



RESPONS DAN TINDAKAN KOMUNIKASI STRATEGIS STARTUP UNTUK MENGELOLA KOMENTAR NEGATIF

Titis Gandariyani¹, Cori Wanti Delima Simbolon²

1,2. Universitas Paramadina

ABSTRACT

Travelio is one of the start-up companies that frequently receives various negative comments on booking applications after providing services to consumers. This research attempts to identify the actions and communication responses of Travelio in managing negative comments. Using a case study method, this research collects data through observation, interviews, and literature review. The findings show that in managing negative comments, Travelio applies the concept of communication management, done through various phases. The communication actions and responses done are relevant to encountered conditions, namely using a proactive strategy and a reactive strategy approach. A specific approach is done towards interpersonal communication, advertising, and promotional media. Proactive strategy (organizational performance, audience participation, special events, alliances, and coalitions). Reactive strategy (defensive response strategies: (justification), vocal commiseration response strategies: apology, rectifying behavior response strategies: corrective action, diversionary response strategies: providing compensation after going through various steps (a) concession, (b) ingratiation, (c) disassociation.

Keywords: *Communication Strategy, Negative Comment, Startup, Travelio.*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan rintisan atau yang lebih dikenal dengan istilah *startup* adalah perusahaan yang mengandalkan media digital dalam mengelola bisnisnya. Pada era teknologi digital, perusahaan *startup* mulai banyak dikenal masyarakat luas karena kepraktisannya dalam memberikan layanan digital atas kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan bisnis, liburan, sekolah, belanja, serta acara penting lainnya.

Perkembangan perusahaan *startup* di Indonesia bisa dikatakan semakin tumbuh pesat utamanya pada masa-masa pandemi, dimana aktivitas manusia sangat terbatas dan hanya mengandalkan media digital sebagai media komunikasi sehari-hari. Perkembangan *startup* di Indonesia tahun 2018 berjumlah 992, wilayah terbanyak yakni Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) dengan jumlah 522 buah, sisanya Sumatera 115 dan Jawa Timur 113 (databoks.katadata.co.id, 2019).

Jumlah perusahaan *startup* di Indonesia yang kini berstatus dan menjelma menjadi *unicorn*, berdasarkan laporan CB Insights dalam Rizaty (2023), ada delapan antara lain J&T Express, Traveloka, Akulaku, eFishery, DANA, Kopi Kenangan, Ajaib, Xendit. Daftar perusahaan tersebut menurut CB Insights statusnya adalah Perseroan Terbatas (PT).

*Corresponding author.

E-mail: titis.gandariyani@paramadina.ac.id

Sedangkan *unicorn* yang sudah berstatus sebagai Perusahaan Terbuka (TBK) seperti Goto, Bukalapak, dan BliBli tidak masuk daftar ini. (dataindonesia.id, 2023).

Ringkasnya, keberadaan perusahaan *startup* di Indonesia menjadi sangat bersaing. Hal ini tentu mendorong perusahaan harus selalu berinovasi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Sebab, *startup* merupakan perusahaan yang 100 persen pengelolaan bisnisnya menggunakan media digital, sehingga otomatisasi segala bentuk informasi dilakukan melalui media digital.

Implikasi besar yang terjadi bagi praktisi komunikasi bila perusahaan dalam pengelolaan bisnisnya menggunakan media digital adalah akan lebih cepat mengetahui respon yang terjadi di luar perusahaan. Ini sebuah kelebihan, karena lebih cepat memberikan saran atau pandangan bila diyakini pendekatan bisnis yang dimiliki perusahaan kurang sesuai, sehingga dapat dengan cepat melakukan perbaikan sesuai visi misi perusahaan.

Salah satu permasalahan perusahaan *startup* dengan publik eksternal (konsumen) adalah respon komentar-komentar negatif tentang perusahaan yang dilakukan di media sosial. Para konsumen tidak ragu menyampaikan respon dan mengapresiasi langsung melalui media sosial terkait kepuasan menggunakan layanan perusahaan tersebut. Komentar tersebut biasanya beragam seperti komentar mengenai kualitas produk, kualitas pelayanan, dan bahkan komentar mengenai pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan. Sedangkan harapan perusahaan pada kolom komentar yakni berisikan komentar-komentar positif. Alhasil komentar-komentar negatif melalui media sosial menjadi permasalahan yang penting diungkapkan dan dicarikan solusi, terlebih perusahaan *startup* memang mengandalkan media digital dalam pengoperasian bisnisnya, dimana jejak digital akan selalu melekat dan berdampak luas pada reputasi dan masa depan perusahaan. Sehingga bila permasalahan ini tidak dilakukan tindakan cepat dan tepat dikhawatirkan akan meluas menjadi krisis bagi perusahaan yang dikomentari.

Aksi dan respon strategi komunikasi dalam menghadapi komentar negatif oleh para konsumen menjadi kajian menarik untuk diteliti, karena berkaitan dengan strategi pengelolaan isu dan pertahanan reputasi merek perusahaan. Dalam konteks ilmu komunikasi, mempertahankan reputasi atas komentar negatif hingga terjalin relasi yang baik dengan publik yang berseteru adalah bagian dari komunikasi stratejik.

Komentar negatif adalah isu dari luar perusahaan yang berpotensi menjadi krisis. Maka, penanganannya juga harus komprehensif sama ketika dihadapkan pada situasi krisis. Iriantara (2005) menjelaskan bahwa konsep mengelola krisis merupakan bentuk aksi dan respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di luar perusahaan.

Konsep ilmu komunikasi dalam manajemen krisis menjadi berkaitan karena saluran yang digunakan dalam menyampaikan informasi ke publik yang berseteru hingga tercapai kesepakatan bersama. Terkadang publik/masyarakat ketika menerima informasi tidak paham siapa pengirimnya dan keakuratannya sehingga menimbulkan asumsi yang berlainan, bahkan kekacauan informasi. Karenanya kajian manajemen komunikasi di saat terjadi isu bertujuan untuk menjelaskan informasi yang sebenarnya kepada publik secara terencana.

Berkaitan dengan pemahaman kerangka konseptual manajemen krisis dan komunikasi, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai pengelolaan komentar negatif merupakan bagian dari komunikasi stratejik atas aksi dan respon yang dilakukan secara terencana untuk menghadapi isu dan krisis.

