CITACONOMIA : Economic and Business Studies

Volume 5 No.2
ISSN: 2963-492x
The article is published with OpenAccess at:
https://ejournal.citakonsultindo.or.id/index.php/CITACONOMIA/indexdex

# *PERAN PUBLIC RELATIONS SEBAGAI FASILITATOR KOMUNIKASI DALAM MENGELOLA KRISIS REPUTASI*

# *(STUDI KASUS PT. GARUDA INDONESIA)*

**Perdana Aqsyal Syaputra[1], Septi Anugra Esa Ardianingsih[2], Ayu Sholikah Nur Utami[3] , Naufal Athiya Primananda[4]**
[1,2,3,4]Universitas Slamet Riyadi
Email: septianugraesa19@gmail.com

***Abstrak:*** *Artikel ini menganalisis fungsi strategis Public Relations (PR) sebagai fasilitator komunikasi organisasional dalam pengelolaan krisis reputasi, dengan mengambil PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebagai objek kajian. Garuda Indonesia dipilih karena menghadapi krisis multidimensional yang kompleks dan berkesinambungan, mencakup tekanan finansial pasca-pandemi COVID-19 berupa akumulasi utang sebesar Rp154 triliun (2021–2022), kerugian bersih Rp5,4 triliun, penurunan peringkat layanan Skytrax dari bintang lima menjadi bintang empat pada tahun 2025, serta berbagai krisis reputasi di ruang digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus yang dikombinasikan analisis literatur sistematis, berlandaskan tiga kerangka teoritis utama, yaitu Situational Crisis Communication Theory (SCCT) oleh Coombs, Image Restoration Theory oleh Benoit, serta konseptualisasi PR sebagai boundary spanner dan fasilitator komunikasi multistakeholder. Hasil kajian menunjukkan bahwa Garuda Indonesia mengimplementasikan empat pilar strategi komunikasi krisis, meliputi penetapan juru bicara tunggal, dialog terbuka dengan regulator, pemetaan media strategis, serta pengelolaan narasi di ekosistem digital. Namun demikian, respons komunikasi yang diterapkan masih cenderung berdimensi logistik institusional dan belum mengakomodasi kebutuhan afektif publik secara memadai. Artikel ini menyimpulkan bahwa efektivitas PR dalam situasi krisis reputasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan respons, melainkan juga oleh kedalaman empati dalam konstruksi pesan, konsistensi narasi lintas waktu, serta kualitas keterlibatan integratif dengan seluruh pemangku kepentingan.*

***Kata kunci*** *: Public Relations, Fasilitator Komunikasi, Krisis Reputasi, Garuda Indonesia, Situational Crisis Communication Theory (SCCT), Image Restoration Theory*

## PENDAHULUAN

Reputasi merupakan aset strategis yang paling rentan dalam lanskap bisnis kontemporer. Di era digital yang dicirikan oleh akselerasi penyebaran informasi melalui platform media sosial dan portal berita daring, suatu krisis berpotensi berkembang dari isu yang bersifat marginal menjadi bencana komunikasi yang masif hanya dalam rentang waktu beberapa jam. Dalam konteks demikian, peran *Public Relations* (PR) sebagai fasilitator komunikasi antara organisasi dan para pemangku kepentingannya menjadi semakin krusial dan determinan.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, selaku maskapai penerbangan nasional yang telah beroperasi sejak tahun 1949, merepresentasikan objek kajian yang sangat relevan dan kaya



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

akan dimensi analitis. Perusahaan ini mengalami serangkaian krisis reputasi yang bersifat berlapis dan berkesinambungan: mulai dari krisis keuangan akibat akumulasi kewajiban utang sebesar Rp154 triliun yang memicu proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) pada periode 2021–2022, kerugian operasional yang terus mengalami eskalasi hingga mencapai Rp5,4 triliun pada tahun 2025, penurunan peringkat Skytrax dari kategori bintang lima menjadi bintang empat, instabilitas kepemimpinan yang berulang, hingga krisis reputasi berbasis digital seperti insiden kehilangan telepon genggam penumpang yang viral di platform media sosial.

Fenomena multikisis yang dialami PT Garuda Indonesia menghadirkan pertanyaan mendasar yang perlu dikaji secara akademis: bagaimana peran PR sebagai fasilitator komunikasi dalam menghadapi krisis reputasi yang bersifat kompleks dan berlapis? Sejauh mana strategi komunikasi yang diimplementasikan mampu merekonstruksi kepercayaan publik, investor, dan pemangku kepentingan lainnya secara efektif?

Kajian terhadap manajemen komunikasi krisis PT Garuda Indonesia telah dilakukan oleh sejumlah peneliti sebelumnya, di antaranya oleh Salsabila, Nova Shafira, dan Yani Hendrayani (2025) yang mengevaluasi respons krisis melalui kerangka SCCT dan *Image Restoration Theory*, serta penelitian terdahulu dari Universitas Airlangga (Dwivayani, 2012) yang memetakan strategi hubungan masyarakat Garuda Indonesia dalam konteks kasus korupsi dan mogok kerja pilot. Kendati demikian, kajian konseptual yang mengintegrasikan fenomena krisis terkini pada periode 2021–2025 dengan kerangka teoritis hubungan masyarakat kontemporer masih sangat terbatas dalam literatur yang ada.

