



## PENGURUSAN KETIDAKTENTUAN EKONOMI MENGUNAKAN KOMUNIKASI PEMASARAN BERSEPADU: DARI PERSPEKTIF COVID-19

### *MANAGING ECONOMIC UNCERTAINTIES USING INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION: FROM THE PERSPECTIVE OF COVID-19*

Siti Aishah Chu Abdullah<sup>1\*</sup>, Khadijah Mohamad Tuah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulti Pendidikan, Bahasa dan Komunikasi, Universiti Malaysia Sarawak, Malaysia  
Email: [asachu@unimas.my](mailto:asachu@unimas.my)

<sup>2</sup> Fakulti Pendidikan, Bahasa dan Komunikasi, Universiti Malaysia Sarawak, Malaysia  
Email: [mtejah@unimas.my](mailto:mtejah@unimas.my)

\* Corresponding Author

#### Article Info:

##### Article history:

Received date: 23.06.2024

Revised date: 17.07.2024

Accepted date: 31.07.2024

Published date: 24.09.2024

##### To cite this document:

Chu Abdullah, S. A., & Tuah, K. M. (2024). Menguruskan Ketidaktentuan Ekonomi Menggunakan Komunikasi Pemasaran Bersepadu. *International Journal of Law, Government and Communication*, 9 (37), 22-38.

DOI: 10.35631/IJLGC.937003

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



#### Abstrak:

Pandemik COVID-19 yang melanda dunia pada 2019 telah menjejaskan ekonomi global dengan teruk sehingga mengakibatkan banyak perniagaan menggulung tikar dan ramai kehilangan pekerjaan. Ini telah mewujudkan ketidaktentuan ekonomi. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk meneroka peranan komunikasi pemasaran bersepadu semasa ketidaktentuan ekonomi. Tinjauan literatur menunjukkan bahawa komunikasi pemasaran bersepadu boleh digunakan sebagai instrumen strategik untuk pengurusan krisis. Kajian ini mendapati pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu berkongsi matlamat yang sama, termasuk mengurangkan risiko, mengurangkan ketidaktentuan dan mencapai objektif organisasi. Selain itu, komunikasi pemasaran bersepadu terbukti sebagai alat komunikasi yang berkesan dalam mengawal ketidaktentuan ekonomi, menekankan kepentingan mengekalkan usaha komunikasi pemasaran, seperti penjenamaan dan pengiklanan. Selain itu, pemasaran digital muncul sebagai saluran penting dalam komunikasi pemasaran bersepadu dan membolehkan organisasi berkembang maju di dalam ketidaktentuan ekonomi.

#### Kata Kunci:

COVID-19, Kajian Literatur, Ketidaktentuan Ekonomi, Komunikasi Pemasaran Bersepadu, Pengurusan Krisis

**Abstract:**

The global economy has been severely impacted by the COVID-19 pandemic, resulting in widespread business closures and significant job losses across various industries. This has created a climate of economic uncertainty. Therefore, the aim of this study is to explore the role of integrated marketing communication (IMC) during periods of economic uncertainty. Through a literature review approach, this study seeks insights into how IMC can serve as a strategic instrument for crisis management (CM). The findings of the study revealed that CM and IMC shared common goals, including risk mitigation, uncertainty reduction, and the achievement of organisational objectives. Moreover, IMC proved to be an effective communication tool in navigating economic uncertainties, emphasising the importance of maintaining marketing communication efforts, such as branding and advertising. Additionally, digital marketing emerged as a significant channel within IMC, enabling organisations to thrive amidst economic uncertainties.

**Keywords:**

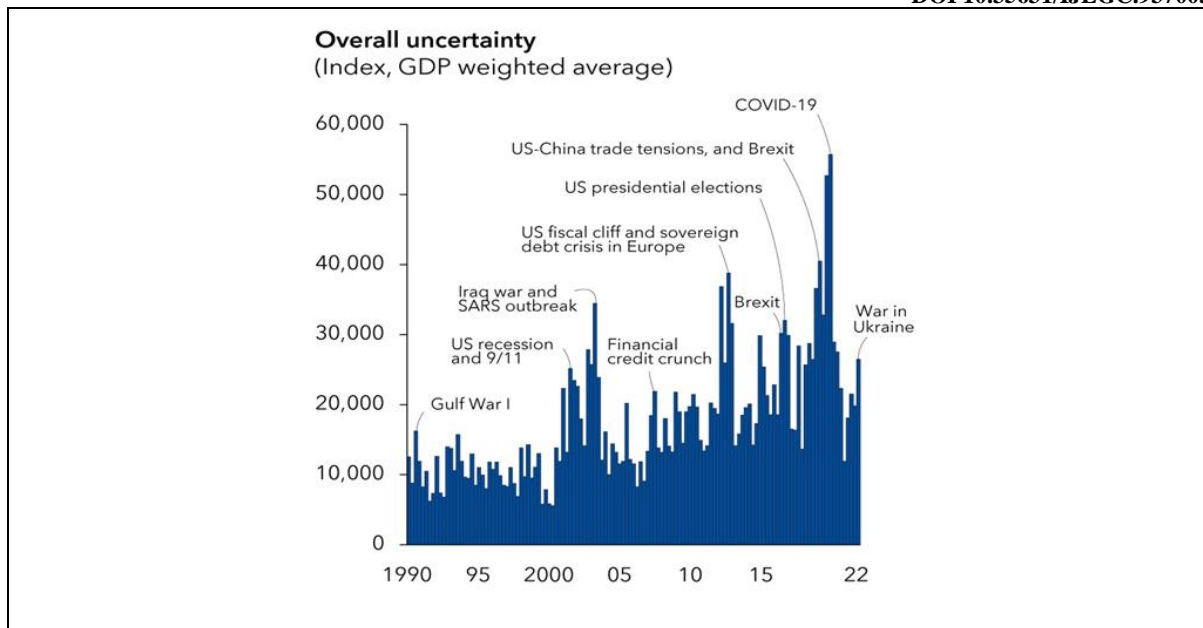
COVID-19, Crisis Management, Economic Uncertainties, Integrated Marketing Communication, Literature Review

**Pendahuluan**

Krisis adalah masa kesukaran, bahaya atau ketidakpastian yang memerlukan tindakan segera untuk mengurangkan kesannya (Hornby, 2020). Rangkaian krisis yang kompleks dan saling berkaitan memacu perubahan dan ketidakpastian dalam masyarakat. Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, masyarakat telah menghadapi peningkatan kerugian berkaitan krisis akibat krisis ekonomi dan tenaga, peperangan, pandemik dan perubahan iklim, antara faktor lain (Rashidfarokhi & Danivska, 2023).

Salah satu krisis terkini yang ketara ialah pandemik penyakit Koronavirus (COVID-19) yang bermula pada tahun 2019. Ia telah memberi kesan yang besar kepada manusia, masyarakat dan ekonomi di seluruh dunia. Kesan utama COVID-19 merangkumi aspek kesihatan, ekonomi, pendidikan, sosial dan politik. Malah, kesannya kemungkinan akan terus dirasai pada tahun-tahun akan datang (Ali & Malaco, 2022; Yu & Mustafa, 2022; Bonotti & Zech, 2021).

