

KOMUNIKASI KRISIS: ANALISIS UPAYA RESPON KRISIS TELUK MEKSIKO DARI PERSPEKTIF *PUBLIC RELATIONS*

Oleh : Aang Koswara
Jurusan Ilmu Hubungan Masyarakat
Fakultas Ilmu Komunikasi
Universitas Padjadjaran.

Abstract, crisis communication is a situation that may cause effects on the company's sustainability business operations; the treatment at every stage of the crisis will minimize the negative public reaction against the company. This paper reviews the crisis of BP Oil Company that had a leak in the Gulf of Mexico that resulted in the spill along the coast a few U.S. states that threaten ecosystems and marine life, tourism businesses and the livelihoods of fishermen population around the spill from the perspective of public relations. Communication crisis began when BP made a number of controversial statements to the public through the mass media which resulted negatives responses from the Government of the United States, communities around the spill, a shareholder in the stock, and environmental activists. BP responded this negative public reaction is generated through a crisis communication in the form of lobbying to the Government of the United States and key stakeholders as well as the handling of campaign messages through social media networking and mass media.

Keywords: Communication Disaster, Public Relations, Communication Crisis,

Abstrak, krisis komunikasi merupakan sebuah situasi yang dapat menimbulkan efek berkelanjutan operasional bisnis perusahaan pada masa yang akan datang, perlakuan dalam tiap tahapan krisis akan membantu meminimalisir reaksi negatif publik terhadap perusahaan. Tulisan ini memaparkan tinjauan krisis dari perspektif public relations terhadap perusahaan minyak BP yang mengalami kebocoran di Teluk Meksiko yang mengakibatkan tumpahan di sepanjang pesisir pantai beberapa negara bagian Amerika Serikat yang mengancam ekosistem dan biota laut, bisnis pariwisata, dan mata pencaharian nelayan penduduk sekitar tumpahan. Krisis komunikasi BP dimulai ketika sejumlah pernyataan kontroversial disampaikan kepada publik melalui sejumlah media massa yang mengakibatkan reaksi negatif dari Pemerintah Amerika Serikat, komunitas sekitar tumpahan, pemegang saham di bursa, dan aktivis lingkungan. Respon BP terhadap reaksi negatif publik tersebut dimunculkan melalui komunikasi krisis dalam bentuk upaya lobi kepada Pemerintah Amerika Serikat dan pemegang saham kunci serta kampanye pesan penanganan melalui jejaring media sosial dan media massa.

Kata Kunci : Bencana Komunikasi, Public Relations, Komunikasi Krisis

"A reputation once broken may possibly be repaired, but the world will always keep their eyes on the spot where was the crack"

(Joseph Hall)

A. PENDAHULUAN

Reputasi yang dibangun British Petroleum Amoco yang melakukan upaya *re-branding* menjadi BP “Beyond Petroleum” dengan meluncurkan kampanye iklan “Beyond Petroleum” yang menghabiskan anggaran jutaan dolar AS pada Tahun 2000 sebagai perusahaan energi yang memiliki komitmen tinggi terhadap lingkungan dan motor dalam kesadaran lingkungan menjadi bencana setelah sebuah anjungan pengeboran minyak lepas pantai yang berjarak 66 km dari Negara Bagian Louisiana Amerika Serikat meledak pada Tanggal 20 April 2010 dan mengakibatkan tumpahan minyak mentah di Kawasan Teluk Meksiko. Sebanyak 1900 personil, 300 kapal dan pesawat, termasuk kapal selam dilibatkan untuk menekan laju tumpahan minyak, akan tetapi dampak tumpahan minyak tersebut kian buruk dan meluas serta mengancam kelangsungan ekosistem dan ekonomi lokal yang terdapat di kawasan tersebut.

Kelangsungan ekosistem seperti dilaporkan oleh Departemen

Margasatwa dan Perikanan Louisiana Amerika Serikat mengatakan, lebih dari 600 spesies hewan terancam mati. Kawasan Pantai Louisiana adalah habitat bagi 445 jenis ikan, 134 jenis burung, 45 jenis mamalia, serta 32 jenis reptil dan amfibi, habitat pelikan coklat adalah salah satu spesies burung yang termasuk dalam kondisi kritis. Dampak terhadap ekonomi lokal mengakibatkan daerah tangkapan ikan terutama para nelayan di pesisir Havana (Kuba), Tampa, New Orleans, Houston di AS, hingga di sepanjang pesisir timur Meksiko menjadi berkurang karena minyak yang menggumpal seperti aspal sampai ke dasar laut yang mengancam keselamatan biota laut lainnya.

Menanggapi bencana lingkungan tersebut, perusahaan minyak asal Inggris tersebut berusaha meyakinkan Pemerintah Federal Amerika Serikat dan warga sekitar bahwa dampak tumpahan minyak mentah tersebut kecil dan perusahaan berjanji akan memberikan kompensasi finansial. Akan tetapi, setelah terbukti beberapa bulan ternyata dampak tumpahan minyak makin meluas, dan sebagian

besar pihak menganggap respon BP terhadap bencana tersebut terlambat. Salah bentuk reaksi atas keterlambatan respon BP tersebut adalah reaksi negatif harga saham BP di bursa yang hampir kehilangan 95 miliar dolar AS atau setengah dari nilai pasar pada 9 Juni 2010

Pernyataan BP yang mengandung *'promising statement'* kurang lebih sama dengan Kasus Exxon Valdez 21 tahun lalu (meskipun berbeda dalam respon tindakannya). Pihak BP yang diwakili oleh Kepala Bagian Media, Andrew Gowers mengatakan upaya yang dilakukan BP adalah memfokuskan pada penghentian tumpahan minyak dan mengkomunikasikan aktivitas/usaha yang dilakukan, *"Our approach was to do the right thing in terms of the response and explain ourselves to the best of our ability."* Sebuah ungkapan yang dianggap keliru oleh beberapa ahli komunikasi, adalah Timothy Sellnow, Profesor Komunikasi dari University of Kentucky Amerika Serikat yang mengatakan, *"BP is going to be first and foremost in people's*