Artikel ini bertujuan untuk: *pertama*, memetakan tipologi krisis reputasi yang dihadapi oleh PT Garuda Indonesia; *kedua*, menganalisis peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi *multistakeholder* dalam konteks krisis tersebut; dan *ketiga*, mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi krisis yang diterapkan berdasarkan kerangka teoritis SCCT, *Image Restoration Theory*, dan konsep hubungan masyarakat sebagai *boundary spanner*. Secara akademis, artikel ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan literatur komunikasi krisis di Indonesia, khususnya dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

## KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Public Relations sebagai Fasilitator Komunikasi



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Secara konseptual, *Public Relations* didefinisikan oleh Cutlip, Center, dan Broom (2009) sebagai fungsi manajemen yang membangun dan memelihara relasi yang bersifat saling menguntungkan antara organisasi dengan berbagai publiknya, yang pada akhirnya menjadi faktor determinan bagi keberhasilan maupun kegagalan organisasi tersebut. Dalam perspektif ini, hubungan masyarakat tidak dapat direduksi sekadar sebagai fungsi komunikasi yang bersifat satu arah, melainkan merupakan fungsi strategis yang bersifat dialogis dan berorientasi pada komunikasi dua arah.

Peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi (*communication facilitator*) merupakan salah satu dari empat peran hubungan masyarakat yang dikemukakan oleh Broom dan Dozier (1986). Dalam kapasitas peran ini, hubungan masyarakat berfungsi sebagai perantara atau *liaison* yang memfasilitasi dialog antara organisasi dengan berbagai publiknya. Hubungan masyarakat tidak semata-mata bertugas menyampaikan informasi dari organisasi kepada publik, melainkan juga berperan dalam menyalurkan aspirasi, kekhawatiran, dan persepsi publik kembali kepada pihak manajemen organisasi. Peran ini menjadi sangat vital dalam situasi krisis, yakni kondisi di mana ketidakpastian informasi dan ketegangan emosional publik mencapai titik kulminasinya.

Lebih lanjut, hubungan masyarakat dalam kapasitasnya sebagai *boundary spanner* (Grunig & Hunt, 1984) berfungsi sebagai penghubung antara lingkungan eksternal dengan sistem internal organisasi. Dalam konteks krisis reputasi, fungsi *boundary spanning* mengimplikasikan bahwa hubungan masyarakat dituntut untuk mampu mendeteksi dan membaca sinyal-sinyal ancaman yang bersumber dari lingkungan eksternal meliputi media, publik, regulator, dan investor serta menerjemahkannya ke dalam formulasi respons strategis yang tepat dan terukur bagi pihak manajemen organisasi.

**Situasional Crisis Communication Theory (SCCT)**

*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs (2007) merupakan kerangka teoritis yang paling komprehensif dalam domain kajian komunikasi krisis kontemporer. SCCT menegaskan bahwa respons komunikasi yang tepat dalam kondisi krisis harus dikalibrasi secara proporsional terhadap tingkat tanggung jawab organisasi yang dipersepsikan oleh publik (*perceived organizational crisis responsibility*) atas krisis yang sedang berlangsung.

Coombs mengklasifikasikan krisis ke dalam tiga kluster utama berdasarkan dimensi atribusi tanggung jawab: (1) *Victim Cluster*, yaitu tipologi krisis di mana organisasi berposisi



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

sebagai pihak yang dirugikan, seperti dalam kejadian bencana alam maupun serangan yang bersumber dari pihak eksternal; (2) *Accident Cluster*, yaitu krisis yang timbul secara tidak terencana sebagai akibat dari faktor teknis maupun kegagalan operasional; serta (3) *Preventable Cluster*, yaitu krisis yang bersumber dari pelanggaran nilai organisasi, kelalaian pada level manajerial, atau tindakan yang dilakukan secara sadar dan disengaja. Semakin tinggi atribusi tanggung jawab yang dipersepsikan oleh publik, semakin besar magnitude ancaman terhadap reputasi organisasi, dan semakin substantif pula kedalaman strategi respons yang dibutuhkan.

SCCT menyediakan seperangkat strategi respons krisis yang tersusun secara hierarkis, meliputi *deny* (penyangkalan), *diminish* (minimalisasi dampak persepsi negatif), *rebuild* (rekonstruksi citra organisasi), hingga *bolstering* (penguatan simpati publik). Strategi *rebuild*, yang secara operasional mencakup penyampaian permintaan maaf yang bersifat penuh dan tulus (*full apology*) serta pemberian kompensasi kepada pihak yang dirugikan, direkomendasikan untuk diterapkan pada krisis dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang tinggi. Kajian ini menempatkan SCCT sebagai salah satu lensa analitis primer dalam proses evaluasi terhadap strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh PT Garuda Indonesia.