Rajah 1 menunjukkan ketidaktentuan di seluruh dunia dari 1990 hingga 2022, di mana jumlah yang lebih tinggi bermaksud ketidaktentuan yang lebih tinggi dan sebaliknya. Dalam rajah tersebut, COVID-19 menunjukkan jumlah ketidaktentuan tertinggi, dengan lebih daripada 50,000 Keluaran Dalam Negara Kasar. Wabak tersebut melanda bersama-sama krisis lain yang sudah wujud. Oleh itu, adalah penting untuk mempunyai sistem dan prosedur yang boleh membantu dalam memberi tindak balas dengan cepat dan berkesan kepada krisis.



**Rajah 1: Indeks Ketidaktentuan Dunia**

Sumber: Ahir et al., 2022

Walau bagaimanapun, pembolehubah krisis hampir mustahil untuk diramalkan terlebih dahulu dan sumber yang ada untuk menanganinya terus berubah dari semasa ke semasa. Selain itu, pengurus perniagaan seluruh dunia menghadapi kesukaran untuk memahami pelbagai jenis ketidaktentuan dalam perniagaan mereka serta mewujudkan strategi mengatasi yang berkesan kerana ketiadaan rangka kerja komprehensif yang merangkumi pelbagai jenis ketidaktentuan, pencetus dan akibatnya, di samping strategi yang pelbagai yang digunakan oleh pengurus dan akibatnya. Keadaan ini berterusan walaupun terdapat keperluan untuk memahami dan menangani ketidaktentuan dalam persekitaran perniagaan global. Pandemik COVID-19 telah menekankan keperluan bagi pengurus untuk mengenal pasti dan bertindak balas terhadap ketidaktentuan dengan secukupnya (Sharma et al., 2020). Oleh itu, kebanyakan organisasi memilih untuk melaksanakan langkah-langkah pemotongan kos, seperti mengurangkan belanjawan pemasaran mereka untuk mengekalkan keuntungan atau mengelakkan kerugian kewangan semasa ketidaktentuan ekonomi (Hofmann, 2022; Akeem, 2017).

Namun demikian, mengurangkan belanjawan semasa ketidaktentuan ekonomi bukan selalu merupakan strategi terbaik. Organisasi harus menilai dengan teliti pilihan mereka dan mempertimbangkan potensi kesan pemotongan belanjawan ke atas operasi mereka dan prospek pertumbuhan jangka panjang. Dalam sesetengah kes, melabur dalam inisiatif strategik semasa kemerosotan ekonomi boleh membantu organisasi untuk berjaya apabila ekonomi pulih. Sebagai contoh, syarikat-syarikat seperti *Zoom* dan *Shopify* mengalami pertumbuhan yang ketara semasa pandemik COVID-19 ketika mereka melabur dalam transformasi digital semasa pandemik tersebut (Aaker & Shattuck, 2020; Lindberg, t.t.). *Walmart* dan *Target* juga menyaksikan pertumbuhan jualan yang ketara apabila mereka melabur dalam e-dagang semasa pandemik tersebut (Back, 2020; Research and Markets, 2020). Sementara itu, *Teladoc* dan *Amwell* mengalami pertumbuhan yang ketara semasa pandemik tersebut melanda kerana keupayaan mereka untuk menyediakan perkhidmatan penjagaan kesihatan jarak jauh (Amwell, 2020; Esteban, 2020).

Komunikasi pemasaran bersepadu, khususnya, adalah proses perniagaan yang memberi penekanan kepada pembentukan struktur organisasi yang sejajar dan mendatar, berorientasikan ke arah komunikasi 'satu suara', di mana semua jabatan dan pihak berkepentingan dalaman membawa mesej jenama yang sama di seluruh organisasi. Selaras dengan penekanan tersebut, semua jabatan dan pihak berkepentingan dalaman berkongsi pendapat dan pengalaman, serta bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama untuk menyampaikan nilai yang disesuaikan dengan pelanggan (pendekatan luar).

Tindakan menjana nilai untuk pelanggan menghasilkan tahap kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Begitu juga, pengalaman pelanggan yang positif menyumbang kepada penciptaan nilai pelanggan. Apabila sesebuah organisasi memberikan faedah yang tinggi atas harga yang dibayar oleh pelanggan, ia meningkatkan nilai pelanggan, yang membawa kepada kesetiaan pelanggan yang lebih tinggi, potensi pasaran yang lebih tinggi, kenaikan harga, pengurangan kesilapan dan kecekapan yang lebih tinggi (Mahajan, 2020). Oleh itu, komunikasi pemasaran bersepadu perlu dilaksanakan pada setiap masa, sambil mempertimbangkan pengubahsuaian tertentu agar sesuai dengan keadaan semasa.

Masalah yang dikenal pasti dalam kajian ini adalah keperluan untuk membangunkan pelan strategik dan ukuran yang boleh digunakan oleh organisasi semasa krisis. Pendekatan gabungan dari dua disiplin (iaitu pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu) dicadangkan untuk mewujudkan impak yang lebih besar kepada masyarakat. Komunikasi pemasaran bersepadu telah digunakan sebagai inisiatif strategik untuk menguruskan ketidakpastian ekonomi, di mana kepentingan dan fungsinya telah dikenal pasti.

## Tinjauan Literatur

### *Konsep, Rangka Kerja dan Prinsip Pengurusan Krisis*

Pengurusan krisis adalah bertujuan mengurangkan risiko dan ketidakpastian untuk membantu organisasi mencapai objektif. Ia melibatkan proses membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan membangunkan strategi, protokol dan mekanisme untuk mengesan, mencegah, membendung, memulihkan dan belajar dari krisis (Haza et al., 2021).

Nathaniel dan Heyden (2020) telah menganalisis pengajaran daripada krisis lalu dan menerapkannya kepada krisis COVID-19 dengan menggambarkan perkaitan antara keduanya. Mereka telah menyusunnya ke dalam rangka kerja pengurusan krisis komprehensif yang terdiri daripada lima fasa, iaitu keterlibatan, meneroka, menjelaskan, melaksanakan dan menilai (sila lihat Rajah 2).



**Rajah 2: Fasa-fasa Pengurusan Krisis**

Fasa awal rangka kerja pengurusan krisis melibatkan merangka krisis dengan tepat dengan melibatkan pihak berkepentingan. Rangka kerja yang jelas dan komunikasi telus adalah penting untuk pengurusan krisis yang berkesan. Perangkaan yang baik dapat membimbing individu,

mengurangkan tingkah laku yang tidak amanah dan menggalakkan individu untuk memberikan pandangan (Steffen & Cheng, 2023). Dengan menjelaskan proses pengurusan krisis, seperti melalui penggunaan rangka kerja seperti lima rangka kerja pengurusan krisis dapat membantu menyakinkan orang ramai dan menyediakan mereka untuk memberi tindak balas yang berkesan.

Fasa kedua proses pengurusan krisis melibatkan meneroka krisis dan membangunkan strategi. Ini termasuk membahagikan dan mengutamakan populasi berisiko, membahagikan pasukan kepada kumpulan pembendungan dan perancangan krisis, merancang tindakan masa depan, meneroka alternatif, membangunkan strategi keluar dari krisis dan memberi tumpuan kepada petunjuk kemajuan yang penting (Haugevik & Neumann, 2021; Kuran et al., 2020; Nathaniel & Heyden, 2020). Dengan melaksanakan langkah-langkah ini, organisasi dapat menangani krisis dengan berkesan dan berusaha untuk menyelesaikannya sambil mempertimbangkan keperluan populasi yang berbeza dan membuat penyesuaian mengikut keadaan yang berubah-ubah.