minds when it comes to poor crisis planning and response," Dia menambahkan upaya – upaya *public relations* yang dilakukan BP belajar dari pengalaman yang dialami oleh Exxon bahkan melebihi, tetapi pesan yang disampaikan tidak 'bergema.' John Philip Jones (Emeritus Profesor di Syracuse University) menyebut tindakan yang dilakukan BP sebagai *"A Public Relations Disaster"* karena serangan sejumlah media massa yang menyerang reputasi BP dan tekanan untuk menyediakan kompensasi sebesar 20 Miliar Dolar AS kepada sejumlah penduduk sekitar lokasi bencana terutama para nelayan yang mengalami kerugian finansial, di samping tekanan politik dari Presiden Amerika Serikat yang menyatakan bahwa dana 20 Miliar Dolar AS tidak mewakili pertanggungjawaban pihak BP kepada pihak yang dirugikan, artinya dalam sebuah masyarakat, hal ini sama halnya berperkara dengan Amerika Serikat dan terancam dipaksa keluar dari bisnis. William Seeger (Wayne State University, Detroit) menyatakan upaya BP meniru Exxon

adalah sebuah langkah keliru karena Kasus Exxon Valdez Tahun 1989 dikatakannya sebagai sebuah kegagalan mendalam dalam penanganan komunikasi krisis, meski Exxon tetap beroperasi dan mendapatkan keuntungan sampai sekarang, akan tetapi di mata *stakeholder*, citra dan reputasi Exxon akan dikaitkan dengan tumpahan minyak *Valdez*.

B. HASIL DAN PEMBAHSAN

1. Krisis Komunikasi British Petroleum Plc.

Bencana tumpahan minyak mentah Teluk Meksiko yang menimpa British Petroleum Plc. tidak hanya bencana ekologi yang mengancam keselamatan biota darat dan laut di kawasan tersebut, lebih dari itu bencana komunikasi (*communication disaster*) terutama bencana *public relations* yang mengancam keberlangsungan operasional perusahaan pada masa – masa yang akan datang.

Beberapa definisi mengenai krisis dari perspektif komunikasi seperti yang disampaikan Fearn-Banks (DiStaso,

2010), “sebuah peristiwa utama yang secara potensial memberikan dampak negatif terhadap organisasi, perusahaan, atau industri, sama halnya berdampak negatif kepada publik perusahaan, produk, layanan, dan nama produk. Mitroff dan Pearson (1993) mendefinisikan krisis organisasi sebagai sebuah kejadian atau peristiwa yang dapat mengancam reputasi dan kelangsungan hidup organisasi, hal tersebut mencakup personal sosial, faktor teknik krisis, dan asumsi – asumsi dasar yang diturunkan dari krisis yang dianut sebuah masyarakat, seperti nilai, keyakinan, dan struktur sosial. Hal yang sama juga disampaikan oleh Coombs yang menyatakan krisis sebagai sebuah ancaman signifikan terhadap operasi bisnis perusahaan dan memberikan konsekuensi negatif jika tidak ditangani dengan benar. (DiStaso, 2010)

Kegagalan BP yang mengawali bencana krisis komunikasi adalah pernyataan publik yang disampaikan oleh beberapa pimpinan perusahaan dengan berusaha meyakinkan pemerintah federal Amerika Serikat

dan warga sekitar bahwa dampak tumpahan tersebut kecil dan janji perusahaan yang akan memberikan kompensasi finansial kepada warga sekitar dan unit – unit bisnis yang terkena dampak tumpahan minyak, sebuah pernyataan publik yang bertolak belakang dengan laporan intensif sejumlah media massa khususnya di Amerika Serikat yang menyampaikan informasi tumpahan minyak yang makin meluas dan ancaman terhadap kelangsungan ekosistem di kawasan tersebut, bahkan para ahli memperkirakan ancaman terhadap industri perikanan yang diperkirakan kehilangan sekitar 2,5 miliar dolar AS.

Kontradiktif pernyataan BP dengan laporan sejumlah media massa secara cepat mendapatkan reaksi dari *stakaholder* perusahaan, tidak terkecuali Presiden Amerika Serikat Barack Obama yang memberikan kecaman keras atas bencana yang menimpa Kawasan Teluk Meksiko, pernyataan BP yang kontradiktif tersebut dianggap sebagai bentuk *“Happy Public Relations”* yang hanya

mengutamakan kepentingan citra perusahaan yang mengklaim dirinya sebagai perusahaan yang peduli dengan isu lingkungan hijau. Bahkan, berkali – kali manajemen perusahaan melakukan upaya *“denial”*, seperti petikan wawancara Reporter ABC dengan Tony Hayward (CEO BP Plc) yang menganggap bahwa tumpahan tersebut bukan kesalahan British Petroleum, tapi kesalahan Perusahaan Transocean yang melakukan pengeboran. Berikut petikan wawancaranya seperti dikutip dalam Washington Post dalam Acara *“Good Morning America”*:

Tony Hayward:

"This wasn't our accident," This was a drilling rig operated by another company. It was their people, their systems, their processes. We are responsible not for the accident, but we are responsible for the oil and for dealing with it and for cleaning the situation up."

George Stephanopoulos
(Pemandu Acara):

"You're not responsible for the accident?"

Tony Hayward:

"It was their equipment that's failed; it was their systems and processes that were running it"

Pernyataan tersebut makin menegaskan arogansi BP yang membuat pernyataan mengejutkan sehari sebelumnya (5 Mei 2010) di Times of London dengan mendesak Pemerintah Amerika Serikat melanjutkan sebuah kebijakan "kerjasama yang nyata" dengan British Petroleum, Hayward mengatakan, *"Let's be very clear, the reason it's not getting to the beaches is because we're containing it. We don't know if we can continue to contain it, but for the moment we are."* Pernyataan tersebut muncul setelah sekretaris pers Presiden Barack Obama menjanjikan bahwa Gedung Putih akan terus mendesak BP untuk mengatasi tumpahan. Hayward juga menyatakan bahwa semua klaim yang disampaikan kepada BP tidak berdasar, *"I could give you lots of*

examples. This is America — come on. We're going to have lots of illegitimate claims. We all know that." Pernyataan – pernyataan yang dipersepsikan sebagai bentuk ofensif kepada Pemerintah Amerika Serikat yang dianggapnya tidak kooperatif dan terkesan berliku – liku dalam menangani tumpahan minyak Teluk Meksiko. Pernyataan Hayward tersebut spontan mendapatkan tanggapan langsung dari Presiden Barack Obama dengan mengatakan *"Whose Ass to kick,"* dan menegaskan bahwa yang dibutuhkan saat ini adalah 'tindakan' bagaimana menghentikan tumpahan minyak, bukan hanya retorika publik yang hanya mementingkan citra perusahaan.

