dapat dilihat sebagai "penyesatan perhatian" (Chaffee & Metzger, 2001), terutama ketika *audience*

kritis terhadap organisasi. Selain itu, strategi ini bisa lebih persuasif ketika disampaikan oleh pihak ketiga yang netral daripada organisasi itu sendiri (Benoit & Czerwinski, 1997), tapi dalam hal ini seluruh penyampaian strategi dilakukan oleh pihak PT HM Sampoerna Tbk sendiri.

Dari tabel 4, juga dapat disimpulkan bahwa PT HM Sampoerna Tbk cukup jeli untuk tidak menggunakan kategori *Mortification* mengingat dampaknya yang cukup besar bagi organisasi. Benoit (1997) memperingatkan bahwa “Mortification berarti mengakui kesalahan, yang dapat membantu citra perusahaan tetapi dapat mengurangi kemampuan dalam kemungkinan memenangkan gugatan hukum

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada tiga rilis pers yang diterbitkan PT HM Sampoerna Tbk,

penggunaan strategi Image Repair untuk kategori *Reducing Offensiveness* dan *Corrective Action* relatif berimbang pada rilis pers 1 dan 2, tetapi penggunaan *Reducing Offensiveness* menjadi dominan pada rilis pers 3. Penggunaan kategori *Evading Responsibility* dan *Denial* sangat minim, sedangkan kategori *Mortification* sama sekali tidak digunakan.

Penggunaan kategori strategi *Reducing Offensiveness* relatif sudah tepat karena jika merujuk pada keterangan sebelumnya, strategi ini paling sering digunakan dalam jenis krisis kecelakaan dan/atau tantangan, termasuk situasi kerusakan produk. Dalam hal ini, sorotan atas keamanan kualitas rokok yang dihasilkan PT HM Sampoerna Tbk karena karyawannya terkena COVID-19. Pada semua rilis pers, PT HM Sampoerna Tbk menegaskan komitmennya untuk tetap menjaga kualitas produknya. Namun di sisi lain, penggunaan *Reducing Offensiveness* yang dominan dapat mendatangkan sisi negatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Belarminus, R. (2020). *Pabrik Sampoerna Surabaya Ditutup Setelah 2 Karyawan Positif Covid-19*. Kompas.Com. <https://regional.kompas.com/read/2020/04/30/11210601/pabrik-sampoerna-surabaya-ditutup-setelah-2-karyawan-positif-covid-19>.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997), Hugh Grant's image restoration discourse: an actor apologizes. *Communication Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 251-267.
- Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), 40-43. <https://doi.org/10.1080/01463370009385578>
- Benoit, W. L. (1997), Hugh Grant's image restoration discourse: an actor apologizes. *Communication Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 251-267.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: “Apologies are not enough.” *Communication Quarterly*, 42(1), 75-88.



- Benoit, W. L., & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of USAir's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, Vol. 60, pp. 38-57.
- Benoit, W. L., & Hirson, D. (2001). Doonesbury versus the Tobacco Institute: the Smoke Starters' coupon. *Communication Quarterly*, Vol. 49, No. 3, pp. 279-294.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (2008). Crisis communication and image repair discourse. In Tricia L. Hansen-Horn & Bonita Dostal Neff (Eds.), *Public Relations: From theory to practice* (pp. 244-261). Boston, MA: Pearson.
- Blaney, J. R., Benoit, W. L., & Brazeal, L. M. (2002). Blowout!: Firestone's image restoration campaign. *Public Relations Review*, Vol. 28, pp. 379-392.
- Brinson, S.L., & Benoit, W. L. (1999). The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. *Communication Quarterly*, 12, 483-510.
- Bungin, B. (2011). *Konstruksi Sosial Media Massa: Kekuatan Pengaruh Media Massa, Iklan Televisi, Dan Keputusan Konsumen Serta Kritik Terhadap Peter. L Berger & Thomas Luckmann. Kencana.*
- Burke, K. (1970). *Rhetoric of religion. Berkeley: University of California Press.*
- Caldiero, C. T., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2009). Image Repair Tactics and Information Subsidies During Fraud Crisis. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 218-228.
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). The End of Mass Communication? *Mass Communication and Society*, 4(4), 365-379.  
[https://doi.org/10.1207/S15327825MCS0404\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327825MCS0404_3)
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer responses to Mattel products recalls posted on online bulletin boards: Exploring the two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21 (2), 198-207.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication, Sage, Thousand Oaks.*
- Coombs, W. T. (2008). Crisis communication. In Wolfgang Donsbach (Ed.) *International Encyclopedia of Communication* (pp. 1054 – 1060). Malden, MA: Blackwell.
- Coombs, W. T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 163-178.
- Cowden, K., & Sellnow, T. L. (2002). Issues advertising as crisis communication: Northwest Airlines' use of image restoration strategies during the 1998 pilot's strike. *The Journal of Business Communication*, Vol. 39, pp. 193-219.
- Dardis, F., & Haigh, M. M. (2009). Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in acrisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 101-118.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, Vol. 43, No. 4, pp. 51-58.
- Friedman, R.A. (2001). Managing diversity and second-order conflict. *Journal of Conflict Management*. 12 (2): 132-153
- Gilpin, D. R. (2008). Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release. *Public Relations Review*, 34(1), 9-18.