**Teori Image Restoration (Benoit)**

*Image Restoration Theory* yang dikemukakan oleh William L. Benoit (1995) menawarkan perspektif komplementer terhadap SCCT dengan memusatkan perhatian pada upaya pemulihan citra organisasi pascakrisis. Benoit mengidentifikasi lima strategi utama dalam proses pemulihan citra, yakni: *denial* (penyangkalan), *evading responsibility* (penghindaran tanggung jawab), *reducing offensiveness* (reduksi tingkat pelanggaran yang dipersepsikan), *corrective action* (tindakan korektif), dan *mortification* (permohonan maaf secara eksplisit).

Dalam konteks peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi, *Image Restoration Theory* memberikan panduan konseptual mengenai bagaimana pesan-pesan komunikasi krisis semestinya dikonstruksi dan disampaikan kepada berbagai segmen publik yang memiliki ekspektasi dan tingkat sensitivitas yang berbeda-beda. Penggabungan antara kerangka SCCT dan *Image Restoration Theory* memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih holistik dan komprehensif terhadap strategi komunikasi krisis yang diimplementasikan oleh PT Garuda Indonesia.



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

**Manajemen Krisis Reputasi**

Reputasi didefinisikan sebagai akumulasi persepsi kolektif para pemangku kepentingan terhadap kapabilitas, integritas, dan tanggung jawab suatu organisasi yang terbentuk secara gradual dalam rentang waktu tertentu (Fombrun & Van Riel, 2004). Krisis reputasi terjadi manakala tindakan atau peristiwa yang melibatkan organisasi secara signifikan mendegradasikan persepsi kolektif tersebut hingga melampaui ambang batas yang dapat ditoleransi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi dan Purbasari (2024) mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi yang baik cenderung menunjukkan kinerja finansial yang lebih superior serta ketahanan yang lebih kokoh dalam menghadapi kondisi krisis. Temuan ini mengimplikasikan bahwa manajemen reputasi tidak dapat direduksi semata-mata sebagai fungsi komunikasi, melainkan merupakan bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang organisasi yang bersifat menyeluruh.

Dalam konteks era digital, Jurnal Komunikasi dan Media (2025) mencatat bahwa perusahaan yang mampu menyampaikan klarifikasi dalam rentang waktu kurang dari 24 jam sejak kemunculan suatu isu cenderung lebih berhasil dalam mengendalikan pembentukan opini publik. Di samping aspek kecepatan respons, transparansi informasi dan kapasitas untuk menyentuh dimensi emosional publik turut menjadi faktor-faktor krusial yang menentukan keberhasilan manajemen krisis reputasi secara keseluruhan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (*case study research*). Menurut Yin (2021), pendekatan studi kasus merupakan metode yang tepat untuk menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak sepenuhnya dapat diidentifikasi secara tegas. Dalam hal ini, krisis reputasi PT Garuda Indonesia merepresentasikan fenomena yang kaya akan konteks dan bersifat multidimensi, sehingga pendekatan studi kasus menjadi pilihan metodologis yang paling relevan dan sesuai.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama: *pertama*, analisis dokumen (*document analysis*) yang mencakup laporan keuangan resmi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, pemberitaan media daring yang bersumber dari sumber-sumber kredibel seperti CNA Indonesia, Bisnis.com, dan KBA News, serta artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

*peer-review*. *Kedua*, analisis konten komunikasi krisis yang mencakup pernyataan resmi manajemen, siaran pers, dan narasi yang dikonstruksi oleh tim hubungan masyarakat PT Garuda Indonesia dalam berbagai situasi krisis yang terjadi.

Pemilihan kasus didasarkan pada dua fenomena utama yang merepresentasikan karakteristik krisis yang berbeda namun saling berkaitan satu sama lain: (1) krisis keuangan dan PKPU pada periode 2021–2025 yang merupakan krisis struktural jangka panjang dengan dampak *multistakeholder* yang luas dan signifikan; serta (2) krisis digital berupa insiden kehilangan telepon genggam penumpang pada tahun 2025 yang merupakan krisis reputasi berbasis media sosial dengan siklus perkembangan yang jauh lebih cepat. Pemilihan dua fenomena yang berbeda karakteristiknya bertujuan untuk memperkaya kedalaman analisis konseptual mengenai variasi peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi dalam konteks yang berbeda.