Di samping itu, sejumlah penamaan terhadap krisis Teluk Meksiko yang muncul di media massa sejak tumpahan 20 April cukup beragam, seperti "the Gulf oil spill," "the Deepwater Horizon spill," "the BP oil spill," dan "Gulf Coast disaster." Penamaan ini memunculkan permasalahan historik dan permasalahan citra, permasalahan

historik akan mengingatkan kata “tumpahan” identik dengan British Petroleum, demikian halnya permasalahan citra yang menimbulkan persepsi dan konotasi negatif *stakeholder* terhadap perusahaan pada masa yang akan datang. Bahkan, Greenpeace misalnya melakukan aksi protes dengan mendatangi Kantor BP di London sambil memasang spanduk bertuliskan “British Polluters”, sebagian dari sukarelawan terganggu dengan logo perusahaan berwarna hijau (=environmentally friendly) tapi tidak sejalan dengan pengrusakan lingkungan di Teluk Meksiko. Aksi protes juga dilakukan di Amerika Serikat dengan jumlah yang lebih besar, yakni gabungan antara Center for Biological Diversity, Chesapeake Climate Action Network, Energy Action Coalition, Friends of the Earth, Greenpeace, Hip Hop Caucus, Public Citizen dan 350.org yang tergabung dalam kelompok “Seize BP” (=sialan dalam Bahasa Jerman) yang menekan Pemerintah Amerika Serikat untuk memberikan ganti rugi atas tindakan BP.

Mengacu pada *Integrated Crisis Mapping* (ICM) yang dikembangkan Yan Jin *et.al* (Jin & Cameron, 2010), krisis yang dihadapi BP terletak pada kuadran 1 yang mana kemarahan sebagai emosi primer dan kecemasan sebagai emosi sekunder. Pada tahap segera dalam model tersebut, situasi ini menggambarkan kemarahan publik kepada BP yang menjadi penyebab terjadinya bencana di Teluk Meksiko dan desakan untuk mempertanggungjawabkan semua tindakannya, sedangkan pada tahap sekunder menggambarkan kekhawatiran publik yang merasa bahwa upaya yang dilakukan BP kurang optimal dalam melakukan tindakan perbaikan mengingat sejumlah pernyataan dari CEO Tom Hayward yang cenderung membantah bahwa bencana tersebut bukan disebabkan oleh BP.

2. Analisis Respon Komunikasi Krisis British Petroleum Plc.

Pada umumnya, tahap pertama yang dilakukan oleh sebagian besar perusahaan dalam merespon krisis

komunikasi adalah memfokuskan pada penyediaan saluran – saluran komunikasi yang akan digunakan dan bagaimana alur informasi tersebut disampaikan, March dan Simon (1958) menemukan tekanan stress dan waktu menjadi penghambat para pengambil keputusan krisis untuk mencari informasi, Williams (1957) menyatakan bahwa jumlah informasi yang dialirkan melalui saluran komunikasi meningkat signifikan selama krisis terjadi. Sebaliknya, Herman (1963) menemukan bahwa pada saat bersamaan jumlah informasi meningkat, akan tetapi jumlah saluran komunikasi yang digunakan menurun. Hasil akhir dari proses ini diidentifikasi oleh Quarantelli (1988), informasi berlimpah dan saluran mengalami kemacetan, yang dapat mengakibatkan sistem komunikasi gagal dan/atau hilang atau tertundanya informasi yang relevan untuk kelompok *stakeholder* primer. Pearson dan Clair (1998) mengembangkan model pengelolaan krisis yang memprediksi dampak pengelolaan krisis pada tingkat relatif keluaran gagal dan suksesnya sebuah

krisis ditanggulangi, model ini mengusulkan bahwa organisasi akan mendapatkan sukses yang besar jika sebelum krisis terletak pada titik puncaknya, organisasi membangun persekutuan dan melakukan koordinasi aktivitas – aktivitas melalui keterbukaan informasi dan perencanaan dengan kelompok *stakeholder* eksternal. Horsley and Barker (2002) melalui model public agency yang mereka kembangkan memprediksi organisasi akan mengalami kesuksesan jika informasi disebarkan secara cepat, akurat, langsung, dan jujur kepada *stakeholder* kunci termasuk media. (Joanne E. Hale, 2005 , pp. 115 - 116)

Bradford dan Garret (Huang, 2006) mengatakan empat kemungkinan komunikasi respon yang dilakukan perusahaan selama krisis, mencakup antara lain:

- a. *Denials*: pernyataan – pernyataan yang menyangkal bahwa kejadian yang dipertanyakan atau menyangkal bahwa peristiwa yang terjadi disebabkan oleh organisasi/perusahaan.

- b. *Excuses*: pernyataan – digunakan penuduh bisa pernyataan yang membantah diterima bahwa perusahaan yang Organisasi yang berada dalam dituduhkan tidak seharusnya krisis akan berusaha untuk bertanggung jawab atas mempertahankan citranya dengan cara kejadian dan/atau dampak yang melakukan modifikasi tanggung jawab persepsi publik untuk krisis atau untuk tertentu membatasi kontrol mengelola kesan – kesan organisasi itu sendiri (Coombs, 1999), tujuan organisasi dan/atau dampak peristiwa. komunikasi selama krisis juga untuk
- c. *Justifications*: Pernyataan – menginformasikan, meyakinkan, atau pernyataan yang membantah memotivasi *stakeholder* tertentu untuk bahwa meskipun organisasi melakukan tindakan, dan tertuduh bertanggung jawab mempengaruhi persepsi publik atas kejadian, akan tetapi organisasi seta memelihara sebuah citra standar yang digunakan oleh positif atau memperbaiki citra yang penuduh untuk mengevaluasi rusak dalam benak *stakeholder* (Ray, dampak yang dipertanyakan 1999). Tujuan kunci yang lainnya tidak berdasar. menurut (Sturges, 1994) dan
- d. *Concessions*: Pernyataan – (Lerbinger, 1997) mengenai strategi pernyataan yang menyetujui pesan selama krisis adalah “kontrol bahwa peristiwa yang bahaya” untuk mencegah secara drastis dipertanyakan telah terjadi, perubahan – perubahan negatif dalam organisasi tertuduh menjadi hubungannya dengan komponen – penyebab kejadian, dan komponen lingkungan dan organisasi tertuduh mengontrol menggunakan peluang untuk kejadian dan/atau dampaknya, menatakan kepada publik mengenai dan standar valuatif yang misi, nilai – nilai, dan oepasi bisnis perusahaan. (Keri K. Stephens, 2005)