Fasa ketiga proses pengurusan krisis melibatkan menjelaskan keputusan, rasionalisasi dan rancangan pelaksanaannya. Komunikasi yang berkesan, tindakan segera dan strategi tindak balas krisis yang jelas adalah elemen penting dalam fasa ini (Reddy & Gupta, 2020). Meminimumkan ketidakpastian melalui pengurusan risiko atau strategi pengurusan strategik membantu organisasi mengawal krisis. Sementara itu, membentangkan dan menjelaskan alat pengurusan krisis yang tersedia dan memastikan kesediaan untuk kegunaannya pada masa depan adalah komponen penting dalam pengurusan krisis yang berkesan (Sniazhko, 2019).

Fasa keempat proses pengurusan krisis melibatkan pelaksanaan pelan dengan fokus dan pemantauan yang berterusan. Fasa ini memberi tumpuan kepada pelaksanaan strategi pengurusan krisis, mengesan kemajuan secara objektif, membina kepercayaan dan kredibiliti dengan pihak berkepentingan, mengenal pasti sumber kritikal dan menguruskan dana dengan berkesan. Organisasi dapat memastikan usaha pengurusan krisis mereka berada di landasan yang betul dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menguruskan krisis dengan berkesan apabila fokus rancangan dilaksanakan dan pemantauan kemajuan dilakukan secara berterusan (Nathaniel & Heyden, 2020).

Fasa kelima dan terakhir dalam proses pengurusan krisis memberi tumpuan kepada penilaian, pembelajaran dan penyesuaian usaha dan kepimpinan berdasarkan maklumat dan maklum balas baru. Ia melibatkan penilaian keberkesanan pengurusan krisis, pembelajaran dari pengalaman krisis, membuat pelarasan yang diperlukan dan keupayaan menguruskan krisis secara berterusan. Kepimpinan krisis yang berkesan yang bercirikan keaslian, keyakinan, kredibiliti dan kecekapan adalah penting. Perancangan strategik yang sering dicapai melalui usaha kolaboratif adalah penting untuk pengurusan krisis yang berkesan dan meningkatkan kesiapsiagaan untuk krisis masa depan (John-Eke & Eke, 2020; Nathaniel & Heyden, 2020).

### ***Konsep, Proses dan Prinsip dan Rangka Kerja Komunikasi Pemasaran Bersepadu***

Komunikasi pemasaran bersepadu boleh ditakrifkan sebagai proses perniagaan taktikal dan strategik yang digunakan untuk merancang dan melaksanakan pelan komunikasi penjenamaan yang diselaraskan dan konsisten dengan kedua-dua pihak berkepentingan dalaman dan luaran dengan tujuan untuk mencapai hubungan yang menguntungkan dalam jangka panjang (Mustafa et al., 2022, hlm. 5).

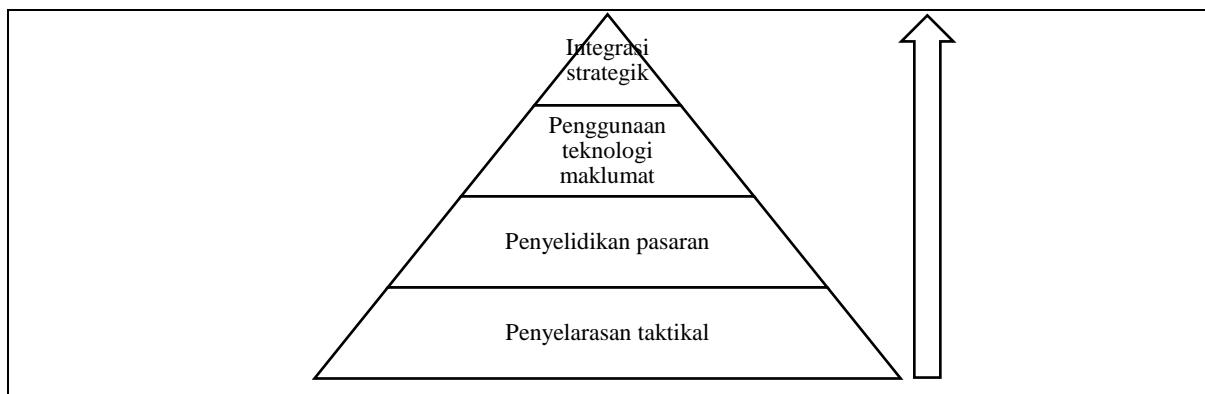
Dalam dunia yang serba pantas hari ini, di mana perkembangan teknologi maklumat dan internet membawa kepada peningkatan eksponen dalam bilangan pilihan yang tersedia untuk pelanggan, pendekatan rantai bekalan yang mengutamakan pengoptimuman kemudahan dan sumber, namun mengabaikan keperluan pelanggan tidak lagi relevan (Schultz et al., 2009).

Sifat berorientasikan perkhidmatan pasaran kontemporari telah memberikan perspektif baru kepada kepentingan hubungan dengan menonjolkan peranan penting kedua-dua nilai instrumental (produk) dan nilai peribadi (penggunaan) dalam mewujudkan kebersamaan pengalaman untuk pelanggan. Pendekatan ini melibatkan pertukaran komunikatif antara pemasaran dan pasaran yang dikenali sebagai perspektif hubungan (Shah et al., 2019).

Oleh itu, dalam komunikasi pemasaran bersepadu, hubungan pelanggan diberi penekanan yang penting. Komunikasi pemasaran bersepadu mengiktiraf kepentingan membina dan mengekalkan hubungan yang kukuh dengan pelanggan untuk mencapai matlamat pemasaran. Dengan mengintegrasikan pelbagai alat dan saluran komunikasi, komunikasi pemasaran bersepadu bertujuan untuk mewujudkan mesej yang konsisten dan bersatu yang seiring dengan pelanggan dan memupuk hubungan jangka panjang (Keikha et al., 2020).

Dalam komunikasi pemasaran bersepadu, komunikasi yang berkesan melangkaui mesej promosi dan kempen pengiklanan. Ia melibatkan memahami pelanggan, keutamaan dan tingkah laku serta menggunakan pengetahuan tersebut untuk membangunkan strategi komunikasi yang disasarkan. Komunikasi pemasaran bersepadu memberi penekanan kepada mewujudkan komunikasi dua hala dengan pelanggan yang membolehkan maklum balas, penglibatan interaksi secara individu (Pluta-Olearnik, 2018).