Analisis data dilakukan melalui pengkodean tematik (*thematic coding*) yang berlandaskan pada kerangka teoritis SCCT, *Image Restoration Theory*, dan konsep hubungan masyarakat sebagai *boundary spanner*. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber data yang mencakup laporan keuangan resmi, pemberitaan media, dan kajian akademis yang relevan. Analisis dalam penelitian ini bersifat konseptual, yakni bertujuan untuk mengembangkan proposisi-proposisi teoritis mengenai peran hubungan masyarakat dalam manajemen krisis reputasi, dan bukan dimaksudkan untuk menghasilkan temuan empiris yang dapat digeneralisasikan secara statistic

## HASIL PENELITIAN

### Pemetaan Krisis Reputasi PT Garuda Indonesia (2021-2025)

Berdasarkan hasil analisis data, krisis reputasi yang dialami PT Garuda Indonesia dalam rentang periode 2021–2025 dapat diklasifikasikan ke dalam tiga lapisan krisis yang bersifat interdependen dan saling memperlemah satu sama lain.

Lapisan pertama ialah Krisis Finansial Struktural. PT Garuda Indonesia menanggung akumulasi kewajiban utang sebesar US$10,1 miliar atau ekuivalen dengan Rp154 triliun, yang selanjutnya memicu proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) serta gugatan dari sejumlah kreditur internasional (PR Indonesia, 2023). Kondisi tersebut semakin diperparah oleh struktur biaya yang tidak proporsional, di mana beban biaya tetap (*fixed cost*) mendominasi secara signifikan dibandingkan biaya variabel (*variable cost*). Pada tahun fiskal 2023, perusahaan mencatatkan kerugian sebesar Rp1,26 triliun berdasarkan laporan keuangan



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

kuartal ketiga, dengan total beban utang yang mencapai Rp130 triliun (KBA News, 2025). Situasi keuangan ini mengalami deteriorasi lebih lanjut pada tahun 2025, ketika kerugian bersih tercatat mencapai Rp5,4 triliun meningkat hampir lima kali lipat dibandingkan kerugian yang dibukukan pada tahun fiskal sebelumnya (CNA Indonesia, 2025).

Lapisan kedua adalah Krisis Tata Kelola dan Kepercayaan Institusional. Frekuensi pergantian kepemimpinan yang berulang dalam rentang waktu singkat merupakan indikator signifikan dari krisis tata kelola internal perusahaan. Dalam periode tersebut, PT Garuda Indonesia setidaknya mengalami dua kali transisi jabatan direktur utama dari Irfan Setiaputra kepada Wamildan Tsani pada akhir tahun 2024, yang kemudian digantikan oleh Glenny H. Kahuripan pada Oktober 2025. Pada periode yang bersamaan, perusahaan merekrut sejumlah eksekutif dari Singapore Airlines dan Scandinavian Airlines untuk mengisi posisi direktur keuangan serta direktur transformasi (CNA Indonesia, 2025). Instabilitas kepemimpinan yang berulang ini secara progresif mengikis kepercayaan investor maupun publik terhadap kapabilitas manajerial dan kelayakan institusional perusahaan.

Lapisan ketiga adalah Krisis Reputasi Layanan Digital. Insiden kehilangan telepon genggam milik penumpang yang viral pada tahun 2025 merepresentasikan tipologi krisis yang secara fundamental berbeda dari dua lapisan sebelumnya: bersiklus respons cepat, berbasis platform media sosial, dan bermuatan emosional yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Salsabila, Nova Shafira, dan Yani Hendrayani (2025) yang dipublikasikan dalam *Jurnal Calathu* mengungkapkan bahwa respons hubungan masyarakat (*public relations*) PT Garuda Indonesia terhadap insiden tersebut cenderung bersifat institusional dan korektif dengan orientasi utama pada klarifikasi fakta dan kerja sama dalam proses investigasi namun belum mampu menjangkau dimensi afektif publik yang secara ekspresif menuntut empati serta pertanggungjawaban moral dari pihak perusahaan.

**Strategi PR Garuda Indonesia: Empat Pilar Komunikasi Krisis**

Berdasarkan data yang bersumber dari VP Corporate Secretary PT Garuda Indonesia, Mitra Piranti, sebagaimana disampaikan dalam forum *workshop* PR Indonesia Awards (PRIA) 2023, PT Garuda Indonesia mengimplementasikan empat pilar strategi komunikasi krisis yang dirancang secara sistematis dan terstruktur.

Pilar Pertama: Juru Bicara Tunggal. PT Garuda Indonesia menetapkan direktur utama sebagai satu-satunya representasi komunikasi resmi pada fase krusial pemulihan perusahaan.



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Kebijakan ini bertujuan untuk menjamin konsistensi pesan yang disampaikan kepada publik, mencegah munculnya kontradiksi narasi yang bersumber dari berbagai unit internal, serta memperkuat otoritas komunikasi di hadapan publik dan kalangan media. Dalam perspektif SCCT, penetapan juru bicara tunggal merupakan praktik terbaik (*best practice*) yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan kendali atas pembingkaian (*framing*) narasi krisis secara efektif.