BP menyadari bahwa perusahaannya mendapatkan sorotan publik yang hampir semua “memojokannya,” oleh karena itu BP membentuk sebuah Tim yang bertujuan untuk melakukan komunikasi secara terpadu dengan *stakeholder* relevan. Tim tersebut berisikan ahli lobi khusus untuk Tim Demokrat yang akan melakukan lobi dengan lembaga kepresidenan Gedung Putih, penasihat hukum yang akan menanggapi sejumlah tuntutan (*claim*) baik dari warga sekitar, LSM, dan pemerintah federal, serta Konsultan PR yang akan melakukan upaya ofensif untuk mengembalikan citra dan reputasi BP. Beberapa tim yang direkrut antara lain Tony Podesta, salah satu pimpinan perusahaan lobi ternama di Washington. Penasihat Hukum Jamie Gorelick, staf Departemen Kehakiman pada masa pemerintahan Presiden Clinton yang kini bergabung dengan perusahaan hukum WilmerHale; Hilary Rosen, seorang pelobi industri rekaman terdepan yang memimpin Kantor Brunswick Group di Washington DC dan Michael S. Berman dari Duberstein

Group, pelobi yang pernah menjadi pembantu wakil presiden sebelumnya Walter F. Mondale. Tidak terkecuali Ogilvy PR yang dilibatkan dalam membantu mengelola jaringan sosial seperti facebook, Twitter, Flickr, dan Youtube, yang sebelumnya pernah terlibat dalam mengelola *re-branding* perusahaan dengan slogan kampanyenya “Beyond Petroleum.” Di samping itu, BP juga melakukan kerjasama dan koordinasi dengan empat negara bagian yang terkena dampak tumpahan, antara lain: Alabama, Florida, Louisiana, dan Mississippi.

3. Upaya Lobi British Petroleum, Transocean, dan The American Petroleum Institute

Ketatnya regulasi yang ditetapkan pemerintah dalam melakukan eksplorasi sumber daya alam, terlebih pengeboran lepas pantai pada kelautan dalam mendorong perusahaan minyak dan asosiasi – asosiasi perusahaan minyak melakukan upaya – upaya pendekatan yang dapat mempengaruhi kebijakan atau yang lebih dikenal

dengan istilah lobi (*lobbying*), orang yang melakukan kegiatan lobi disebut pelobi (*lobbyist*). Zetter mendefinisikan lobi sebagai proses pencarian untuk mempengaruhi pemerintah dan/atau institusi dengan menginformasikan agenda kebijakan publik. Agenda kebijakan publik tidak hanya mencakup badan pembuat undang – undang dan pelayanan sipil, seluruh kampanye beragam mengenai pandangan politik juga dibutuhkan untuk mempengaruhi perwakilan eksekutif, pembuat undang – undang, pemerintah lokal, dan media. Kelompok – kelompok tersebut yang ikut menentukan agenda kebijakan publik, yang mana proses pencarian untuk menginformasikan dan mempengaruhi mereka disebut dengan lobi (Zetter, 2008).

Upaya untuk mempengaruhi kebijakan publik dalam pelaksanaannya dapat dilakukan oleh akademisi, lembaga *'think thank'*, dan/atau konsultan yang khusus menangani lobi. BP dalam upayanya mengurangi tumpahan Teluk Meksiko menghadapi tekanan gedung putih dan parlemen yang didominasi Partai

Demokrat, oleh karena itu perusahaan menyewa salah satu biro dan konsultan lobi termahal di Kota Washington yang bertujuan untuk membantu BP dalam mengatasi atmosfer politik yang memanas menyusul persetujuan antara Pemerintah AS dengan BP yang dipicu oleh pernyataan *'defensive'* dan *'offensive'* Tony Hayward di berbagai media massa, upaya lobi ini juga bertujuan untuk melakukan pendekatan khususnya dengan parlemen dalam perubahan – perubahan kebijakan terutama anggota parlemen dari Partai Demokrat yang secara intensif memberikan kritik.

BP dikenal sebagai salah satu perusahaan yang mengalokasikan pos besar untuk kegiatan lobi yang mencapai angka 20 juta dolar AS untuk kegiatan lobi dari Bulan Januari 2009 sampai dengan Maret 2010 mengalahkan perusahaan lainnya seperti Anadarko (4 juta dolar) dan Halliburton (1 juta dolar). Transocean Ltd, yang mengelola pengeboran minyak lepas pantai sebagai pemegang lisensi BP tidak mengalokasikan anggaran sedikitpun dalam kegiatan

lobi sebelum terjadinya ledakan. Kurang dari tiga minggu setelah terjadi tumpahan, Transoceans menandatangani kontrak dengan Kelompok Capitol Hill Consulting dengan membayar 110.000 dolar AS untuk melobi pembuat undang – undang pengeboran lepas pantai, ekplorasi minyak dan gas, unit pengeboran mobile, dan legislasi energi.

BP dan Transocean dalam melakukan lobinya dibantu pula oleh The American Petroleum Institute (API), pimpinan advokasi untuk kelompok industri minyak, yang juga mengalokasikan anggaran untuk lobi yang mencapai lebih dari 2,3 miliar dolar AS terhitung sejak Bulan Maret 2010. Kegiatan lobi American Petroleum Institute ini memfokuskan advokasi terhadap lusinan peraturan baru dan mengajukan permohonan terutama yang berkaitan dengan pengeboran lepas pantai yang sempat mendapatkan ancaman dari Presiden Barack Obama untuk menunda seluruh pengeboran minyak lepas pantai pasca tumpahan Teluk Meksiko, sebuah

peraturan yang dikenal dengan “No New Drilling Act,” yang bisa mengancam keberlangsungan eksplorasi bawah laut di kawasan Teluk Meksiko, API juga melakukan pengawasan legislasi "End Big Oil Tax Subsidies Act of 2010." Sementara API melakukan pengawasan pada tingkat parlemen, kelompok perdagangan industri minyak bekerja sama dengan gedung putih meninjau prosedur pengeboran minyak dan peralatan yang digunakan untuk pengeboran lautan dalam. Eric Wohlschlegel, juru bicara untuk kelompok perdagangan industri minyak mengatakan bahwa peningkatan adalah sebuah “efek langsung terhadap legislasi anti-kerja dan upaya – upaya kami yang berkelanjutan untuk meningkatkan pengukuran yang aman, memelihara pertumbuhan ekonomi, secara efektif merespon gawat darurat dan memperkuat persiapan gawat darurat.”