Oleh itu, Schultz dan Schultz (2003) telah mencadangkan rangka kerja yang terdiri daripada empat peringkat yang boleh digunakan sebagai pelan hala tuju untuk melaksanakan komunikasi pemasaran bersepadu dalam organisasi (sila lihat Rajah 3). Peringkat awal rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu seperti yang digariskan oleh Schultz dan Schultz (2003) memberi tumpuan kepada penyelarasan taktikal komunikasi pemasaran. Objektifnya adalah untuk mencapai tahap penyelarasan dan komunikasi interpersonal dan silang fungsi yang tinggi antara jabatan dalaman dan perunding luaran (Kitchen et al., 2004). Cabaran dalam mencapai penyelarasan, seperti saiz dan bilangan jabatan yang terlibat dalam aktiviti perniagaan tertentu serta ketersediaan sumber adalah faktor yang boleh diambil kira oleh jabatan-jabatan ini untuk memastikan kebersamaan dalam menyampaikan mesej yang konsisten (Berntzen et al., 2021).



**Rajah 3: Empat Peringkat Komunikasi Pemasaran Bersepadu**



Komitmen untuk menjalankan penyelidikan pasaran bagi menyokong komunikasi pemasaran bersepadu mewakili peringkat kedua dalam rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu. Pada peringkat ini, organisasi mengumpul dan menilai maklumat mengenai pengguna berdasarkan maklum balas mereka. Menurut Schultz (2009), adalah penting bagi organisasi untuk menganggap pengguna sebagai individu yang mempunyai keinginan dan tuntutan mereka sendiri supaya dapat memahami pengguna dengan berkesan. Apabila menyedari hakikat ini, pengurus komunikasi pemasaran boleh meletakkan pengguna mengikut segmen dan membangunkan mesej dan insentif komunikasi pemasaran yang memberi nilai tambah kepada pengguna. Pangkalan data organisasi biasanya merupakan cara utama untuk mengenal pasti pelanggan kerana ia menyimpan maklumat tentang pelanggan (Schultz, 2009). Lazimnya, perunding penyelidikan luaran ditugaskan untuk mengendalikan pengumpulan data pasaran kerana ianya melibatkan kecekapan kos untuk organisasi. Walau bagaimanapun, adalah penting bagi organisasi untuk menyelia projek penyelidikan bagi mengekalkan konsistensi dalam pengumpulan data dari semasa ke semasa (Davison, 2009).

Pada peringkat ketiga rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu, teknologi maklumat digunakan untuk menyokong usaha komunikasi pemasaran bersepadu, terutamanya melalui pembangunan pangkalan data untuk mengubah data pelanggan menjadi pengetahuan pelanggan yang berharga. Kejayaan dalam memanfaatkan teknologi memerlukan kepakaran dan kreativiti individu berkebolehan yang dapat mengenal pasti strategi yang sesuai untuk memupuk hubungan dengan segmen pasaran yang berbeza dalam sesebuah organisasi (Komm et al., 2021).

Dalam pada itu, seperti yang dinyatakan oleh Schultz dan Schultz (1998), peringkat ketiga integrasi merangkumi empat aspek penting, iaitu data empirikal pelanggan, tingkah laku berbanding sikap, alat penilaian dan teknik serta pembezaan pelanggan berdasarkan kriteria ekonomi. Melihat sejarah transaksi dan menjawab pertanyaan dan aduan adalah elemen penting dalam merekodkan data pelanggan. Pemeriksaan tingkah laku pembelian pelanggan secara empirikal membolehkan organisasi memahami dan memenuhi pilihan, keperluan dan harapan pelanggan dengan lebih baik. Untuk menilai pelanggan, pengguna dan prospek, organisasi boleh menggunakan pelbagai kaedah statistik dan alat untuk mengenal pasti ciri-ciri pelanggan yang paling responsif atau menguntungkan (biasanya 20% atau 30% teratas yang menyumbang kepada majoriti pendapatan atau keuntungan, menyumbang kepada 70-90% keuntungan keseluruhan). Dengan mengkaji kedinamikan corak pembelian dan pengekalan pelanggan, organisasi boleh menanda aras kos yang berkaitan dengan pemerolehan, pengekalan atau pengurangan pelanggan (Schultz & Schultz, 1998).

Peringkat keempat dan terakhir dalam rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu adalah integrasi strategik komunikasi pemasaran bersepadu yang merujuk kepada keupayaan organisasi untuk menilai prestasi secara konsisten berdasarkan metrik pulangan pelaburan bagi setiap segmen pasaran. Menurut Schultz (2009), langkah utama dalam proses komunikasi pemasaran bersepadu adalah memperuntukkan sumber organisasi kepada program komunikasi pemasaran yang menyasarkan pelanggan tertentu, mengukur hasil dan menggunakannya sebagai asas untuk pelaburan masa depan.

### **Metodologi**

Kajian ini menggunakan kaedah bercampur, di mana konsep, rangka kerja dan prinsip pengurusan krisis telah dibentangkan bersama rangka kerja dan prinsip komunikasi pemasaran bersepadu untuk memastikan kesalinghubungan mereka. Rangka kerja pengurusan krisis oleh

Nathaniel dan Heyden (2020) dan rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu oleh Schultz dan Schultz (2003) telah digunakan untuk tujuan mengaitkan kedua-dua disiplin pengajian ini yang saling bersesuaian untuk memperkenalkan satu set strategi sebagai langkah proaktif dalam menangani ketidakpastian ekonomi. Sementara itu, bagi perbincangan mengenai peranan komunikasi pemasaran bersepadu semasa ketidakpastian ekonomi, pencarian literatur telah dijalankan oleh para penyelidik berdasarkan kata kunci komunikasi pemasaran bersepadu, komunikasi pemasaran, strategi pemasaran, ketidakpastian ekonomi, kemelesetan ekonomi, kemerosotan ekonomi dan krisis ekonomi. Para penyelidik memberi tumpuan kepada jangka masa 2019 hingga 2023 untuk literatur, iaitu dalam tempoh kes COVID-19 menular. Jadual 1 menunjukkan gambaran keseluruhan konsep, prinsip dan rangka kerja pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu.

**Jadual 1: Konsep, Prinsip dan Rangka Kerja Pengurusan Krisis dan Komunikasi Pemasaran Bersepadu**

Aspek	Pengurusan Krisis	Komunikasi Pemasaran Bersepadu
Konsep	Bertujuan mengurangkan risiko dan meminimumkan ketidakpastian untuk mencapai objektif organisasi.	Proses perniagaan taktikal dan strategik digunakan untuk merancang dan melaksanakan komunikasi penjenamaan yang selaras dan konsisten untuk mencapai hubungan jangka panjang yang menguntungkan.
Prinsip	Melibatkan proses membuat keputusan, mencari penyelesaian dan membangunkan strategi, protokol dan mekanisme untuk mengesan, mencegah, menahan, memulihkan dan mempelajari dari krisis.	Memahami keperluan pelanggan, keutamaan dan tingkah laku serta membangunkan strategi komunikasi yang disasarkan menggunakan pelbagai alat dan saluran.
Kerangka Kerja	<p>Terdiri daripada 5 fasa: Keterlibatan, meneroka, menjelaskan, melaksanakan dan menilai. Fasa-fasa ini beroperasi dalam kitaran berterusan dan lelaran.</p> <p><b>Fasa 1: Keterlibatan</b> Memberi tumpuan kepada merangka krisis dengan tepat dan melibatkan semua pihak berkepentingan. Penglibatan awal dan komunikasi yang jelas adalah penting untuk pengurusan krisis yang berkesan.</p> <p><b>Fasa 2: Meneroka</b> Meletakkan krisis mengikut segmen dan membuat penilaian awal</p>	<p>Terdiri daripada 4 peringkat: Penyelarasan taktikal, penyelidikan pasaran, penggunaan teknologi maklumat dan integrasi strategik. Tahap-tahap ini berfungsi sebagai pelan hala tuju untuk melaksanakan komunikasi pemasaran bersepadu dalam organisasi.</p> <p><b>Peringkat 1: Penyelarasan taktikal</b> Mengiktiraf kepentingan membina dan mengekalkan hubungan yang kukuh dengan pelanggan. Dengan mengintegrasikan alat dan saluran komunikasi, komunikasi pemasaran bersepadu bertujuan untuk mencipta kebersamaan mesej yang</p>



tentang krisis serta merangka strategi untuk menanganinya. Ia menekankan pemahaman tentang motivasi orang ramai dan memanfaatkan sumber yang ada.