Permasalahan perusahaan *startup* yang telah diuraikan tersebut menjadi kajian yang menarik untuk dilakukan penelitian. *Startup* yang dipilih adalah Travelio. Pemilihan Travelio sebagai objek penelitian karena *startup* ini termasuk yang sedang berkembang

dan terus berupaya untuk menjadi *unicorn* setelah berdiri sejak 2014 dan peresmiannya 2015 (travelio.com).

Travelio adalah perusahaan jasa yang khusus melayani penggunaan hotel atau apartemen. Pelayanan yang diberikan yakni melalui wadah atau *platform* aplikasi *online* antara lain mulai dari pemesanan proses *check in*, *check out*, dan pengalaman pasca-*check out*. Sedangkan untuk pemesanannya hampir sama dengan perusahaan pesaing yakni bisa dipesan secara *online* melalui *website* resmi, aplikasi atau melalui *platform* aplikasi serupa lainnya. Pesaingnya adalah Trivago, tiket.com, Agoda, booking.com, dan Traveloka.

Berdasarkan pengamatan penelitian sejak tahun 2021 melalui situs resminya (travelio.com), perusahaan ini sebenarnya sudah berdiri 2014. Pada situs resminya terlihat tampak aktif menyampaikan informasi kepada publik bahkan menjadikan situs resminya ini sebagai media pendukung *telemarketing* dan periklanan. Pada tahun 2018 sewaktu ramai fenomena *startup* bermunculan, sebenarnya perusahaan ini sudah lebih dulu ada, tetapi uniknya *startup* ini tertinggal dengan pesaingnya yang telah lebih dulu menjelma menjadi *unicorn*. *Unicorn* adalah perusahaan rintisan yang telah mencapai nilai kapitalisasi lebih dari \$1 miliar.

Melalui metode pendekatan studi kasus, peneliti ingin mencari tahu bagaimana aksi dan respon komunikasi strategik *startup* Travelio dalam mengelola komentar-komentar negatif pasca *check out* di media-media sosialnya yang terdapat pada aplikasi pemesanan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi kepada para praktisi komunikasi khususnya perusahaan *startup* mengenai berbagai cara mengelola aksi dan respon komunikasi strategik yang efektif di media social, terutama ketika dihadapkan pada permasalahan isu di kolom-kolom komentar yang menjurus ke arah sentimen negatif oleh para pengguna jasa (konsumen), dengan tujuan agar situasi isu tidak meluas menjadi krisis.

2. METODE

Metode penelitian ini menggunakan studi kasus dan pendekatan kualitatif. Namun kualitatif disini masih bersifat quasi kualitatif, dan hanya memaparkan permasalahan menjadi suatu kesimpulan tanpa mencari atau menjelaskan hubungan sebab akibat (hubungan kausal).

Kasus yang diteliti yakni komentar-komentar negatif sepanjang tahun 2021 yang dilakukan oleh para pengguna jasa Travelio melalui sosial media antara lain *Instagram* (@travelio.id), *Twitter* (@travelio_support), *App Store* (travelio) dan *Play Store* (travelio).

Komentar negatif adalah bagian dari respon yang dilakukan oleh para pihak pengguna jasa di akhir pemesanan. Dimana para pengguna jasa diminta untuk berkomentar mengenai jasa pelayanan yang telah diberikan, khususnya mulai dari pengalaman proses *check in*, *check out* dan *pascacheck out*.

Komentar-komentar negatif adalah sebuah kasus fenomena baru di era digital yang sering terjadi mengancam reputasi dan merek perusahaan. Era digital mulai marak pada masa puncak pandemi sekitar tahun 2020-2021 dimana aktivitas manusia sehari-hari menggunakan media digital dari bekerja, sekolah, belanja, bekerja, dan acara penting lainnya.

Implikasi posisi *startup* sebagai perusahaan yang segala bentuk pengelolaan bisnisnya menggunakan media digital (*online*) sangat berpengaruh pada pengembangan bisnisnya bila kerap mendapatkan komentar-komentar yang tidak mendukung dan

terpublikasi langsung di media sosialnya. Intinya komentar-komentar negatif bila tidak dilakukan tindakan dan respon cepat dan tepat dikhawatirkan akan meluas menjadi krisis bagi perusahaan yang dikomentari.

Peneliti menganggap peristiwa ini perlu dicarikan solusi. Karenanya melalui metode studi kasus akan terungkap apa dan bagaimana aksi dan respon komunikasi strategik yang dilakukan *startup* Travelio dalam mengelola komentar negatif. Ini artinya metode studi kasus akan menjawab keseluruhan pertanyaan penelitian tentang “*how*” dan “*why*” Yin (2014).

Creswell (2015) juga mengungkapkan bahwa metode studi kasus sangat sesuai digunakan dalam penelitian bila ingin menyelidiki secara mendalam suatu peristiwa, aktivitas, program, proses yang dilakukan sekelompok individu sebagai bentuk dari strategi yang dilakukan.

Teknik memperoleh data yakni melalui pengamatan (observasi) berperan serta, wawancara tidak terstruktur, dan telaah dokumen internal dan eksternal. Pengamatan (observasi) dilakukan berperan serta, dimana peneliti melakukan praktik kerja langsung sekaligus terlibat langsung dalam berbagai kegiatan seperti kegiatan *training* karyawan yang dilakukan setiap bulannya, mengikuti *daily briefing* (pengarahan informasi harian) yang dilakukan secara tatap muka langsung dan tidak langsung (*online* dan *offline*), dan ikut serta dalam *townhall meeting* bulanan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Pengamatan penelitian ini dilakukan ketika memasuki era *new normal* atau sudah memasuki zona hijau yakni di wilayah kantor pusat *travelio.com*, tepatnya pada Direksi Manajemen Travelio yang memegang fungsi *Public Relations* dan *Divisi Customer Relations Management* (CRM).

Wawancara dilakukan secara mendalam dan tidak terstruktur, baik secara tatap muka langsung (*offline*), *online* (*email*, *whatsapp*) kepada seluruh informan penelitian. Informannya yakni (1) *Vice President Travelio* sekaligus berperan sebagai *Public Relations Travelio* adalah pihak yang mengkoordinasi semua divisi untuk bekerja sama menghasilkan solusi, baik dari sisi *owner*, media dan karyawan, hingga menciptakan konsep PR yang diterapkan dalam masa krisis komentar negatif yang dihadapi oleh Travelio. (2) *Head of Operational* adalah pihak yang berperan menjalin kerjasama dengan pihak *stakeholder* seperti investor atau pemegang saham, *unit owner* (pemilik unit) dan media, (3) *Head Manager Divisi Customer Relations* Travelio adalah pihak unit pelaksanaan yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan serta solusi yang akan diterapkan pada komentar negatif yang ada di sosial media sampai dengan masalah dapat teratasi.