Sejalan dengan kegiatan lobi, API meluncurkan kampanye iklan layanan masyarakat yang bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran kepada publik mengenai aktivitas yang sedang

dilakukan untuk mengurangi tumpahan dengan mengatakan "*Nothing like the Deepwater Horizon spill has ever occurred in more than 60 years of oil and natural gas exploration in U.S. waters of the Gulf of Mexico, We have already assembled the world's leading experts to conduct a top-to-bottom review of offshore drilling procedures, from routine operations to emergency response.*" Sebuah upaya API yang juga bertujuan untuk mengimbangi pemberitaan intensif media massa dan mereduksi upaya ofensif aktivis lingkungan yang mengkampanyekan larangan pengeboran minyak lautan dalam karena dianggap mengancam ekosistem dan biota laut.

Pada saat yang bersamaan, Gedung putih dan pimpinan kongres mempercepat beberapa proposal untuk meningkatkan pajak industri minyak dan memperluas regulasi dalam merespon bencana Teluk Meksiko, upaya yang mendapatkan dukungan dari sejumlah kelompok pecinta lingkungan yang bekerja terus menerus untuk mengukur keberhasilan penanggulangan bencana. Dalam

anggaran yang dikeluarkan sebelum bencana, Presiden Barack Obama dalam pengajuan anggaran 2011 menargetkan kurang lebih 36 miliar dolar AS yang diperoleh dari pajak para produsen minyak. Secara terpisah, kongres demokrat mempercepat proposal regulasi yang secara ketat mengatur aktivitas industri minyak dan meningkatkan royalti bayaran industri minyak dari aktivitas pengeboran di wilayah pemerintah federal. Pimpinan Komite Sumber Daya Alam, Nick Rahall berkilah semua upaya yang dilakukannya adalah untuk meyakinkan rakyat Amerika Serikat bahwa industri minyak secara adil memberikan kompensasi untuk disposisi sumber daya alam energi. Respon atas upaya gedung putih dan kongres, sejumlah perusahaan minyak melakukan lobi di Washington dan mengancam akan memindahkan operasi pengeboran minyak jika industri mereka menjadi 'sapi perahan' pajak pemerintah federal, "*If you crush the oil and gas industry in the U.S., we'll make up for it in the rest of the world, by moving more operations abroad,*" kilah J.

Larry Nichols, pimpinan eksekutif Devon Energy Corp. dan pimpinan API.

4. Kampanye Issues Advertising British Petroleum Plc.

Issues advertising digunakan sebagai saluran retorika organisasi yang ingin membangun posisinya secara publik mengenai sebuah isu yang dianggap kontroversial, Heath (Sellnow, 2002) menyatakan *Issue Advertising* sebagai sesuatu yang dihasilkan secara khas mengenai keinginan organisasi untuk mempertahankan dan mempromosikan sebuah pandangan sosio ekonomi. Berbeda dengan iklan produk dan iklan pencitraan, *Issues advertising* merupakan saluran komunikasi melalui mana sebuah organisasi menampilkan masalah yang dihadapinya kepada publik dengan tujuan utama untuk mempengaruhi dukungan publik agar memiliki pandangan sama dengan langkah – langkah yang dilakukan oleh organisasi, dengan kata lain untuk membangun reputasi perusahaan secara sosial. Dalam hal ini, citra dibedakan

secara konseptual dari reputasi, Weiss *et.al* mengatakan citra merefleksikan seperangkat asosiasi, sedangkan reputasi menandakan sebuah keseluruhan pendapat mengenai tingkat, yang mana perusahaan berada dalam penghargaan dan perhatian yang tinggi dari *stakeholder*-nya (Sellnow, 2002)

British Petroleum mengalokasikan anggaran besar dalam kampanye iklan isunya, anggaran yang dialokasikan selama Bulan Juni di beberapa Surat kabar Amerika Serikat (*New York Times*, *Washington Post*, and *USA Today*) yang mengkampanyekan "*We will get it done, we will make this right*," seperti yang dihitung oleh Greenpeace mencapai angka kurang lebih 5, 6 juta dolar AS. Iklan tersebut ditayangkan selama 12 kali di NY Times, 15 kali di Washington Post, dan 11 kali di USA Today, berdasarkan rata – rata harga untuk tiap surat kabar, yang dibedakan dari separasi warna, hari dalam seminggunya, dan ukuran (misalnya: NY Times mematok harga 230.266 dolar AS untuk satu halaman penuh iklan warna pada hari kerja, dan

194.166 dolar AS untuk hitam putih). Harga tersebut termasuk hak BP untuk mengatur letak penempatan pada rubrikasi (kolom baca) tertentu sesuai dengan target *stakeholder* yang ditujunya. Analisis independen memperkirakan alokasi anggaran yang digunakan untuk kampanye iklan dalam surat kabar, radio, televisi, dan internet, serta *public relations* mencapai kurang lebih 50 juta dolar AS.

Iklan yang mengkampanyekan kata kunci 'make this right' di televisi, misalnya menampilkan CEO Tony Hayward yang mengatakan permintaan maaf dan terima kasih kepada pemerintah dan *stakeholder* lainnya dalam membantu penanganan bencana

tumpahan. Berikut beberapa petikan pernyataan Hayward dalam iklan televisi yang diluncurkan pada Bulan Juni 2010, "A Message from Tony Hayward":

- d. *"The company has taken full responsibility for cleaning up the spill in the Gulf,"*
- e. *"The company will honor all legitimate claims, and our clean-up efforts will not come at any cost to taxpayers. To those affected and your families, I'm deeply sorry."*

- a. *"The Gulf is home for thousands of BP employees and we all feel the impact,"*
- b. *"To all the volunteers and for the strong support of the government, thank you. We know it is our responsibility to keep you informed and do everything we can so this never happens again. We will get this done. We will make this right."*
- c. *"A tragedy that never should have happened."*



Aktivis Greenpeace melihat kampanye iklan tersebut sebagai bentuk upaya BP untuk melakukan kontrol atas kerusakan lingkungan yang dilakukannya, bentuk upaya pengembalian reputasi (*washing campaign*), dan juga upaya BP untuk mengembalikan kepercayaan *stakeholder*-nya, seperti para pengambil keputusan, para pemuka pendapat, analis pasar, dan aktivis lingkungan yang dianggap sebagai khalayak sentral dalam mengembalikan reputasi perusahaan. Aktivis Greenpeace mengharapkan pendapatan yang diperoleh oleh media massa tersebut diimbangi dengan pemberitaan yang objektif mengenai laporan bencana Teluk Meksiko dan penanganannya. Hal yang sama juga disampaikan oleh anggota kongres AS yang mengatakan bahwa kampanye iklan “make this right” tidak akan mengembalikan bencana yang sudah terjadi. Pernyataan Hayward dengan aksen british-nya dalam beberapa media yang mengatakan, “*we're sorry for the massive disruption it's caused their lives. There's no one who wants*

this over more than I do. I'd like my life back.” Seakan menjadi kontraproduktif dengan upaya *issue advertising* yang dilakukan BP. Pernyataan ini mendapat tanggapan dari sekretaris pers gedung putih, Robert Gibss yang menanggapi pernyataan Hayward “*I'd like my life back*” sebagai sesuatu yang tidak pantas diucapkan mengingat meninggalnya 11 pekerja pada malam pertama terjadinya bencana tidak bisa dikembalikan lagi dan upaya penanggulangan tumpahan membutuhkan waktu beberapa tahun, tidak semudah seperti yang dikatakan Hayward dalam iklannya.