- Haigh, M. M., & Brubaker, P. (2010). Examining how image restoration strategy impacts perceptions of corporate social responsibility, organization public relationships, and source credibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 453–468. <https://doi.org/10.1108/13563281011085538>
- Haryanto. (2020). Pabrik Tutup, Secara Teknikal Begini Arah Saham HM Sampoerna. *Cnbcindonesia.Com*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200504101318-17-155979/pabrik-tutup-secara-teknikal-begini-arrah-saham-hm-sampoerna>.
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicator practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35(4), 446–448.
- Mulyana, Deddy. (2003). Metodologi Penelitian Kualitatif. *Remaja Rosdakarya*, hal. 201.
- Nijkraake, J., Gosselt, J. F., & Gutteling, J. M. (2015). Competing frames and tone in corporate communication versus media coverage during a crisis. *Public Relations Review*, 41(1), 80–88.
- Pace, K. M., Fediuk, T. A., & Botero, I. C. (2010). The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 410–427.
- Pang, A. (2006). Conflict positioning in crisis communication: Integrating Contingency stance with Image Repair strategies. *University of Missouri*.
- Pang, A., Ho, B., & Malik, N. (2012). Repairing an organization's image in times of crises: What strategies to use when? *Conference on Corporate Communication*, 485–506.
- Philip Morris Indonesia. (2020). Sekilas Sampoerna. *Www.Pmi.Com*.
- Ramadhan, A. (2019). Kronologi Blackout: Dari Mati Lampu, Jokowi Marah, hingga Janji PLN. . Diakses pada. *Kompas*. <https://nasional.kompas.com/read/2019/08/06/08454741/kronologi-blackout-dari-mati-lampu-jokowi-marah-hingga-janji-pln>.
- Reissová, A., Žambochová, M., & Sláma, V. (2018). The role of mass media in crisis communication. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 25(1), 189–199.
- Riza, Irfan. (2019). Komunikasi Krisis dengan Media: Belajar dari Kasus PLN. *Warta Ekonomi*. <https://www.wartaekonomi.co.id/read242957/komunikasi-krisis-dengan-media-belajar-dari-kasus-pln>.
- Situmorang, R. (2020). Soal Karyawan Kena Covid-19, HM Sampoerna (HMSP) Tegaskan Tak Ada Penarikan Produk. *Bisnis.Com*. <https://market.bisnis.com/read/20200511/192/1238670/soal-karyawan-kena-covid-19-hm-sampoerna-hmsp-tegaskan-tak-ada-penarikan-produk>
- Wicaksono, P. (2020). Cek Fakta: Jutaan Rokok Sampoerna Terpapar COVID-19 Beredar di Masyarakat? Ini Faktanya. *Liputan6.Com*. <https://www.liputan6.com/cek-fakta/read/4241659/cek-fakta-jutaan-rokok-sampoerna-terpapar-covid-19-beredar-di-masyarakat-ini-faktanya>.
- Yin, R.K. (2008). Case Study Research: Design and Methods. 4th Edition, *Sage Publications*, Thousand Oaks.