### **Fasa 3: Menjelaskan**

Menyampaikan keputusan, rasionalisasi dan rancangan pelaksanaan dengan segera. Ia memberi tumpuan kepada membentangkan kit alat yang tersedia untuk menangani krisis dan menyakinkan pihak berkepentingan dengan alat tambahan untuk kegunaan masa depan.

### **Fasa 4: Melaksanakan**

Melaksanakan rancangan, membina kepercayaan dan kredibiliti berdasarkan pengukuran objektif dan mengikuti aliran sumber. Pemantauan berterusan adalah penting untuk memastikan organisasi mendapat manfaat yang dijangkakan.

### **Fasa 5: Menilai**

Mempelajari, menyesuaikan usaha dan memimpin berdasarkan maklumat dan maklum balas baru. Ia menekankan kepimpinan dan pemahaman yang sah dan kompeten tentang cara dan waktu yang sesuai untuk keluar daripada krisis ini.

konsisten dan seiring dengan pelanggan.

### **Peringkat 2: Penyelidikan pasaran**

- Memahami pilihan dan tingkah laku pelanggan. Ia melibatkan pengumpulan dan penilaian maklumat pelanggan, meletakkan pelanggan mengikut segmen dan membangunkan mesej dan insentif yang disasarkan.

- Menekankan komunikasi yang berkesan dengan menyampaikan tujuan organisasi, menggunakan komunikasi dua hala dan menggalakkan maklum balas dan penglibatan.

### **Peringkat 3: Penggunaan teknologi maklumat**

Memantau dan menilai usaha komunikasi menggunakan metrik objektif dan mengukur hasil untuk pelaburan masa depan.

### **Peringkat 4: Integrasi strategik**

Menekankan penambahbaikan berterusan dan integrasi strategik. Ia melibatkan memanfaatkan data pelanggan, menggunakan teknologi maklumat dan menilai prestasi berdasarkan metrik pulangan pelaburan.

Dalam rangka kerja pengurusan krisis, fasa awal menekankan kepentingan melibatkan pihak berkepentingan untuk merangka krisis dengan tepat (Nathaniel & Heyden, 2020). Begitu juga dalam rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu, membina dan mengekalkan hubungan yang kukuh dengan pelanggan adalah aspek utama (Shah et al., 2019). Dengan melibatkan pihak berkepentingan dan memahami keperluan pelanggan, organisasi dapat mengembangkan kebersamaan mesej yang seiring dengan kedua-dua pihak berkepentingan dalaman dan luaran.

Fasa kedua rangka kerja pengurusan krisis melibatkan penerokaan krisis dan merangka strategi untuk menanganinya (Nathaniel & Heyden, 2020). Ini sejajar dengan penekanan rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu terhadap pemahaman pilihan dan tingkah laku pelanggan (Pluta-Olearnik, 2018). Dengan meletakkan audiens mengikut segmen dan membuat penilaian

awal tentang audiens, organisasi dapat membangunkan strategi komunikasi bersasar untuk menangani krisis dan memenuhi keperluan pelanggan dengan berkesan.

Fasa ketiga rangka kerja pengurusan krisis memberi tumpuan kepada menjelaskan keputusan dan melaksanakannya (Nathaniel & Heyden, 2020). Ini berkaitan dengan prinsip komunikasi pemasaran bersepadu tentang komunikasi yang berkesan, di mana organisasi harus menyampaikan tujuan, rasionalisasi dan tindakan mereka dengan jelas kepada pihak berkepentingan (Berntzen et al., 2021; Kitchen et al., 2004; Schultz & Schultz, 2003). Dengan menggunakan kit alat komunikasi pemasaran bersepadu dan membentangkannya kepada pihak berkepentingan, organisasi dapat menunjukkan kesediaan dan komitmen mereka untuk menguruskan krisis.

Fasa keempat rangka kerja pengurusan krisis melibatkan pelaksanaan rancangan dengan fokus dan pemantauan yang berterusan sambil membina kepercayaan dan kredibiliti melalui pengukuran objektif (Nathaniel & Heyden, 2020). Begitu juga rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu menekankan kepentingan memantau dan menilai usaha komunikasi menggunakan maklum balas dan metrik objektif untuk mengukur prestasi dan membina kredibiliti (Schultz & Schultz, 1998). Dengan menyelaraskan pelaksanaan pengurusan krisis melalui cara pemantauan dan pengukuran komunikasi pemasaran bersepadu, organisasi dapat mengawal krisis dengan berkesan sambil mengekalkan hubungan yang baik dengan pihak berkepentingan.

Fasa kelima rangka kerja pengurusan krisis menekankan penilaian, pembelajaran dan penyesuaian usaha dan kepimpinan berdasarkan maklumat dan maklum balas baru (Nathaniel & Heyden, 2020). Ini sejajar dengan prinsip komunikasi pemasaran bersepadu yang menekankan penambahbaikan berterusan dan integrasi strategik (Schultz, 2009). Organisasi dapat menyesuaikan strategi komunikasi mereka dan mencegah krisis yang sama daripada berulang pada masa akan datang apabila mereka mempelajari daripada krisis yang telah berlaku. Proses penilaian dan penyesuaian lelaran ini penting untuk kedua-dua pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu.

Secara ringkas, mengintegrasikan rangka kerja dan prinsip pengurusan krisis dengan rangka kerja dan prinsip komunikasi pemasaran bersepadu membolehkan organisasi menangani krisis dengan berkesan sambil mengekalkan hubungan yang kukuh dengan pihak berkepentingan dan mencapai kejayaan pemasaran dalam jangka panjang. Dengan memanfaatkan alat dan strategi dari kedua-dua disiplin, organisasi dapat mengawal krisis, berkomunikasi dengan berkesan dan membina kredibiliti dan kepercayaan di kalangan pihak berkepentingan.

## **Dapatan Kajian**

### ***Peranan Komunikasi Pemasaran Bersepadu Semasa Ketidaktentuan Ekonomi***

Jadual 2 menunjukkan ringkasan kajian terpilih yang mengkaji hubungan antara ketidaktentuan pemasaran dan ekonomi. Integrasi antara pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu digunakan sebagai asas untuk membincangkan penemuan dan cadangan yang diperoleh daripada enam kajian terpilih.