Kampanye iklan TV BP juga mendapat tanggapan dari Presiden Barack Obama yang secara terpisah dalam kunjungan ketiganya di Teluk Meksiko menyatakan alokasi anggaran 50 juta dolar AS dan membayar 10,5 miliar dolar AS kepada pemegang saham hanya sebagai upaya mengelola reputasi perusahaan selama krisis, dan bukti keputusasaan BP menanggulangi bencana tumpahan minyak di kawasan tersebut. Obama menekankan BP memiliki tanggung jawab moral dan

hukum atas kerusakan yang telah dilakukan BP, "*What I don't want to hear is when they're spending that kind of money on their shareholders and spending that kind of money on TV advertising that they're nickel and diming fishermen or small businesses here in the Gulf who are having a hard time.*"

Meski mendapat tanggapan yang berbeda dari para *stakeholder*-nya, BP tetap memasang iklan di beberapa koran lokal di negara bagian yang terkena dampak tumpahan, seperti radio, televisi, tidak terkecuali media *online* seperti kolom iklan pada google dan yahoo, penempatan yang sangat strategis karena keduanya merupakan mesin pencari yang diminati ratusan juta orang, kapanpun orang mencari kata kunci 'oil of spill' akan muncul BP. Kampanye iklan yang dilakukan Negara Bagian Louisiana, misalnya mendapatkan sebagian bantuan anggaran 15 juta dolar AS nya untuk kampanye iklan nasional termasuk alokasi sebagian anggaran tersebut untuk melakukan studi nasional untuk melihat persepsi wisatawan potensial

tentang kunjungannya ke Louisiana yang diperkirakan menghabiskan anggaran sebesar 15.000 dolar AS. Hasil studi tersebut menunjukkan sebanyak 23% dari 1000 individu yang di-*polling* berniat untuk mengunjungi Louisiana, yang diperkirakan sekitar 230 wisatawan dan sebanyak 26% secara aktif membatalkan dan menunda kunjungannya ke Louisiana. Mengacu pada studi ini, Departemen Kebudayaan, Rekreasi dan Pariwisata Negara Bagian Louisiana menyimpulkan hasil studi ini sebagai salah satu bentuk peringatan karena terdapat persepsi negatif yang menyatakan bahwa tumpahan minyak tersebut mempengaruhi apapun terutama kunjungan wisata ke kawasan Louisiana.

Tekanan gedung putih, stabilitas saham di bursa, sejumlah kompensasi finansial yang harus segera dibayarkan dan tuntutan hukum menjadikan kampanye *issue advertising* yang dilakukan BP tidak terintegrasi dengan konsistensi beberapa pernyataan yang disampaikan oleh CEO Hayward sebelum dan sesudah iklan

diluncurkan, terlebih negara bagian yang memproduksi iklan sendiri cenderung memfokuskan pesan kunci untuk kunjungan wisatawan ke daerahnya, bukan mendukung kampanye “make this right” yang menjadi payung sekaligus pesan kuncinya. Heath (1997) menjelaskan bahwa kampanye iklan mengenai isu kontroversial akan sangat efektif jika iklan tersebut menawarkan sebuah penjelasan yang mengaitkan isu kepentingan perusahaan dan kepentingan *stakeholder*. Lebih lanjut, Heath menjelaskan sebuah kampanye iklan isu dikatakan sukses jika empat dampak ditampilkan mencakup: *pertama*, diferensiasi terjadi ketika organisasi menciptakan sebuah persona unik yang berbeda dengan organisasi pesaing. *Kedua*, asosiasi muncul dari atribusi – atribusi yang masuk dalam benak khalayak sebagai sebuah hasil tindakan – tindakan, nilai – nilai, dan sifat – sifat yang melambangkan perusahaan atau industri. Tindakan dan pesan – pesan yang menghasilkan diferensiasi dan asosiasi membantu untuk membangun sebuah damaoka

ketiga, yaitu identitas yang unik untuk organisasi. Identitas secara khas membuktikan sebagai sebuah metafor untuk organisasi, misalnya, sebuah organisasi mungkin muncul sebagai sebuah “*bold advocate*” atau “*technical advisor*” mengenai sebuah isu. Akhirnya, *keempat*, niat baik adalah hasil dari tindakan – tindakan yang dilakukan organisasi yang meningkatkan kepentingan komunitas.

5. Komunikasi Krisis British Petroleum dalam Portal dan Media Jejaring Sosial

Sejak pertengahan 1990 an, internet telah menjadi bagian penting mengenai cara bagaimana seseorang dan organisasi berkomunikasi, tidak terkecuali penggunaannya sebagai salah satu alat dalam komunikasi krisis. Teknologi internet meliputi Web 1.0 seperti *e-mail*, *chat*, dan *discussion boards* (mailing lists) dan teknologi Web 2.0 seperti web blog, wiki yang mengijinkan kreasi bersama dalam isi, audio *podcasts* dan video *vodcasts*, dan media jejaring sosial (*Myspace*,

facebook, twitter), photo sharing (Flickr), video sharing (Youtube), dll.

Moore dalam (Hallahan, 2009) menyimpulkan perubahan teknologi informasi saat ini sebagai sebuah “gempa bumi, tapi melalaikan sedikitpun perubahan tersebut dapat membahayakan dalam dunia krisis di mana penambahan konstan dalam kemampuan teknologi informasi untuk menggabungkan pertukaran informasi yang cepat, pembentukan opini, dan keputusan tindakan *stakeholder* akan menekan krisis yang menimpa perusahaan untuk kembali memikirkan mengenai strategi dalam merespon krisis.” Dengan kata lain, saat ini informasi mengenai berita di seluruh dunia dapat diakses oleh semua orang pada waktu yang bersamaan tanpa mengenal batas ruang, waktu dan lokasi, bahkan informasi seluruh dunia saat ini hampir sebagian besar pertama kali disampaikan melalui blog mikro atau jejaring media sosial lainnya dan kemudian dilaporkan dalam saluran berita tradisional. Berita tidak hanya disampaikan oleh reporter melalui media massa konvensional, setiap

orang bisa melaporkan berita di seluruh dunia, yang juga dikenal dengan istilah *citizen journalism*.