Pilar Kedua: Dialog Terbuka dengan Regulator dan Pemangku Kepentingan. PT Garuda Indonesia menyelenggarakan sesi diskusi secara periodik yang bersifat terbuka dan transparan bersama pihak regulator, pengamat industri penerbangan, serta pemangku kepentingan (*stakeholders*) utama. Forum-forum dialogis tersebut dirancang sebagai mekanisme fasilitasi komunikasi dua arah (*two-way communication*) yang memungkinkan pihak manajemen untuk menyampaikan narasi pemulihan secara langsung, sekaligus mengakomodasi masukan dan kekhawatiran yang datang dari pihak eksternal. Pilar ini secara konseptual mencerminkan peran hubungan masyarakat sebagai *boundary spanner* yang berfungsi menjembatani kepentingan internal dan eksternal organisasi.

Pilar Ketiga: Media Mapping Strategis. PT Garuda Indonesia membangun jejaring *key media* secara terstruktur guna memastikan narasi pemulihan perusahaan tersampaikan secara komprehensif dan menjangkau segmen publik yang relevan. Strategi ini mencakup pengelolaan relasi dengan media arus utama (*mainstream media*) maupun platform media sosial, serta upaya pembentukan sentimen pemberitaan yang bersifat positif. Dalam konteks manajemen krisis di era digital, strategi ini selaras dengan temuan yang dipublikasikan dalam Jurnal Komunikasi dan Media (2025), yang menegaskan signifikansi pemanfaatan media daring secara strategis sebagai instrumen untuk meredam eskalasi isu.

Pilar Keempat: Pengelolaan Narasi Digital. PT Garuda Indonesia secara aktif melakukan pembentukan sentimen pemberitaan positif melalui platform media sosial dan kanal media digital. Platform seperti Twitter/X, Instagram, serta berbagai portal berita daring dimanfaatkan sebagai saluran klarifikasi langsung kepada publik. Di samping itu, informasi terkini mengenai kondisi keuangan perusahaan dan langkah-langkah strategis pemulihan dikomunikasikan secara rutin kepada kalangan media dan analis pasar melalui forum analisis saham yang diselenggarakan setiap tiga bulan sekali (Dwivayani, 2012; PR Indonesia, 2023).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### a. PR sebagai Fasilitator dalam Krisis Finansial Berlapis: Analisis SCCT



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Apabila dianalisis melalui kerangka SCCT (Coombs, 2007), krisis finansial yang dialami PT Garuda Indonesia dapat diklasifikasikan ke dalam *Preventable Cluster* yakni tipologi krisis yang dalam batas-batas tertentu seharusnya dapat dicegah mengingat krisis tersebut melibatkan elemen-elemen ketidakefisienan operasional, lemahnya profesionalisme manajerial, serta praktik tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang patut dipertanyakan. Namun demikian, terdapat pula elemen-elemen yang masuk dalam kategori *Victim Cluster*, mengingat pandemi COVID-19 merupakan faktor eksternal yang berada di luar kapasitas kendali manajemen perusahaan.

Kompleksitas atribusi tanggung jawab tersebut secara langsung memberikan implikasi terhadap strategi komunikasi yang semestinya diimplementasikan oleh fungsi hubungan masyarakat PT Garuda Indonesia. Dalam situasi di mana publik mempersepsikan organisasi sebagai pihak yang memikul tanggung jawab secara parsial terhadap krisis yang terjadi, SCCT merekomendasikan penerapan kombinasi strategi *diminish* yakni mereduksi dampak persepsi negatif dengan menjelaskan secara transparan faktor-faktor yang berada di luar kendali perusahaan dan strategi *rebuild*, yakni merekonstruksi kepercayaan publik melalui tindakan konkret dan komitmen perbaikan yang terukur. Keputusan PT Garuda Indonesia untuk menempatkan direktur utama sebagai juru bicara tunggal yang secara langsung menyampaikan narasi pemulihan kepada publik dapat dimaknai sebagai upaya strategis dalam mengoperasionalisasikan strategi *rebuild* yang secara inheren mensyaratkan otoritas komunikasi dan kredibilitas institusional yang tinggi.

Selain itu, penelitian Susanto (2023) sebagaimana dikutip dalam kajian konflik organisasi PT Garuda Indonesia menegaskan bahwa konflik internal yang tidak dikelola secara efektif berpotensi menimbulkan inefisiensi pemanfaatan sumber daya dan penurunan kinerja organisasi secara sistemik. Hal ini mengimplikasikan bahwa krisis reputasi eksternal yang mendera PT Garuda Indonesia sesungguhnya berakar pada krisis komunikasi internal yang lebih fundamental. Peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator dalam konteks ini tidak semata-mata diorientasikan kepada publik eksternal, melainkan juga kepada pemangku kepentingan internal yang meliputi karyawan, manajemen lintas divisi, dan serikat pekerja yang merupakan fondasi bagi terpeliharanya kohesi organisasi selama periode krisis berlangsung.