**Jadual 2: Ringkasan Literatur Tentang Peranan Komunikasi Pemasaran Bersepadu Semasa Ketidaktentuan Ekonomi**

Konteks	Perspektif	Rekabentuk Kajian	Sumber Rujukan
Krisis pemasaran	Dalaman (kesediaan organisasi)	Konsep	Lies, J. (2021)
Krisis komunikasi	Dalaman (kesediaan organisasi)	Empirikal	Sharples, L., Fletcher-Brown, J., Sit, K. J., & Nieto-Garcia, M. (2022)
Pemasaran	Dalaman (kesediaan organisasi)	Konsep	Hoekstra, J.C. & Leeflang, P.S.H. (2020)
Tingkah laku pengguna	Luaran (hubungan pihak berkepentingan)	Empirikal	Verma, M. & Naveen, B.R. (2021)
Periklanan	Dalaman (pembelajaran organisasi)	Konsep	Jenyns, C. (2021)
Strategi komunikasi pemasaran	Dalaman (kesediaan dan pembelajaran organisasi)	Empirikal	Susilo, M.E. & Prayudi, A. (2020)

Pertama, mewujudkan hubungan yang kukuh dengan pelanggan adalah penting dalam mengintegrasikan pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu. Sharples et al. (2022) menjalankan kajian tentang industri pelayaran semasa pandemik COVID-19 dengan memberi tumpuan kepada perspektif pengurus pemasaran tentang komunikasi krisis. Kajian tersebut mengenal pasti tema utama, termasuk mengesahkan keputusan pembelian, menjana keseronokan, menggunakan teknologi untuk kebiasaan dan mengekalkan impian percutian pelayaran. Penggunaan pemesejan tahap tafsiran yang tinggi bertujuan untuk memupuk hubungan masyarakat dan keluarga. Kajian ini menekankan penjagaan dan komitmen organisasi untuk melakukan perkara yang sepatutnya pada waktu yang mencabar, menyampaikan mesej yang konsisten dan selaras yang mengutamakan perkhidmatan pelanggan. Selain itu, Susilo dan Prayudi (2020) meneliti komunikasi kumpulan dalaman *Dewi Kunthi*, pengeluar batik di Jakarta semasa pandemik COVID-19. Kajian tersebut mendapati komunikasi dalam kumpulan semakin meningkat di mana pemimpin kumpulan memberikan motivasi melalui mesej lisan dan aktiviti berkaitan pandemik yang akhirnya meningkatkan semangat dan produktiviti pekerja. Dengan melibatkan pihak berkepentingan dan memahami keperluan pelanggan, organisasi dapat mengembangkan kebersamaan mesej yang seiring dengan kedua-dua pihak berkepentingan dalaman dan luaran.

Kedua, memahami keutamaan dan tingkah laku pelanggan adalah penting dalam konteks integrasi pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu semasa tempoh krisis. Corak pengguna menawarkan panduan kepada syarikat untuk menyediakan aktiviti pemasaran mereka yang seterusnya membawa kepada krisis pemasaran bersegi. Salah satu pendekatannya melibatkan mengenal pasti empat segmen pelanggan dalam pasaran yang merosot. Segmen-segmen ini termasuk "*Slam-on-the-brakes*" yang terdiri daripada pengguna yang sangat terjejas yang segera mengurangkan perbelanjaan mereka, "*Pained-but-patient*"

yang melibatkan pengguna berdaya tahan yang mungkin beralih kepada tingkah laku berhati-hati, pelanggan “*Comfortably-well-off*” dengan pendapatan lebih tinggi yang mengekalkan tingkah laku pra-krisis dan “*Live-for-today*” yang melibatkan pengguna bandar muda yang meneruskan corak penggunaan biasa mereka. Jenis pelanggan ini menunjukkan bahawa krisis ekonomi memerlukan langkah pemasaran produk khusus dan peluang semasa untuk pemasaran krisis (Lies, 2021). Di samping itu, langkah-langkah penjarakan sosial telah mengubah tabiat membeli-belah dengan ketara ke arah membeli-belah dalam talian, di mana kesan ini dijangka akan berpanjangan. Keutamaan terhadap makanan keluaran tempatan dan sokongan terhadap jenama India juga muncul semasa krisis COVID-19 (Hoekstra & Leefling, 2020; Verma & Naveen, 2021). Apabila menyelaraskan usaha pemasaran dengan permintaan pelanggan yang semakin meningkat, perniagaan dapat mengawal krisis dan mencari peluang pertumbuhan.

Ketiga, prinsip komunikasi yang berkesan dalam komunikasi pemasaran bersepadu adalah penting dalam konteks integrasi pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu. Tujuan, rasionalisasi dan tindakan organisasi harus disampaikan dengan jelas kepada pihak berkepentingan. Semasa pandemik, organisasi menunjukkan perkara ini dengan menggunakan teknologi digital baharu untuk mengekalkan komunikasi yang konsisten dengan penumpang dan pelancong yang berpotensi. Mesej melalui video digunakan untuk mempamerkan langkah-langkah keselamatan dan menyampaikan kesungguhan krew untuk pelayaran masa depan. Pendekatan ini sejajar dengan penyelarasan taktikal komunikasi pemasaran yang dipertingkatkan dan menekankan identiti jenama organisasi yang berpusat di sekitar penjagaan pelanggan semasa pandemik COVID-19 (Sharples et al., 2022). Dengan menggunakan kit alat komunikasi pemasaran bersepadu dan menyampaikannya dengan berkesan kepada pihak berkepentingan, organisasi dapat menunjukkan kesediaan dan komitmen mereka untuk menguruskan krisis.

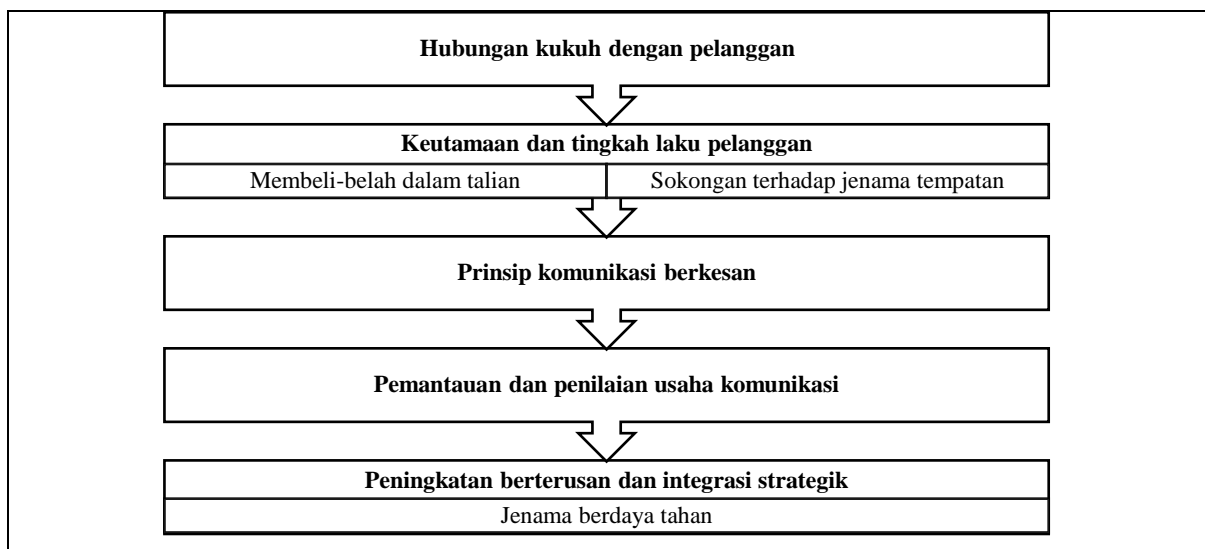
Keempat, pemantauan dan penilaian usaha komunikasi memainkan peranan penting dalam konteks integrasi pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu. Maklum balas dan metrik objektif digunakan untuk mengukur prestasi dan mewujudkan kredibiliti. Krisis COVID-19 telah mewujudkan peluang pemerolehan pelanggan, terutamanya melalui saluran dalam talian. Syarikat boleh memanfaatkan situasi ini untuk mengumpul data mengenai pelanggan baharu, membuat profil dan mengenal pasti kumpulan sasaran baharu yang berpotensi. Strategi komunikasi yang disasarkan kemudiannya boleh dibangunkan untuk menangani krisis dan memenuhi keperluan pelanggan (Hoekstra & Leefling, 2020). Dengan terus memantau dan menilai usaha komunikasi, organisasi dapat menyesuaikan pendekatan mereka dan mengoptimalkan pemerolehan pelanggan dalam landskap krisis yang berubah.