Menyadari pesatnya perkembangan teknologi komunikasi informasi, khususnya media jejaring sosial, BP melakukan komunikasi dengan *stakeholdernya* terkait dengan krisis yang sedang dihadapinya melalui media *online*, seperti portal perusahaan dan negara bagian yang terkena dampak krisis, twitter, facebook, flickr, dan youtube. Konsultan Ogilvy and mather bertanggung jawab dalam mengelola pesan dan respon dalam media – media jejaring sosial yang isinya diintegrasikan dengan pesan dan respon yang terdapat dalam portal perusahaan.

Halaman pada portal BP, www.bp.com menampilkan bagian *Gulf of Mexico Response* dengan *tag line* ‘*make it right*’ yang menyoroti enam upaya respon yang dilakukan BP mencakup sub bagian *sealing the well* yang melaporkan informasi seputar penyegelan sumur yang mengeluarkan tumpahan minyak; *clean up*

menginformasikan upaya – upaya BP dalam membersihkan tumpahan minyak di Teluk Meksiko; *beaches* berisi laporan tim respon cepat karyawan BP yang membersihkan pantai kawasan Teluk Meksiko dari tumpahan minyak; *wildlife* menampilkan informasi tentang laporan yang melanjutkan informasi pencarian burung, penyu, dan kehidupan liar lainnya yang diakibatkan oleh tumpahan minyak dan kemudian melakukan upaya rehabilitasi terhadap hewan – hewan tersebut; *environmental restoration* berisi laporan upaya jangka panjang BP yang menginvestasikan anggaran 500 juta dolar AS untuk para peneliti mengenai dampak yang diakibatkan oleh tumpahan; dan *economic investment* yang menginformasikan kegiatan yang dilakukan dalam membantu kawasan tumpahan untuk mengembalikan aspek ekonomi dan juga lingkungan. Pada halaman tersebut juga diberikan petunjuk link untuk mengikuti perkembangan terbaru mengenai penanganan bencana Teluk Meksiko pada jejaring media sosial Twitter,

Facebook, Youtube, Flickr, dan RSS Feed.

Di samping itu, BP juga mengembangkan portal yang khusus ditargetkan untuk karyawan, pensiunan, komunitas, dan *partner* perusahaan dengan domain <http://www.bipac.net>. Portal ini bertujuan untuk menyediakan pendidikan mengenai isu – isu kebijakan yang penting dan memberikan dampak bagi perusahaan, pekerjaan, keluarga, dan komunitas tempat di mana karyawan bekerja, hidup, dan anak – anak bermain.

BP melakukan kerjasama dengan negara – negara bagian di wilayah bencana dalam mengembangkan portalnya masing, seperti <http://www.bp.com/alabama>, <http://www.bp.com/florida>, <http://www.bp.com/louisiana>, dan <http://www.bp.com/mississippi>. Portal tiap negara bagian ini merupakan media interaksi antara warga sekitar dengan BP yang dimediasi oleh negara bagian masing – masing, laporan aktivitas – aktivitas yang dilakukan

warga sekitar dalam upaya nya memperbaiki lingkungan dan perbaikan ekonomi akibat tumpahan, termasuk penanganan sejumlah tuntutan warga sekitar kepada BP.

6. Media Jejaring Sosial

Penelitian yang dikembangkan oleh Burson – Marsteller (2010), salah satu perusahaan *public relations* menunjukkan $\frac{3}{4}$ dari 100 perusahaan ternama (79%) menggunakan satu dari beberapa bentuk media jejaring sosial, seperti *twitter*, *facebook*, *youtube*, dan blog perusahaan) untuk secara aktif mengikatkan perusahaan dengan *stakeholder*-nya. Hasil studi ini juga menemukan 20% perusahaan multinasional yang menggunakan keempat media jejaring sosial tersebut untuk mengikatkan dengan *stakeholder*-nya. Temuan lain dalam studi ini mengindikasikan rata – rata 100 perusahaan global memiliki akun *twitter* 4.2, halaman *facebook fan* 2.1, saluran *youtube* 1.6 dan blog perusahaan 4.2, perusahaan yang memiliki akun aktif mengirimkan 27 tweet tiap minggunya, 3.6 *facebook*

posts per minggunya, 10 video *youtube* tiap bulannya dan 7 blog posts tiap bulannya.

Hasil studi yang dilakukan oleh Wright dan Hinson (2010) melaporkan sebanyak 81% perusahaan yang menjadi responden percaya bahwa media sosial meningkatkan praktek *public relations*, meningkat dibanding tahun 2009 (72%) dan 2008 (66%). Hasil studi ini juga menunjukkan sebesar 92% (2010 dan 2009) dan 89% (2008) perusahaan menyatakan bahwa blog dan media sosial mempengaruhi ulasan berita pada media massa tradisional (surat kabar, majalah, radio, dan televisi). Pada tahun 2008 dan 2009, Wright dan Hinson menyatakan bahwa blog dan media sosial menjadikan komunikasi lebih spontan karena perusahaan mendapatkan tekanan dari *stakeholder*-nya untuk memberikan respon secara cepat (Wright, 2010)

BP yang mendelegasikan pengelolaan media sosialnya kepada Ogilvy and Mather menggunakan empat media sosial, yaitu *facebook*, *twitter*, *flickr*, dan *youtube*. Halaman

BP pada facebook dengan domain <http://www.facebook.com/BPAmerica> dengan jumlah follower sampai dengan Oktober 2010 sebanyak 42, 117, misalnya digunakan untuk meng-update berita – berita setiap kegiatan yang dilakukan BP, seperti dalam *wall* – nya, *up-date* berita dilakukan hampir tiap jam, video aktivitas juga di-*upload* yang menampilkan laporan langsung kegiatan dalam sumur pengeboran (Live Oil Well Videos), Perkiraan Cuaca di sekitar Teluk Meksiko (Gulf of Mexico Weather), Komunikasi BP dengan khalayak komunitas, aktivis lingkungan, pemerintah, dll dalam bentuk respon laporan aktivitas (Gulf Communication), video – video tersebut langsung di-*link* ke Youtube termasuk foto – foto seputar aktivitas penanganan tumpahan yang di-*link* ke flickr.