**b. Krisis Digital dan Defisit Komunikasi Emosional**

Insiden kehilangan telepon genggam milik penumpang yang viral pada tahun 2025



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

menghadirkan dinamika krisis yang secara fundamental berbeda dari krisis finansial struktural. Apabila krisis finansial bergerak secara lambat dan bertahap, krisis berbasis digital bergerak secara eksponensial dan bermuatan emosional tinggi. Dalam rentang waktu yang singkat, narasi negatif mengenai PT Garuda Indonesia menyebar secara masif di berbagai platform media sosial dan membentuk opini publik yang bersifat rigid serta sukar untuk dikendalikan.

Analisis yang dilakukan oleh Salsabila, Nova Shafira, dan Yani Hendrayani (2025) dalam *Jurnal Calathu* mengungkapkan bahwa dalam insiden tersebut, strategi komunikasi PT Garuda Indonesia terpusat pada klarifikasi institusional dan kerja sama dalam proses investigasi yang merupakan manifestasi dari respons korektif dalam kerangka *Image Restoration Theory*. Namun demikian, respons tersebut dinilai belum mampu mengakomodasi kebutuhan emosional publik yang secara ekspresif menuntut empati, pengakuan yang tulus, dan pertanggungjawaban moral dari pihak perusahaan. Reputasi PT Garuda Indonesia di ruang publik digital dinilai relatif terjaga pada tataran faktual, namun citra emosionalnya tetap berada dalam kondisi rentan.

Temuan tersebut sejalan dengan perspektif yang dikemukakan oleh Bambang Sumaryanto, Konsultan PR dan Dosen Komunikasi LSPR (MIX Marcomm, 2019), yang menegaskan bahwa kegagalan dalam mengelola isu komunikasi secara tepat baik dari aspek ketepatan waktu maupun substansi empati berpotensi menguras atensi publik secara signifikan dan pada akhirnya dapat mengancam integritas reputasi perusahaan secara menyeluruh. Kasus menu tulisan tangan Garuda pada tahun 2019, di mana respons awal perusahaan justru memperburuk situasi dengan melaporkan kreator konten kepada pihak kepolisian, telah menjadi preseden historis yang mengilustrasikan betapa signifikannya risiko yang ditimbulkan oleh respons krisis yang bersifat defensif dan minim empati.

Implikasi konseptual dari temuan-temuan tersebut adalah: fungsi hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi di era digital dituntut untuk memiliki kapasitas yang melampaui pengelolaan arus informasi faktual, yakni kemampuan untuk mengelola arus emosional publik (*emotional flow management*). Hal ini mensyaratkan pengembangan kompetensi hubungan masyarakat yang melampaui keterampilan teknis komunikasi menuju kepekaan empatik yang lebih mendalam, sebagaimana ditegaskan oleh Jurnal Komunikasi dan Media (2025) bahwa isu-isu yang menyentuh ranah emosional cenderung memicu reaksi publik yang lebih intensif dan lebih sulit untuk diredam melalui pendekatan komunikasi konvensional.



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

**c. Fasilitasi Komunikasi Multistakeholder: Peluang dan Tantangan**

Salah satu dimensi terpenting dari peran hubungan masyarakat sebagai fasilitator adalah kapasitasnya dalam mengelola komunikasi kepada berbagai kelompok pemangku kepentingan (*multistakeholder*) yang secara simultan memiliki kepentingan, ekspektasi, dan tingkat sensitivitas yang berbeda-beda. Dalam konteks PT Garuda Indonesia, terdapat setidaknya lima kelompok pemangku kepentingan utama yang komunikasinya perlu difasilitasi secara terstruktur: (1) investor dan pemegang saham yang membutuhkan transparansi informasi finansial; (2) regulator dan pemerintah selaku pemegang saham mayoritas yang menuntut akuntabilitas tata kelola perusahaan; (3) pelanggan yang memerlukan jaminan atas aspek keselamatan dan kualitas layanan; (4) karyawan yang membutuhkan kepastian mengenai keberlangsungan operasional perusahaan dan kondisi hubungan kerja; serta (5) media dan publik umum yang memerlukan narasi yang bersifat transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Strategi empat pilar yang dikembangkan oleh PT Garuda Indonesia mencerminkan kesadaran institusional akan kompleksitas fasilitasi *multistakeholder* tersebut. Penyelenggaraan forum diskusi periodik bersama regulator dan pengamat industri, implementasi *media mapping* yang terstruktur, serta pelaksanaan forum analisis saham secara triwulanan merepresentasikan upaya segmentasi komunikasi yang berbasis pada karakteristik dan kebutuhan informasi spesifik dari masing-masing kelompok pemangku kepentingan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *two-way symmetric communication* yang dikemukakan oleh Grunig dan Hunt (1984) sebagai manifestasi tertinggi dari praktik hubungan masyarakat yang ideal.