Telaah dokumen dilakukan dengan mempelajari dan menganalisis dokumen-dokumen internal dan eksternal seperti situs resmi Travelio (*travelio.com*), aplikasi-aplikasi media sosial Travelio yang aktif digunakan dalam proses pemesanan seperti *Instagram* (*@travelio.id*), *Twitter* (*@travelio_support*), *App Store* (*travelio*) dan *Play Store* (*travelio*). Kemudian dokumen-dokumen penunjang literatur antara lain seperti jurnal-jurnal dan artikel penelitian mengenai media-media komunikasi di era digital, strategi komunikasi krisis, dan buku-buku *strategic planning* khusus *public relations*.

Data yang didapat dari berbagai sumber seperti observasi, wawancara tidak terstruktur, serta telaah dokumen kemudian dianalisis atau analisis data. Tujuan analisis data adalah agar hasil temuan mudah dipahami orang lain.

Sugiono (2016) menjelaskan analisis data adalah proses pencarian dan penyusunan secara sistematis data yang didapat melalui berbagai sumber penelitian. Sedangkan teknik menganalisis data pada penelitian ini menggunakan beberapa langkah. Alurnya

mengikuti konsep alir Mile & Huberman (1994) yakni melalui 3 (tiga) langkah yakni reduksi, penyajian data, verifikasi.

Tahap pertama, melakukan reduksi yaitu memilah, menyusun, merangkum data temuan dari berbagai sumber, kemudian membentuk hal-hal pokok unit analisis, seperti menentukan tema dan pola dari data yang didapat. Tahap kedua, melakukan penyajian data yaitu setelah selesai menemukan tema dan polanya kemudian akan dibentuk kategori-kategori unit analisis. Ini disajikan berupa uraian singkat dan dibuatkan tabel atau bagan. Tahap terakhir, melakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Verifikasi dilakukan melalui cara triangulasi sumber, dimana keseluruhan data yang telah dirangkum dilakukan kroscek dengan beragam sumber data yang berbeda.

3. HASIL DAN DISKUSI

Tahapan Isu Travelio

Isu dan krisis berbeda. Merujuk pada konsep manajemen isu dijelaskan bahwa mengelola isu sejak dini dilakukan untuk mengantisipasi pada tahap lanjut (krisis). Namun sayangnya masih ada praktisi komunikasi perusahaan menempatkan isu pada tahap yang tidak lanjut, bahkan sudah berada di tahap lanjut (krisis) baru akan merespon isu.

Crable & Vibbert dan Gaunt & Ollenburger (dalam Kriyantono, 2015) memaparkan tahap perkembangan isu. Berikut uraian penjelasannya:

a. **Tahap *Origin (Potensial Stage)***

Tahap ini isu belum mendapat perhatian luas dari publik, seperti opini dari sejumlah tokoh, *public figure*, para ahli, atau kelompok publik lainnya. Perusahaan harus segera merespon dengan melakukan identifikasi masalah.

b. **Tahap *Mediation dan Amplification (Imminent Stage/Emergency)*.**

Situasi isu sudah mendapat perhatian luas dari publik seperti tekanan dari publik. Perusahaan harus melakukan aksi dan respon cepat menghadapi tekanan publik dengan mediasi.

c. **Tahap *Organization (Current Stage dan Critical Stage)*.**

Isu telah berkembang bahkan para publik mulai membentuk pengorganisasian diri seperti membentuk jaringan atau kelompok. Tahap ini sudah berada pada tahap krisis. Karena para pihak yang membentuk jaringan atau kelompok telah berperan hingga memengaruhi pengambilan kebijakan, bahkan mulai dirasakan ada keberpihakan dari peran penengah yang mulai masuk mencampuri kebijakan. Pada tahap ini, isu telah mencapai institusi formal yang memiliki otoritas dalam menentukan kebijakan. Pada tahap ini perusahaan biasanya menerima tanpa syarat karena tidak memiliki alternatif lain.

d. **Tahap *Resolution (Dormant Stage)*.**

Tahap dimana isu telah berhasil diselesaikan dengan baik. Biasanya isu dianggap telah selesai bila situasi mereda hingga ada pihak yang mengangkat pemikiran atau mengingatkannya kembali keterkaitan permasalahan baru dengan isu yang lalu.

Awal munculnya isu yang dialami Travelio dimulai dari keingintahuan perusahaan terhadap kepuasan konsumen setelah menggunakan jasa layanan *check in*, *check out* dan *pascacheck out*. Respon konsumen diapresiasi pada kolom komentar. Pada aplikasi pemesanan, ada fitur ulasan menggunakan bintang dan komentar yang bisa dibuat oleh calon konsumen. Jika produk benar-benar yang para konsumen cari, tentu akan

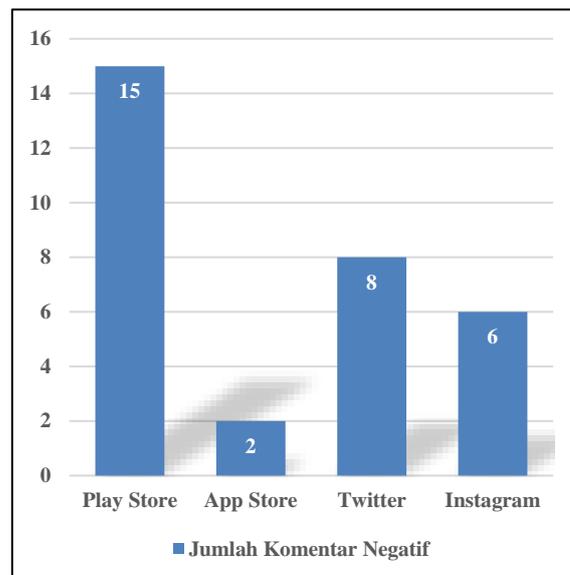
meninggalkan komentar baik dan memberikan bintang 5 (lima) dengan senang hati. Hal ini berdampak sangat baik dalam membangun reputasi dan merk perusahaan dan berpotensi semakin banyak calon konsumen jika ulasan komentar berisi pernyataan positif.

Sebenarnya tindakan membuka kolom komentar pada aplikasi pemesanan adalah bagian dari monitoring atau evaluasi kinerja pelayanan. Tujuannya untuk mewujudkan misi perusahaan dalam meningkatkan ketersediaan produk-produk berkualitas dan jasa pelayanan prima. Sementara yang terjadi komentar-komentar konsumen di media sosial seperti *website*, aplikasi sosial media perusahaan, dan aplikasi mitra bisnis perusahaan sangat beragam dan tidak bisa dibendung, bahkan setiap komentar juga dapat diakses langsung oleh semua orang.