Akhir sekali, dalam konteks integrasi pengurusan krisis dan komunikasi pemasaran bersepadu, terdapat penekanan terhadap peningkatan berterusan dan integrasi strategik. Pengiklanan memainkan peranan penting semasa krisis, terutamanya sewaktu kemerosotan. Walau bagaimanapun, kandungan dan pemesejan iklan adalah sama penting. Semasa krisis, iklan perlu memberikan maklumat yang penting. Contoh yang perlu diberi perhatian ialah pemesejan berfungsi dan rasional yang dilihat dalam pengumuman perkhidmatan awam di Australia, seperti ‘*Stay COVID free and do the 3*’, ‘*Physical distancing is working*,’ dan ‘*Staying apart keeps us together*.’ Iklan ini menawarkan arahan dan panduan yang jelas tentang cara individu boleh bertindak balas terhadap kesan dan ancaman COVID-19 melalui pendekatan maklumat. Adalah penting untuk mempunyai keberanian untuk melabur dalam pengiklanan pada masa-masa seperti ini sambil memastikan mesej tetap sah. Jenama yang menggunakan pendekatan

sedemikian lebih cenderung untuk berjaya dan mendapat kelebihan daya saing apabila keadaan ekonomi bertambah baik (Jenyns, 2021).

Tambahan pula, krisis yang berkaitan dengan pasaran berpotensi untuk berubah menjadi krisis jenama dan berfungsi sebagai ujian tekanan untuk jenama. Semasa krisis jenama, terdapat kehilangan nilai jenama yang berlaku secara tiba-tiba sehingga mengakibatkan jenama yang tertekan kehilangan perhatian, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan. Dari semasa ke semasa, jenama yang tertekan boleh menggantikan pelanggan setia dengan pelanggan kasual yang tidak setia. Walau bagaimanapun, jenama berdaya tahan menonjol dalam pengurusan krisis dengan mengukuhkan hubungan pelanggan dan kepercayaan. Penyelidikan menunjukkan bahawa jenama ekuiti tinggi yang bercirikan kesetiaan jenama, kesedaran nama dan kesedaran kualiti mendapat persepsi negatif yang lebih sedikit daripada pengguna berbanding dengan jenama ekuiti yang rendah. Untuk mengawal krisis dengan berkesan, organisasi mesti menguruskannya secara proaktif menggunakan pemikiran luar yang tangkas di samping perancangan dalaman yang mencerminkan konsep pemasaran krisis 3.0 (Lies, 2021). Melalui pembelajaran daripada krisis, organisasi dapat menyesuaikan strategi komunikasi mereka dan mencegah krisis seumpamanya daripada berlaku pada masa akan datang.

Rajah 4 menunjukkan gambaran ringkas set strategi yang diperolehi berdasarkan enam kajian yang terpilih. Oleh itu, set strategi ini merupakan langkah proaktif yang dicadangkan dalam menangani ketidaktentuan ekonomi.



**Rajah 4: Kerangka Konsep Pengurusan Ketidaktentuan Ekonomi**

### Kesimpulan

Mengurangkan belanjawan komunikasi semasa ketidaktentuan ekonomi harus dilihat sebagai satu pilihan yang kurang rasional oleh organisasi. Dalam kajian ini, para penyelidik menjalankan tinjauan literatur untuk meningkatkan pemahaman tentang pengurusan krisis dan ketidaktentuan ekonomi. Penemuan kajian mendedahkan bahawa pengurusan krisis dan ketidaktentuan ekonomi mempunyai ciri-ciri yang sama seperti yang dibincangkan dalam tinjauan literatur. Satu aspek penting pengurusan krisis ialah sistem komunikasi. Para penyelidik menggunakan konsep ini untuk prestasi perniagaan dan mencadangkan bahawa komunikasi pemasaran bersepadu adalah penting semasa ketidaktentuan ekonomi. Komunikasi pemasaran bersepadu adalah pendekatan sistematik komunikasi yang melibatkan semua



bagian organisasi yang menjangkau pihak berkepentingan. Ia membolehkan organisasi memaksimumkan peluang pemasaran dan meningkatkan jualan. Namun demikian, semasa ketidakpastian ekonomi, organisasi sering mempersoalkan keberkesanan komunikasi pemasaran bersepadu dan cenderung untuk mengurangkan belanjawan mereka. Walau bagaimanapun, para penyelidik mendapati bahawa penggunaan komunikasi pemasaran bersepadu adalah penting semasa waktu yang mencabar. Pandemik COVID-19 telah memberikan cabaran dan peluang kepada organisasi dalam krisis komunikasi dan pemasaran bersepadu.

Kajian ini menekankan kepentingan menunjukkan penjagaan yang wajar, mengekalkan pemesejan yang konsisten dan memahami pilihan pelanggan. Peningkatan trend membeli-belah dalam talian dan sokongan terhadap jenama tempatan juga telah dikenal pasti. Komunikasi yang berkesan, usaha pemantauan dan daya tahan dalam pengurusan krisis turut memainkan peranan yang penting. Organisasi dapat mengawal krisis dan membuka peluang untuk pertumbuhan apabila menekankan aspek-aspek ini. Di samping itu, para penyelidik mencadangkan agar komunikasi pemasaran bersepadu dimanfaatkan, seperti pengiklanan yang berfokuskan penjenamaan dan pemasaran digital untuk meningkatkan prestasi organisasi. Oleh itu, objektif kajian ini untuk memperkenalkan satu set strategi sebagai langkah proaktif dalam menangani ketidakpastian ekonomi telah dicapai. Set strategi ini boleh digunakan oleh organisasi sebagai pelan strategik dan ukuran semasa krisis. Hal ini menunjukkan bahawa rangka kerja komunikasi pemasaran bersepadu oleh Schultz dan Schultz (2003) masih relevan dan boleh diguna pakai pada masa kini. Walau bagaimanapun, set strategi tersebut boleh ditambah baik dengan tinjauan lebih banyak kajian yang berkaitan untuk meningkatkan kebolehpercayaan dalam melaksanakan kajian empirikal pada masa hadapan.

### Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) atas sokongan yang telah diberikan.

### Sumber Rujukan

- Aaker, J., & Shattuck, S. (2020). Zoom: Cultivating human connection in a digital world (Case No. M387). Stanford Graduate School of Business.
- Ahir, H., Bloom, N., & Furceri, D. (2022). Global economic uncertainty surging amid war, May slow growth. Diambil dari <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/04/15/global-economic-uncertainty-surfing-amid-war-may-slow-growth> (11 Mei 2023).
- Akeem, L. B. (2017). Effect of cost control and cost reduction techniques in organizational performance. *International Business and Management*, 14(3), 19-26.
- Ali, H. M., & Malaco, O. C. J. (2022). Public health intervention: Exploring crisis communication elements in media reports on COVID-19 in Bangladesh. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, 14(1), 33-48.
- Amwell (Oktober 6, 2020). New Amwell research finds telehealth use will accelerate post-Pandemic. Cision PR Newswire. Diambil dari <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-amwell-research-finds-telehealth-use-will-accelerate-post-pandemic-301146588.html> (15 Mei 2023).
- Back, A. (Ogos 10, 2020). *Target hits on winning formula amid Covid pandemic*. The Wall Street Journal. Diambil dari <https://www.wsj.com/articles/target-hits-on-winning-formula-amid-covid-pandemic-11597066200> (15 Mei 2023).



- Berntzen, M., Stray, V., & Moe, N. B. (2021). Coordination strategies: Managing inter-team coordination challenges in large-scale agile. Dalam: P. Gregory, C. Lassenius, X. Wang, P. Kruchten (eds.) *Agile processes in software engineering and extreme programming*. XP 2021. Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 419. Springer, Cham.
- Bonotti M., & Zech S. T. (2021). The human, economic, social, and political costs of COVID-19 (2021). *Recovering Civility during COVID-19*, 3, 1–36.
- Davison, M. L. (2009). *The challenges we face managing those external (and internal) consultants!* Paper presented at PMI® Global Congress 2009—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Esteban, L. D. (April 29, 2020). *Teladoc health: A clear winner during (and after) COVID-19 (MBA Assignment: Digital innovation and transformation)*. A project of Harvard Business School – Digital Initiative. Diambil dari <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/teladoc-health-a-clear-winner-during-and-after-covid-19/> (15 Mei 2023).
- Haugevik, K., & Neumann, C. B. (2021). Reputation crisis management and the state: Theorising containment as diplomatic mode. *European Journal of International Relations*, 27(3), 708–729.
- Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A. (2021) Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research (Reviewing Editor: Albert W. K. Tan), *Cogent Business & Management*, 8, 1.
- Herrmann, J. W. (2017). Rational decision making. Dalam Wiley StatsRef: Statistics Reference Online (eds. N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri & J. L. Teugels).
- Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. H. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 249-260.
- Hofmann, E., Töyli, J., & Solakivi, T. (2022). Working capital behavior of firms during an economic downturn: An analysis of the financial crisis era. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 55.
- Hornby, A. S. (2020). *Oxford advanced learner's dictionary of current English* (10<sup>th</sup> ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Jenyns, C. (2021). Changing tides: the impact of crisis on advertising. *Media International Australia*, 178(1), 36-41.
- John-Eke, Ebere, & Eke, John Kalu (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
- Keikha, A., Delavar, M. N., & Keikha, H. (2020). The effect of integrated marketing communication (IMC) on customer relationship management in private banks in Zahedan City, 12.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 19-30.
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka, S. (Mac 12, 2021). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company. Diambil dari <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future> (16 Mei 2023).
- Kuran, C. H. A., Morsut, C., Kruke, B. I., Krüger, M., Segnestam, L., Orru, K., Nævestad, T. O., Airola, M., Keränen, J., Gabel, F., Hansson, S., & Torpan, S. (2020). Vulnerability

- and vulnerable groups from an intersectionality perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50.
- Lies, J. (2021). Crisis marketing 4.0: Crisis as marketing, *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 8(11), 1-16.
- Lindberg, O. (t.t.). *How to optimize your client's ecommerce store in response to COVID-19*. Diambil dari <https://www.shopify.com/in/partners/blog/ecommerce-store> (15 Mei 2023).
- Mahajan, G. (2020). What is customer value and how can you create it? *Journal of Creating Value*, 6(1), 119-121.
- Mustafa, H., Abdullah, S. A. C., & Md Noor, S. (2022). *Principles of integrated marketing communications: A Malaysia casebook*. Penang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Nathaniel, P. & Heyden, L.V.D. (2020). *Crisis management: Framework and principles with applications to CoVid-19* (Working Paper 2020/17/FIN/TOM). INSEAD, The Business School for the World.
- Pagnoni, A. (1990). Choosing a course of action: Operational decision making. Dalam *Project Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pluta-Olearnik, M. (2018). Integrated marketing communication — concepts, practice, new challenges. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 28, 121 - 138.
- Rashidfarokhi, A., & Danivska, V. (2023). Managing crises 'together': how can the built environment contribute to social resilience? *Building Research & Information*, 51(7), 747–763.
- Reddy, B. V., & Gupta, A. (2020). Importance of effective communication during COVID-19 infodemic. *Journal of family medicine and primary care*, 9(8), 3793–3796.
- Research and Markets (Mac, 2020). *Impact of COVID 19 on the e-commerce market* (Report). Orion Market Research Private Limited (ID: 5013567). Diambil dari <https://www.researchandmarkets.com/reports/5013567/impact-of-covid-19-on-the-e-commerce-market> (15 Mei 2023).
- Schultz, D. E. (2009). Solving marketing problems with an integrated process. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(1), 7-16.
- Schultz, D. E., Barnes, B. E., Schultz, H. F., & Azzaro, M. (2009). *Building customer-brand relationships*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. F. (1998) Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. F. (2003). *IMC - The next generation: Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. New York: McGraw-Hill.
- Shah, I. A., Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mahar, S. (2019). Experiential value mediates relationship between experiential marketing and customer satisfaction. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 5(2), 45.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116(2020), 188-192.
- Sharples, L., Fletcher-Brown, J., Sit, K.J., & Nieto-Garcia, M. (2022). Exploring crisis communications during a pandemic from a cruise marketing managers perspective: An application of construal level theory. *Current Issues in Tourism*.
- Sniazhko, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*, 6(1).

- Steffen, J., & Cheng, J. (2023). The influence of gain-loss framing and its interaction with political ideology on social distancing and mask wearing compliance during the COVID-19 pandemic. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(10), 8028–8038.
- Susilo, M.E. & Prayudi, A. (2020). *Small Business Communication Strategy in Facing Crisis*. Dalam Proceeding on Political and Social Science (PSS), LPPM UPN “Veteran” Yogyakarta Conference Series 2020, 1(1), 192-199.
- Verma, M. & Naveen, B.R. (2021). COVID-19 Impact on Buying Behaviour, *VIKALPA The Journal for Decision Makers*, 46(1), 27-40.
- Yu, C. G. & Mustafa, H. (2022). Rumor response strategy and rumor behavioral intention: The mediating roles of anxiety on Chinese social media during COVID-19. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, Special Issue: SEARCH 2022 Conference, 17–32.