Kendati demikian, injeksi modal dari Danantara senilai Rp23,67 triliun yang menjadikannya menguasai 91,11 persen saham PT Garuda Indonesia (CNA Indonesia, 2025) menghadirkan dinamika fasilitasi komunikasi yang semakin kompleks dan berlapis. Fungsi hubungan masyarakat PT Garuda Indonesia kini dituntut untuk mampu memfasilitasi komunikasi dalam ekosistem kepemilikan yang didominasi oleh satu entitas tunggal berkapital besar, yang berpotensi mereduksi fleksibilitas dan independensi dalam perumusan strategi komunikasi. Di satu sisi, dominasi kepemilikan Danantara memberikan fondasi stabilitas finansial bagi perusahaan; di sisi lain, kondisi tersebut secara bersamaan meningkatkan ekspektasi publik terhadap transparansi pengelolaan dan pemanfaatan dana negara yang merupakan salah satu area paling sensitif dalam lanskap komunikasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN).



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

**d. Efektivitas Strategi Komunikasi Krisis: Evaluasi Kritis**

Secara keseluruhan, evaluasi terhadap efektivitas strategi komunikasi krisis Garuda Indonesia menghasilkan gambaran yang ambivalen. Di satu sisi, penerapan empat pilar komunikasi krisis yang sistematis terutama dalam konteks pemulihan dari krisis PKPU dapat diapresiasi sebagai respons PR yang terencana dan berbasis pada identifikasi masalah yang cermat. Studi oleh Tim ResearchGate (2023) yang menganalisis manajemen krisis Garuda Indonesia menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan terbukti membantu mencegah spekulasi dan membangun kembali kepercayaan.

Di sisi lain, terdapat sejumlah kesenjangan strategis yang perlu diperhatikan. Pertama, kesenjangan antara komunikasi institusional dan komunikasi emosional, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan Jurnal Calathu (2025) tentang kasus handphone hilang. Kedua, ketidakmampuan mempertahankan hasil pemulihan dalam jangka panjang, yang ditunjukkan oleh terus berlanjutnya kerugian finansial hingga tahun 2025 dan penurunan rating Skytrax. Ketiga, instabilitas kepemimpinan yang secara struktural melemahkan konsistensi komunikasi jangka panjang narasi PR yang dibangun oleh satu direktur utama berpotensi terputus ketika kepemimpinan berganti.

Instabilitas kepemimpinan ini menghadirkan tantangan khusus bagi PR sebagai fasilitator, karena konsistensi narasi merupakan prasyarat fundamental bagi pemulihan kepercayaan publik. Setiap pergantian direktur utama pada dasarnya juga berarti pergantian 'wajah' komunikasi krisis yang telah dibangun dengan susah payah. Dalam perspektif Image Restoration Theory (Benoit, 1995), pemulihan citra adalah proses jangka panjang yang memerlukan konsistensi komitmen; pergantian kepemimpinan yang terlalu sering secara efektif mereset proses pemulihan tersebut dari titik awal.

## KESIMPULAN

Kajian konseptual ini menghasilkan sejumlah proposisi teoritis yang berpotensi memperkaya khazanah literatur komunikasi krisis, khususnya dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia.Pertama, krisis reputasi yang bersifat multilapis dan berkesinambungan sebagaimana yang dialami oleh PT Garuda Indonesia mensyaratkan strategi fasilitasi komunikasi hubungan masyarakat yang bersifat adaptif dan berbasis konteks, alih-alih pendekatan tunggal yang bersifat seragam dan generik. Setiap lapisan krisis baik



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

yang berdimensi finansial, tata kelola, maupun digital memerlukan respons komunikasi yang terdiferensiasi dalam hal *timing* penyampaian, pemilihan saluran komunikasi, serta register emosional pesan yang digunakan.

Kedua, fungsi hubungan masyarakat sebagai fasilitator komunikasi di era digital tidak lagi dapat membatasi dirinya pada peran manajerial informasi semata. Dimensi emosional dalam komunikasi krisis yang secara substantif mencakup empati, pengakuan moral, dan keterlibatan yang bersifat manusiawi menjadi faktor pembeda yang determinan antara strategi komunikasi yang semata-mata mengelola fakta dengan strategi yang mampu memulihkan kepercayaan publik secara substantif dan berkelanjutan.

Ketiga, fasilitasi komunikasi *multistakeholder* dalam konteks BUMN menghadapi tantangan struktural yang bersifat unik: di satu sisi terdapat tuntutan transparansi publik yang tinggi mengingat keterlibatan dana negara, sementara di sisi lain terdapat kompleksitas kepentingan yang lebih beragam dan hierarkis dibandingkan dengan korporasi swasta pada umumnya. Dalam konteks PT Garuda Indonesia, keberhasilan fungsi hubungan masyarakat sebagai fasilitator akan sangat ditentukan oleh kapasitasnya dalam menegosiasikan kepentingan-kepentingan yang kerap kali bersifat kontradiktif di antara pemegang saham negara, kreditor internasional, karyawan, dan pengguna jasa

Keempat, stabilitas kepemimpinan merupakan prasyarat struktural bagi efektivitas fungsi hubungan masyarakat dalam manajemen krisis jangka panjang. Instabilitas kepemimpinan yang dialami PT Garuda Indonesia secara sistematis melemahkan konsistensi narasi pemulihan yang telah dibangun, sehingga proses *image restoration* mengalami hambatan yang signifikan.