Peristiwa yang dialami Travelio berada pada tahap *origin* yakni terjadi isu melalui komentar-komentar di akhir pemesanan yang mengarah ke pernyataan negatif. Namun, isu tidak sampai meluas hingga mendapat perhatian dari publik lainnya. Dengan kata lain, isu tidak berkembang meluas serta tidak mendapatkan perhatian atau tekanan publik yang membentuk jaringan-jaringan terorganisir sepanjang tahun 2021. Jadi isu belum berdampak apa pun dari lingkungan eksternal seperti kompetitor maupun pihak-pihak yang memiliki kemungkinan tidak mendukung. Dalam kasus ini, Travelio dapat menghadapi isu komentar-komentar negatif dengan langkah dasar yang tepat sehingga isu dapat terselesaikan di tahap awal.

Ada empat akun aplikasi sosial media Travelio yang digunakan dalam proses pemesanan antara lain *Instagram* (@travelio.id), *Twitter* (@travelio_support), *App Store* (travelio) dan *Play Store* (travelio).

Temuan penelitian selama kurun waktu pandemi yakni tahun 2021, tercatat ada 31 komentar yang mengarah kepada penafsiran negatif. Gambar 1 berikut adalah temuan penelitian jumlah komentar yang mengarah kepada penafsiran negatif sepanjang tahun 2021.



Gambar 1. Hasil Temuan Jumlah Komentar Negatif Tahun 2021.
(Sumber: Olahan Peneliti, 2021).

Langkah menghadapi isu komentar negatif yang dilakukan manajemen Travelio meliputi: mengidentifikasi isu, menentukan aksi komunikasi, dan melakukan evaluasi.

Identifikasi Isu

Langkah paling dasar mengantisipasi isu agar tidak meluas adalah dengan mengidentifikasi masalah melalui pemantauan *feedback* konsumen dan melakukan komunikasi secara terus menerus di media sosial dan *website* internal perusahaan, kemudian menanggapi secara langsung keluhan melalui layanan telepon dan *live chat* pada aplikasi Travelio.

Tindakan lainnya adalah melakukan pembaharuan tampilan desain *website* dan aplikasi agar tampak lebih menarik dan elegan. Foto-foto unit sebagai produk yang dijual ditampilkan dengan konsep modern, sehingga publik mengetahui kualitas produk, dan dapat mengubah persepsi publik terkait komentar negatif yang dilontarkan pelanggan sebelumnya. Selain tampilan yang menarik, rincian dan variasi harga juga dijelaskan dengan lengkap agar bisa menjadi pertimbangan konsumen yang akan melakukan pemesanan.

Langkah menentukan aksi komunikasi yang tepat dalam menghadapi komentar negatif dilakukan ketika telah diketahui semua *feedback* konsumen dan memastikan semua permasalahan atau kendala yang dialami konsumen (tamu).

Aksi Komunikasi Strategis Travelio Mengelola Komentar Negatif

Aksi komunikasi Travelio menggunakan pendekatan komunikasi timbal balik secara langsung melalui layanan telepon dan *live chat* pada aplikasi Travelio yang terprogram dengan nama "*hey travelio mendengar*" serta membuat iklan dan promosi.

Ronald D Smith (2005) mengungkapkan sebuah konsep perencanaan strategis yang dapat membantu praktisi komunikasi dalam operasional kerja. Konsep ini dapat digunakan pada situasi krisis ataupun situasi ingin mendapatkan perhatian publik.

Merujuk pada konsep Smith, diperlukan 2 (dua) langkah aksi komunikasi strategis, meliputi: (1) ***Establishing Goals and Objectives***, ditujukan agar praktisi komunikasi dapat menentukan tujuan dan sasaran yang jelas dan spesifik sebelum melaksanakan aksi komunikasi. Langkah ini bertujuan untuk mempertimbangkan hal-hal pokok yang menjadi kebutuhan publik. Ini dilakukan tentu agar tujuan/*goals* seperti mendapatkan perhatian, dukungan dan kepercayaan publik dapat terwujud. (2) ***Formulating Action and Respon Strategies***, ditujukan agar ketika menyusun formula aksi dan respon strategi dapat menggunakan pendekatan *proactive strategy* dan *reactive strategy*. Pendekatan strategi *proactive* dan *reactive* dapat dipilih tergantung situasi yang diperlukan.

Lebih jauh Smith (2005) memaparkan bahwa ***proactive strategy*** merupakan pendekatan strategi yang dapat digunakan ketika merespons tekanan dan ekspektasi dari publik luar (eksternal). Sedangkan ***reactive strategy*** merupakan pendekatan strategi yang dapat digunakan saat situasi telah terjadi akuisisi, dimana perusahaan harus segera aktif melaksanakan tujuannya.

Temuan penelitian menunjukkan, selama tahun 2021 aksi komunikasi Travelio dalam mengelola komentar negatif menggunakan kedua pendekatan strategi yakni *proactive strategy* dan *reactive strategy*. Aksi komunikasi tersebut dilakukan melalui berbagai langkah dan tahapan. Uraian penjelasannya adalah sebagai berikut:

Strategi Proaktif

Smith (2005) menyarankan beberapa pendekatan strategi proaktif yang dapat digunakan perusahaan ketika dalam situasi mendapat respon tekanan dan ekspektasi

dari masyarakat luar. Pendekatan-pendekatan strategi proaktif tersebut meliputi hal-hal berikut ini:

- a. **Organizational Performance.**
Pada pendekatan ini lebih kepada mengelola kinerja perusahaan, karena kinerja perusahaan merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan ketika menentukan berbagai strategi komunikasi.
- b. **Audience Participation.**
Pada pendekatan ini lebih kepada perencanaan hubungan masyarakat seperti partisipasi audiens.
- c. **Special Event.**
Pada pendekatan ini lebih kepada aktivitas atau kegiatan untuk mendapatkan perhatian masyarakat, karenanya banyak melibatkan partisipasi masyarakat.
- d. **Alliance and Coalition.**
Pada pendekatan ini untuk tujuan memperoleh energi gabungan. Pada saat perusahaan bersatu (bekerjasama) akan tercipta sinergi baru yang kokoh.
- e. **Sponsorship.**
Pada pendekatan ini lebih kepada upaya mendapatkan dukungan dan rasa dihargai di kalangan masyarakat penting perusahaan.