Twitter digunakan untuk memberikan status terkini secara singkat mengenai perkembangan penanganan tumpahan minyak melalui Akun @BPGlobalPR dan @Oil_Spill_2010. Akun @BPGlobalPR mengkomunikasikan

mengenai status terkini disampaikan kepada 186. 803 follower dengan jumlah tweets sebanyak 493. “Get short, timely messages from BP Public relations,” sebuah BP untuk melakukan komunikasi dengan *stakholder* nya terutama mereka yang terkena dampak langsung tumpahan dan media massa yang terus menerus melaporkan kegiatan tumpahan. Media massa menjadikan twitter sebagai salah satu sumber informasi awal dalam melengkapi beritanya, sehingga sebagian reporter menganggap hal ini membantu meringankan pekerjaannya.

Tampilan foto yang disertai *caption* (keterangan mengenai foto yang ditampilkan) mengenai pengelolaan tumpahan minyak ditampilkan dalam *flickr* dengan domain

<http://www.flickr.com/BPAmerica>

yang memfokuskan pada upaya – upaya penanganan tumpahan minyak, aktivitas dengan komunitas, dan penggantian kerugian kepada pihak – pihak yang terkena dampak tumpahan. Folder foto yang ditampilkan

mencakup antara lain upaya – upaya *clean up, community outreach, claims, Health and Safety, Wildlife, Beaches,* dan *BP Altered Images*. Video – video ditampilkan dalam youtube yang memiliki domain resmi <http://www.youtube.com/BP> bertujuan untuk mengkomunikasikan respon – respon yang dilakukan BP dalam mengelola bencana pasca tumpahan dan sebagai salah satu bentuk penghargaan BP kepada para sukarelawan dan pihak – pihak yang membantu penanggulangan bencana Teluk Meksiko. BP menciptakan saluran youtube untuk mengikatkan diri dengan publik dengan menjadikan youtube sebagai salah satu media yang digunakan untuk percakapan dan dialog yang informatif seputar tumpahan minyak di Teluk Meksiko dengan publik yang menaruh perhatian terhadap bencana Teluk Meksiko terutama Komunitas, Pemerintah Federal AS, Media Massa dan Aktivis Lingkungan. Gulf of Mexico Response yang menjadi judul dalam situs resmi tersebut menampilkan beberapa video yang terbagi menjadi beberapa bagian

mencakup *Latest on BP Response, Beaches and Cleanup, Claims and Economy, Health and Safety, Restore Environment,* dan *Wildlife*. Pembagian video menjadi beberapa bagian ini dimaksudkan untuk merespon sejumlah kritik dan upaya – upaya ofensif yang disampaikan kepada BP oleh publik – publik tersebut yang juga melaporkan tumpahan minyak melalui saluran yang sama.

Sejumlah ahli *public relations* menganggap pengelolaan krisis BP melalui media jejaring sosial ini sebagai sebuah “lelucon” terlambat dan seharusnya digunakan sebelum krisis terjadi. Shell Holtz, misalnya mengkritik cara BP mengkomunikasikan krisisnya melalui akun twitter, “*Would this have been started if BP had done good public relations? They have made a lot of mistakes, and that created an environment that was just fertile for something like @BPGlobalPR to capture people’s attention.*” Aktivis lingkungan menganggapnya sebagai upaya “spin” untuk memutarbalikkan fakta di lapangan yang telah merusak

ekosistem kawasan teluk yang justru tidak ditampilkan dalam media – media jejaring sosial tersebut.

C. SIMPULAN

Reputasi perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang energi dan menjadikan sumber daya alam sebagai objek eksplorasinya memberikan tantangan seiring dengan upaya – upaya pencegahan *global warming* yang telah menjadi agenda negara – negara dunia dan aktivis lingkungan saat ini, pengelolaan krisis menjadi istilah yang tepat dalam menghadapi faktor resiko dibandingkan dengan penanganan krisis, seperti halnya BP yang menghadapi hambatan dan tuntutan yang diakibatkan meledaknya sumur pengeboran lepas pantai di Teluk Meksiko.

Bentuk komunikasi respon yang tepat dilakukan dalam menangani krisis BP adalah tipe *concession*, bukan “denial” yang akan memberikan upaya kontradiktif dengan fakta – fakta di lapangan yang dilaporkan oleh media massa dan sejumlah stakeholder yang terkena dampak tumpahan. Pernyataan

– pernyataan respon ini untuk selanjutnya diintegrasikan dengan penyampaian pesan melalui berbagai saluran yang digunakan oleh BP, seperti *issue advertising* dalam media massa, portal perusahaan, dan media jejaring sosial, tidak terkecuali upaya lobi dengan Pemerintah Federal dan sejumlah aktivitas lingkungan yang makin menguatkan komunikasi krisis yang dilakukan.

D. DAFTAR PUSTAKA

DiStaso, M. W. (2010). *Industry in Crisis: The Communication Challenge in the Banking Industry*. *Public Relations Journal*, 3.

Hallahan, K. (2009). *Crisis and Risk in Cyberspace*. In R. L. Heath, & H. O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication* (p. 412). New York: Routledge.

Heileman, S. (2008). *Plan for Involvement of Sectoral Stakeholder at the National, Regional, and International*

- Levels. STAKEHOLDERS INVOLVEMENT PLAN*, 321.
- Hennig-Thurau, T., & Edward C. Malthouse, C. F. (2010). *The Impact of New Media on Customer Relationships. Journal of Service Research*, 312.
- Huang, Y.-H. (2006). *Crisis Situations, Communication Strategies, and Media Coverage : A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model. Communication Research*, 182.
- Jin, Y., & Cameron, A. P. (2010). *Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Approach in Crisis Communication: Testing the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. Public Relations Journal Vol. 4, No. 1*, 4.
- Joanne E. Hale, R. E. (2005). *Crisis Response Communication Challenges : Building Theory From Qualitative Data. Journal of Business Communication*, 115.
- Keri K. Stephens, P. C. (2005). *Communicating with stakeholders During a Crisis : Evaluating Message Strategies. Journal of Business Communication 2005 Vol 42*, 395.
- Lionel, Z. (2008). *Lobbying : The Art of Political Persuasion. Great Britain: Harriman House Ltd.*
- Sellnow, K. C. (2002). *Issues Advertising as Crisis Communication: Northwest Airlines' Use of Image Restoration Strategies During the 1998 Pilot's Strike. Journal of Business Communication*, 193.
- Wright, D. K. (2010). *An Analysis of New Communications Media Use in Public Relations: Results of a Five-Year Trend Study. Public Relations Journal*, 11.