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah diuraikan, artikel ini merekomendasikan agar fungsi hubungan masyarakat PT Garuda Indonesia mengembangkan strategi komunikasi krisis yang lebih komprehensif dan integratif yakni strategi yang tidak semata-mata berorientasi pada pengelolaan informasi dan media (*information management*), tetapi juga mencakup pengelolaan persepsi emosional publik (*emotional perception management*), penguatan komunikasi internal sebagai fondasi kohesi organisasi selama masa krisis, serta pembangunan protokol komunikasi krisis yang memiliki ketahanan institusional melampaui pergantian kepemimpinan individual.

Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi tersebut melalui pendekatan empiris yang lebih terstruktur, khususnya melalui wawancara mendalam



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

(*in-depth interview*) dengan para praktisi hubungan masyarakat PT Garuda Indonesia serta survei persepsi publik, guna memperkuat validitas dan menguji relevansi proposisi-proposisi konseptual yang diajukan dalam artikel ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Benoit, W. L. (1995). Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies. State University of New York Press.

Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for Public Relations Role Models. Public Relations Review, 12(1), 37–56.

CNA Indonesia. (2025, April). Di balik kerugian Rp5,4 triliun dan turunnya rating Skytrax Garuda Indonesia. CNA Indonesia. Diakses dari https://www.cna.id/indonesia/garuda-rugi-rating-skytrax-turun-45836

Coombs, W. T. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2nd ed.). SAGE Publications.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2009). Effective Public Relations (Edisi ke-10, terjemahan C. R. Pohan). Jakarta: Kencana.

Dwivayani, K. D. (2012). Strategi Public Relation Garuda Indonesia dalam Menangani Krisis [Skripsi, Universitas Airlangga]. Repository Universitas Airlangga. https://repository.unair.ac.id/36952/

Fauzi, K., & Purbasari, R. (2024). Peran Budaya Organisasi dalam Manajemen Konflik pada Tempat Kerja. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12(2), 44–58.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Pearson Education.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston.

KBA News. (2025, 24 Mei). Kenapa Garuda Indonesia Terpuruk? Membedah Krisis Maskapai Pelat Merah di Tengah Laba Besar Maskapai Dunia. Diakses dari https://kbanews.com/resonansi/kenapa-garuda-indonesia-terpuruk-membedah-krisis-maskapai-pelat-merah-di-tengah-laba-besar-maskapai-dunia/

Jurnal Komunikasi dan Media. (2025). Strategi Komunikasi Krisis Perusahaan dalam Menghadapi Isu Reputasi di Media Online. Jurnal Komunikasi dan Media, 1(1), 9–15. https://jurnal.samudrailmu.com/index.php/jkomed/article/download/25/26

MIX Marcomm. (2019, 22 Juli). Bagaimana Seharusnya Garuda Menghadapi Krisis Komunikasi dan 'Sindiran' AirAsia? Diakses dari https://mix.co.id/corcomm-pr/public-relations/bagaimana-



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

seharusnya-garuda-menghadapi-krisis-komunikasi-dan-sindiran-airasia/

Nova, F. (2009). Crisis Public Relations: Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan. Jakarta: Grasindo.

PR Indonesia. (2023, 16 Maret). Strategi Garuda Indonesia Mengubah Krisis Jadi Momentum Kebangkitan. PR Indonesia. Diakses dari https://www.prindonesia.co/detail/3099/Strategi-Garuda-Indonesia-Mengubah-Krisis-Jadi-Momentum-Kebangkitan

PR Indonesia. (2023, 26 Juni). Cara Garuda Indonesia Memanfaatkan Krisis Menjadi Peluang Bangkit. PR Indonesia. Diakses dari https://www.prindonesia.co/detail/3260/Cara-Garuda-Indonesia-Memanfatkan-Krisis-Menjadi-Peluang-Bangkit

ResearchGate. (2023). Analisis Manajemen Krisis: Studi Kasus PT Garuda Indonesia. Diakses dari Https://Www.Researchgate.Net/Publication/374867745_Analisis_Manajemen_Krisis_Studi_Kasus_Pt_Garuda_Indonesia

Salsabila, K., Nova Shafira, & Yani Hendrayani. (2025). Membangun Citra di Tengah Krisis: Strategi Media Relations Garuda Indonesia Kasus Kehilangan Handphone. Calathu: Jurnal Ilmu Komunikasi. https://journal.uc.ac.id/index.php/calathu/article/view/5909

Susanto, A. (2023). Manajemen Konflik Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. Jurnal Manajemen dan Organisasi Indonesia, 9(1), 12–28.

Yin, R. K. (2021). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.



Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.