Merujuk pada pendekatan strategi yang diungkapkan oleh Smith (2005), pada dasarnya langkah awal Travelio mengacu kepada pendekatan strategi proaktif, hanya saja tidak secara keseluruhan pendekatan strategi proaktif Smith tersebut diterapkan. Aksi dan respon strateginya meliputi:

- (a) **Organizational Performance** yakni memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memperbaharui tampilan *design website* internal dan aplikasi pemesanan dengan rinci agar lebih berkualitas di mata konsumen.

Aksi ini dapat dikatakan langkah awal yang dilakukan manajemen travelio agar mengantisipasi isu tidak meluas, seperti yang telah diuraikan di sub bab awal mengenai tahapan isu travelio dijelaskan bahwa langkah strategi paling dasar yakni melakukan identifikasi pemantauan *feedback* di media sosial dan *website* internal perusahaan secara terus menerus dan menanggapi secara langsung keluhan melalui layanan telepon dan *live chat* pada semua media sosial milik travelio (*twitter, instagram, appstore, playstore*) tujuannya untuk menampung suara (komentar) konsumen atas kendala yang dikeluhkan sehingga dapat dengan tepat dan cepat diberikan solusi.

Tindakan lain yakni melakukan perbaharuan tampilan *design website* dan aplikasi pemesanan agar tampak lebih menarik dan elegan. Foto-foto unit sebagai produk yang dijual ditampilkan dengan konsep modern, sehingga publik mengetahui kualitas produk, dan dapat mengubah persepsi publik terkait komentar negatif yang dilontarkan konsumen sebelumnya. Selain tampilan yang menarik, rincian dan variasi harga juga dijelaskan dengan lengkap agar bisa menjadi pertimbangan konsumen yang akan melakukan pemesanan.

- (b) **Audience Participation** yakni Travelio bersikap terbuka dan melibatkan partisipasi konsumen/tamu untuk terus menerus memberikan saran perbaikan di aplikasi pemesanan tanpa menutup kolom komentar, serta melibatkan konsumen pada acara-acara khusus yang diselenggarakan perusahaan.
- (c) **Special Event** yakni Travelio membuat acara khusus yang sudah terprogram seperti kampanye produk baru dan mengiklankannya untuk menghasilkan partisipasi pengunjung dan menambah calon konsumen baru.

Acara-acara khusus (*special event*) seperti kampanye produk baru lengkap dengan pembuatan iklan produk yang dipublikasikan melalui *embrace both digital* dan *offline strategy*. Iklan tersebut antara lain iklan di aplikasi sosial media, iklan menggunakan *partnership* dengan OTA (*Online Travel Agent*) atau *web* lainnya, iklan di *billboard*, *offline marketing* seperti poster di *lift* dan mobil, serta melalui *booth* atau kios yang di *setup* di acara-acara atau *mall*.

- (d) **Alliance and Coalition** yakni memperbanyak kerja sama yang dilakukan sebagai bentuk aliansi dan koalisi agar tercipta sinergi baru yang memperkuat posisi perusahaan. Sebagai perusahaan yang mengusung *brand operator* baru harus selalu berupaya mengelola secara eksklusif unit-unit apartemen dan memperbanyak kerjasama dengan beberapa apartemen di berbagai kota di Indonesia sebagai bagian dari strategi bisnis Travelio.

Kegiatan memperluas bisnis dengan bekerja sama di berbagai bidang pelayanan hotel atau apartemen di seluruh area di Indonesia, antara lain dengan *Apartemen Grand Central Bogor*, *Bassura City Tower Apartment*, *Cinere Resort Apartment*, *Kemang Village Apartment*, *Vida View Apartment*, dan *Denpasar Residence*.

Berdasarkan temuan pada aksi komunikasi yang dilakukan, maka dapat diketahui bahwa tindakan Travelio banyak mencerminkan prinsip pada pendekatan strategi proaktif yang diungkapkan Smith (2005).

Strategi Reaktif

Smith (2005) menyarankan beberapa pendekatan strategi reaktif yang dapat digunakan praktisi komunikasi ketika dalam situasi terakuisisi oleh publik. Aksi komunikasi yang harus segera reaktif dilakukan meliputi:

a. **Pre-emptive Action Response Strategies.**

Pendekatan ini adalah salah satu tipe strategi yang bisa digunakan bila publik oposisi mendeklarasikan suatu perlawanan ke perusahaan.

b. **Offensive Response Strategies.**

Pendekatan ini adalah tipe strategi menyerang dengan opini kritik. Namun sebelum melakukan tindakan tersebut pastinya perusahaan sudah paham sekali bahwa memang berada pada posisi yang kuat. Aksi dan respon komunikasi meliputi (a) **Attack (menyerang)**, perusahaan menyerang dengan pernyataan bahwa tuduhan melakukan kesalahan adalah tindakan untuk merusak nama baik perusahaan. (b) **Embarrassment (rasa malu/hina)**, perusahaan berupaya mengurangi tindakan lawan dengan pernyataan sebagai pihak yang terhina dan malu. (c) **Threat (ancaman)**, perusahaan berupaya melibatkan kerugian kepada pihak atau penyampai berita negatif dengan pernyataan sebagai pihak yang dirugikan.

c. **Defensive Response Strategies.**

Pendekatan ini adalah tipe strategi dalam menghadapi penolakan. Meliputi: (a) **Denial (penyangkalan)**, perusahaan berupaya menolak menerima kesalahan, dengan pernyataan masalah dianggap tidak pernah ada. (b) **Excuse (mengizinkan)**, yakni perusahaan berupaya mencoba meminimalkan beban pertanggungjawaban kerugian. (c) **Justification (pembenaran)**, perusahaan menyatakan mengakui telah melakukan tindakan itu, karena untuk tujuan kebaikan.

d. **Diversionsary Response Strategies.**

Pada pendekatan ini ada beberapa tipe strategi tanggapan pengalihan, meliputi: (a) **Concession (konsensi)**, perusahaan berupaya menjalin hubungan yang baik kembali dengan memberikan hal-hal pokok yang dibutuhkan publik. (b) **Ingratiation**

(Inggratiasi), perusahaan berupaya memecahkan permasalahan dan mencari solusi.
(c) Dissociation (disosiasi), perusahaan sepenuhnya menyadari dan ingin melakukan perubahan.

e. **Vocal Commiseration Response Strategies.**

Pendekatan ini adalah tipe strategi mengungkapkan rasa empati, meliputi: **(a) Concern (kekhawatiran)**, **(b) Condolence (belangsukawa)**, **(c) Regret (menyesali)**, dan **(d) Apology (permintaan maaf)**.

f. **Rectifying Behavior Response Strategies.**

Pendekatan ini adalah tipe strategi melakukan perbaikan dan kerusakan, meliputi: **(a) Investigation (penyelidikan)**, perusahaan berjanji akan melakukan pemeriksaan lebih lanjut berdasarkan data dan fakta yang ada; **(b) Corrective Action (tindakan perbaikan)**, perusahaan berjanji tidak terulangnya masalah kembali; **(c) Restitution (restitusi)**, perusahaan berjanji melayani dan mengutamakan kepentingan bersama/publiknya; **(d) Repentance (tobat)**, perusahaan melibatkan perubahan hati dan perubahan tindakan.

Pada temuan penelitian selanjutnya, aksi komunikasi Travelio lebih banyak mengarah kepada pendekatan strategi reaktif, yakni tindakan aksi komunikasi yang lebih khusus yakni komunikasi timbal balik (interaktif).

Aksi komunikasi timbal balik ini dilakukan secara *online* dan terus menerus melalui saluran komunikasi media sosial, antara lain seperti *website* internal perusahaan, layanan telepon, dan *live chat* pada aplikasi pemesanan dan media sosial Travelio. Aksi komunikasi yang dilakukan meliputi: **memberikan penjelasan pembenaran diri, permohonan maaf, memberikan kompensasi, dan tindakan perbaikan.**

Komunikasi timbal balik ini dilakukan oleh sumber daya manusia (*customer service*) yang telah dilatih untuk dapat berbicara dengan baik, tegas, dan sesuai dengan fakta tanpa unsur membela perusahaan dan menjatuhkan konsumen, namun sebagai mediasi untuk menguntungkan kedua pihak.

Adapun maksud dan tujuan pada aksi komunikasi yang dipilih, memiliki berbagai alasan. Aksi komunikasi **pembenaran (justification)** dilakukan agar hak konsumen dan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang tertera pada kontrak perjanjian sewa menyewa. Di sisi lain perusahaan juga melakukan **permohonan maaf (apology)** sebagai tanggung jawab apabila permasalahan memang benar dari pihak perusahaan karena pada dasarnya sebagai perusahaan pelayanan masyarakat, kepuasan konsumen adalah target utama. Kemudian juga menyiapkan rencana untuk melakukan **tindakan perbaikan (correction action)** dengan memperbaiki atau mencegah kendala terjadi kembali. Contohnya, memperbaiki kerusakan fasilitas atau mempercepat proses pengembalian deposit melalui jalur lebih cepat atau manual. Jika permasalahan dengan konsumen tidak dapat diselesaikan sampai batas waktu yang ditentukan, maka strategi yang disiapkan adalah memberikan hak tamu kembali (*refund*) atau **memberikan kompensasi** dalam bentuk dana yang sudah dikeluarkan oleh tamu yang sesuai dengan nilai kerugian tamu.

Tindakan legal yang sama juga diberlakukan seperti jika ada tindakan merugikan yang dilakukan dari pihak konsumen, antara lain merusak properti atau fasilitas, menyakiti orang lain, dan menggunakan kata-kata kasar ketika berkomentar. Pada masa ini Travelio menyiapkan dan mengumpulkan bukti kuat sebagai pertahanan jika konsumen menaikkan tingkat keluhannya atau sebagai antisipasi bila konsumen bertindak ofensif. Pada tindakan ini Travelio bekerja sama dengan pihak legal yang membantu dalam memediasi dan membela perusahaan serta memberikan surat

peringatan yang didasari hukum. Karena berdasarkan temuan penelitian terungkap bahwa ada beberapa pihak konsumen yang memiliki perbedaan karakter pada tingkat kepuasaannya. Selain itu, kesalahan tidak selalu disebabkan oleh kelalaian perusahaan namun bisa juga dari ekspektasi konsumen yang tidak sesuai, kurangnya budaya membaca ketentuan, dan tingkat kepuasan yang berlebihan. Karena itu, dibutuhkan legalitas sebagai perlindungan terhadap perusahaan.

Berdasarkan aksi dan respon strategi komunikasi di langkah kedua, dapat diasumsikan bahwa **memberikan penjelasan pembenaran diri, permohonan maaf, memberikan kompensasi, dan tindakan perbaikan** mencerminkan tindakan yang selalu bersiap-siap dalam posisi yang aktif merespon tanggapan dari luar perusahaan/organisasi. Karenanya aksi komunikasi dalam merespon tanggapan dari luar perusahaan/organisasi mengarah kepada beberapa elemen respon strategi reaktif yang diungkapkan oleh Smith (2005) antara lain seperti:

- (a) ***Defensive Response Strategies*** dilakukan perusahaan manakala menanggapi penolakan atas komentar negatif konsumen, karenanya melalui pendekatan *justification* (pembenaran) dimaksudkan sebagai penjelasan bahwa perusahaan mengakui telah melakukan tindakan tersebut namun dengan tujuan yang masuk akal. Tindakan pembenaran diri dilakukan agar hak konsumen dan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang tertera pada kontrak perjanjian sewa menyewa.
- (b) ***Vocal Commiseration Response Strategies*** dilakukan untuk mengungkapkan rasa empati terhadap permasalahan konsumen/tamu *pasca checkout* yakni dengan tindakan **permohonan maaf (*apology*)**.
- (c) ***Rectifying Behavior Response Strategies*** dilakukan agar masalah tidak terulang kembali. Tindakan yang dilakukan adalah **tindakan perbaikan (*corrective action*)** dengan memperbaiki atau mencegah kendala terjadi kembali, contohnya memperbaiki kerusakan fasilitas atau mempercepat proses pengembalian deposit melalui jalur lebih cepat atau manual.
- (d) ***Diversinary Response Strategies*** dilakukan untuk beberapa tanggapan pengalihan. Pendekatan strategi ini masih berkaitan pada **tindakan perbaikan (*corrective action*)** dimana bila pemecahan masalah yang tidak dapat diselesaikan sampai batas waktu yang ditentukan maka strategi yang disiapkan adalah dengan memberikan hak tamu kembali (*refund*) atau kompensasi dalam bentuk dana yang sudah dikeluarkan oleh tamu yang dirasa sesuai dengan nilai kerugian tamu. Hal ini dilakukan untuk membangun dan memperbaiki kembali hubungannya dengan konsumen sekaligus sebagai bentuk memecahkan masalah tersebut. Tindakan legal yang sama juga diberlakukan seperti jika ada tindakan merugikan dari pihak konsumen, antara lain merusak properti atau fasilitas, menyakiti orang lain, dan menggunakan kata-kata kasar ketika berkomentar. Tujuan tanggapan pengalihan agar tercipta (a) *concession (konsensi)* dimana perusahaan mencoba menjalin relasi kembali kepada publik dengan mewujudkan harapan-harapan yang publik inginkan. (b) *ingratiation (inggratiasi)* perusahaan berupaya memecahkan permasalahan tersebut. (c) *dissassociation (disosiasi)* perusahaan berupaya menyadari dan melakukan perubahan.

Evaluasi: Pemantauan dan Pengendalian

Langkah terakhir adalah melakukan evaluasi. Keberhasilan aksi manajemen komunikasi dalam menghadapi komentar negatif dilihat berdasarkan *feedback* tingkat kepuasan konsumen pascaaksi strategi komunikasi yang telah dijalankan.

Tindakan evaluasi yang dilakukan yakni *monitoring* dan *controlling* pada media sosial Travelio secara nonstop selama 24 jam, agar dapat menemukan titik masalah, melakukan eskalasi, menyimpulkan sumber konflik apakah pelanggan benar dirugikan atau sudah sesuai dengan hak yang seharusnya pelanggan terima hingga penyelesaian krisis dapat meningkatkan *customer satisfaction index* (indeks kepuasan konsumen).

Tingkat kepuasan konsumen atau *customer satisfaction index* ada pada rentang nilai terukur 48 dari 100. Penilaian ini didapatkan dari nilai yang diberikan konsumen pasca *check out* melalui aplikasi Travelio yang sudah diunduh oleh tamu (konsumen). Berpedoman pada penilaian ini dapat diketahui maju dan mundurnya kepuasan konsumen terhadap pelayanan Travelio.

Berdasarkan penilaian yang didapat dari konsumen/tamu pasca *check out* secara otomatis diketahui kategori tingkat kepuasan konsumen tersebut, seperti apakah tamu puas atau marah, atau setidaknya ketika masih memberikan *feedback*, itu masih jauh lebih baik dibanding tamu yang sudah marah dan tidak memberikan *feedback* sama sekali.

Semua hasil *feedback* (komentar negatif) akan diteliti dan dicari jalan keluar lebih lanjut apakah akan ditindaklanjuti dengan cepat, agar komplain yang serupa dapat berkurang, dicari *root cause*-nya dan diperbaiki dengan permanen.

Untuk mengetahui keberhasilan aksi komunikasi yang telah dilakukan dalam menghadapi komentar negatif di sosial media, maka dilakukan riset pemantauan kembali *Customer Satisfaction Index* (CSI) atas kepuasan konsumen. Indikasi ini diperoleh dari hasil penilaian *review* konsumen yang dilaporkan setiap bulan. Skala kepuasan dalam bentuk bintang, dari yang paling rendah adalah nilai 1 (bintang satu) sampai dengan yang tertinggi adalah nilai 5 (bintang 5).

Sepanjang tahun 2021 (01 Januari 2021-31 Desember 2021) dilaporkan dari total 74.423 tamu yang sudah *check out* 31,43% sudah memberikan penilaian melalui aplikasi *survey review* kepuasan konsumen atau *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan mencapai 4,64 dari target 4,8. Hasil ini termasuk sangat baik dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 4,56.

Gambar 2 berikut adalah hasil laporan *customer satisfaction index* (CSI) sepanjang tahun 2021.



Gambar 2. Hasil Laporan *Customer Satisfaction* Travelio Tahun 2021.
(Sumber : *Customer Service Dashboard* Travelio, 2021)

Secara keseluruhan penilaian publik terhadap citra Travelio memiliki penilaian yang beragam. Pada hasil survey akhir tahun 2021, 31% konsumen memilih Travelio atas fleksibilitas dalam proses pembayaran, artinya proses *booking* sampai proses pembayaran relatif cukup mudah dilakukan. Kemudian, 29% karena fleksibilitas dalam

tenor penyewaan, 26% karena pilihan unit yang memadai, dan 14% lainnya karena kualitas unit dan pelayanan yang memuaskan.

Tujuan dari penarikan data hasil *survey* penilaian tersebut dikaitkan dengan tamu/konsumen pasca *check out* yang memberikan komentar negatif di sosial media, dimana konsumen yang memberikan penilaian buruk sebagian besar melontarkan komentar negatifnya di sosial media dengan berbagai macam tujuan, baik sekadar meluapkan keluhan, menginginkan kompensasi dan permintaan maaf, atau merusak citra perusahaan dan lain sebagainya. Tentunya sosial media yang dimiliki Travelio akan terus dipantau sebagai bentuk reaktif perusahaan yang akan terus membantu mengatasi keluhan yang dialami oleh para konsumen/tamunya.

Berdasarkan temuan penelitian secara keseluruhan, maka dapat diketahui bahwa cara Travelio mengelola komentar negatif hingga isu dengan strategi proaktif dan strategi reaktif. Implementasi strategi proaktif dan reaktif menggunakan dua alat/taktik komunikasi yakni pendekatan *interpersonal communication* dan *advertising and promotional media*.

Kedua pendekatan taktik komunikasi (*interpersonal communication* dan *advertising and promotional media*) ini juga menjadi masukan bagi Travelio untuk dapat lebih mengoptimalkan pendekatan taktik komunikasi *interpersonal communication* secara langsung dan intens agar publik benar-benar mendapatkan informasi yang benar serta terjalin relasi *sense of belonging* yang kuat. Tetapi kembali lagi disesuaikan kepada kondisi pelayanan perusahaan dan karakter konsumen.

Penelitian mengenai aksi dan respon strategi komunikasi dalam mengelola komentar negatif yang dilakukan perusahaan *startup* Travelio memiliki keterbatasan dan masih perlu dikembangkan lagi. Saran untuk peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian untuk mengukur efektivitas aksi dan respon strategi komunikasi Travelio dalam menghadapi komentar negatif, dan membandingkan pola aksi komunikasi satu dengan lainnya.

4. KESIMPULAN

Manajemen komunikasi *startup* Travelio dalam menghadapi komentar negatif di media sosial (*Instagram, Twitter, Play Store* dan *App Store*) dilakukan melalui berbagai langkah dan tahapan yakni mengidentifikasi isu, melakukan aksi komunikasi, dan evaluasi. Aksi dan respon strategi komunikasi yang dilakukan untuk meredam komentar negatif menggunakan pendekatan ***proactive strategy*** dan ***reactive strategy***. Sedangkan alat (taktik) komunikasi menggunakan pendekatan ***interpersonal communication*** dan ***advertising and promotional media***.

Secara keseluruhan cara manajemen komunikasi *startup* Travelio menghadapi komentar negatif sesuai dengan prinsip manajemen komunikasi yang diungkapkan oleh Smith (2005), walau tidak sama namun langkah tertentu ada.

Proactive strategy antara lain (1) *organizational performance*; memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memperbarui tampilan *design website* internal dan aplikasi pemesanan dengan rinci agar lebih berkualitas di mata konsumen. (2) *audience participation*; bersikap terbuka dan melibatkan partisipasi konsumen/tamu untuk terus menerus memberikan saran perbaikan di aplikasi pemesanan tanpa menutup kolom komentar, serta melibatkan konsumen pada acara-acara khusus yang diselenggarakan perusahaan. (3) *special event*; membuat acara khusus yang sudah terprogram seperti kampanye produk baru dan mengiklankannya untuk menghasilkan partisipasi

pengunjung dan menambah calon konsumen baru. (4) *Alliance and coalitions*; melakukan kerjasama (koalisi) dengan berbagai bidang pelayanan hotel dan apartemen agar menjadi sinergi yang kuat.

Reactive strategy antara lain: (1) *defensive response strategies*: pembenaran (*justification*). (2) *vocal commiseration response strategies*: permohonan maaf (*apology*). (3) *rectifying behavior response strategies*: tindakan perbaikan (*corrective action*). (4) *diversionary response strategies*: memberikan kompensasi setelah melalui berbagai langkah (a) *concession (konsensi)*, (b) *ingratiation (inggratiasi)*, (c) *dissociation (disosiasi)*.

Taktik *interpersonal communication* yang dilakukan adalah *personal involvement* yakni komunikasi persuasif dua arah agar tercipta interaksi antara perusahaan dengan konsumennya, kemudian melakukan *information exchange* dengan konsumen secara tatap muka langsung (*online, offline*) untuk bertukar informasi, menanyakan dan mengklarifikasi komentar negatif yang diberikan konsumen di media sosial Travelio.

Advertising and promotional media yang dilakukan adalah melalui *embrace digital* dan *offline strategy*. Misalnya, beriklan di aplikasi sosial media, iklan menggunakan *partnership* dengan OTA (*Online Travel Agent*) atau *web* lainnya, iklan di *billboard, offline marketing* seperti poster di *lift* dan mobil, serta melalui *booth* atau kios yang di *setup* di acara-acara atau *mall*.

5. REFERENCES

Buku

- Banks, K.F. (2002). *Crisis Communication a Casebook Approach*. Oxford: Taylor & Francis Group.
- Coombs, T. & Holladay, S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Cresswell, J.W. (2015). *Research Desigin: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Cetakan ke 3. Terjemahan Achmad Fawaid*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ganiem, L.M. & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi Korporat 'Konteks Teoritis dan Praktis'*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Iriantara, Y. (2005). *Media Relations: Konsep Pendekatan, dan Praktik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations & Crisis Management (Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Miles, B.M. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd ed)*. Thousand Oask, CA: Sage.
- Smith, R.D. (2000). *Strategy Planning for Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, K.R. (2014). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Artikel di Jurnal Internet

- Databoks.katadata. (2019). *Berapa Jumlah Startup di Indonesia?*. Melalui: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/01/14/berapa-jumlah-startup-di%20indonesia> Diakses 10/11/2021: 10.00 WIB.
- DataIndonesia. (2023). *Tambah eFishery, Ada 8 Unicorn di Indonesia per 8 Juni 2023, dalam Monavia Ayu Ruzaty*. Melalui: <https://dataindonesia.id/ekonomi-digital/detail/tambah-efishery-ada-8-unicorn-di-indonesia-per-8-juni-2023> Diakses 30/08/2023: 10.40 WIB.
- Gandariani, T. (2023). *Pendekatan Komunikasi Internal dan Eksternal Public Relations dalam Organisasi*. Jurnal Penelitian Sosial Ilmu Komunikasi, Vol. 7 No. 2, Desember 2023, Hlm. 91-100. Melalui: <https://journal.unpak.ac.id/index.php/apik/index> Diakses 23/01/2024:12.21 WIB. Doi: [10.33751/jpsik.v7i2.8560](https://doi.org/10.33751/jpsik.v7i2.8560)

_____. (2019). *Perencanaan Krisis PR: Sebuah Upaya Strategi Komunikasi Mengatasi Krisis*. Jurnal Lentera Komunikasi, Vol 3 (1), Hlm. 44-56. Melalui: <https://plj.ac.id/ojs/index.php/jtkksi/index> Diakses 24/07/2023:13.51 WIB.

_____. (2023). *The Portrait of Public Relations Strategic Planning*. Jurnal Mediasi, Vol. 4 (2) Mei 2023, Hlm. 90-102. Melalui: https://ojs2.polimedia.ac.id/index.php/mediasi/article/view/687/pdf_1 Diakses 30/08/2023:10.40 WIB. Doi:<https://doi.org/10.46961/mediasi.v4i2.1>.

Leliana, I., Susilowati., Armelsa, D., Nurdiansyah. C., Sagiyanto, A. (2020). *Respon Krisis PT Garuda Indonesia Pada Kasus Postingan Menu Rius Verandes*. Cakrawala Jurnal Humaniora UBSI, Vol. 20, No.1 (2020), Hlm. 125-132. Melalui: https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/8171/pdf_1 Diakses 08/02/2024:13.30 WIB.

Venus, A., Octavianti, M., Karimah, E.K., Arifin, S.H. (2020). *Komunikasi Krisis Forum Ekonomi Kreatif Kabupaten Bandung Barat Menghadapi Pandemi Covid-19*. Jurnal Manajemen Komunikasi, Vol. 5, No. 1, Oktober 2020, Hlm. 117-134. Melalui: <https://journal.unpad.ac.id/manajemen-komunikasi/article/view/29799> Diakses 26/09/2023:09.44 WIB. Doi: <https://doi.org/10.24198/jmk.v5i1.29799>

Skripsi

Simbolon, C.W.D. (2022). *Strategi Public Relations Travelio dalam Menghadapi Komentar Negatif Konsumen Melalui Media Sosial*. Skripsi FFP Ilmu Komunikasi Universitas Paramadina.