
STRATEGI IMAGE RESTORATION DALAM KRISIS REPUTASI KORPORAT: ANALISIS ISI KUALITATIF ATAS RESPONS AQUA PADA POLEMIS SUMBER AIR

Oleh

Febriani Rossa Tea¹, Syalira Puti Rulliani², Titin Fauziyah Rochmawati³

^{1,2,3}LSPR Institute of Communication and Business

E-mail: ¹25072220064@lspr.edu, ²25072220057@lspr.edu,

³25072220055@lspr.edu

Article History:

Received: 27-05-2026

Revised: 25-06-2027

Accepted: 30-06-2026

Keywords:

Image Restoration;

Image Repair;

Komunikasi Krisis;

Reputasi Korporat;

AQUA; Analisis Isi

Kualitatif

Abstract: Penelitian ini menganalisis strategi pemulihan citra (image restoration) yang diterapkan AQUA (PT Tirta Investama/Danone Indonesia) dalam merespons polemik sumber air yang dipicu inspeksi mendadak Gubernur Jawa Barat Dedi Mulyadi pada Oktober 2025. Kasus ini menarik karena tuduhannya terbelah: secara faktual (sumber air) kemudian divalidasi sah oleh Badan Perlindungan Konsumen Nasional (BPKN), tetapi secara persepsi narasi iklan “mata air pegunungan” dianggap bermasalah. Dengan metode analisis isi kualitatif deskriptif-interpretatif berdasarkan tipologi Benoit (1995), penelitian memetakan sebelas tindakan pemulihan citra AQUA pada periode 20 Oktober–13 November 2025, dan menilai kesesuaiannya terhadap tolok ukur efektivitas Benoit dan Drew (1997) serta lensa Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007). Hasil menunjukkan strategi AQUA bersifat multivalen, sebagian besar tindakan menyatukan dua hingga tiga strategi sekaligus. Dengan dominasi bolstering dan differentiation, disertai simple denial, transcendence, dan satu attacking the accuser, sementara dua strategi yang dinilai paling efektif, mortification dan corrective action, sama sekali tidak digunakan. Komposisi ini selaras dengan situasi pada dimensi faktual yang kontestabel, tetapi tidak selaras pada dimensi persepsi yang keliru. Penelitian menyimpulkan bahwa kesesuaian strategi pemulihan citra bergantung pada dimensi krisis, dan bahwa hasil yang relatif menguntungkan AQUA lebih dapat dijelaskan oleh fakta yang berpihak daripada oleh ketepatan strateginya.

PENDAHULUAN

Reputasi adalah aset tak berwujud yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi, dan justru paling rentan ketika muncul tuduhan publik atas suatu praktik yang dianggap menyimpang. Di industri air minum dalam kemasan (AMDK) Indonesia, AQUA merek pelopor yang dimiliki PT Tirta Investama di bawah Danone telah lama membangun ekuitas mereknya pada asosiasi dengan kemurnian “mata air pegunungan”. Asosiasi inilah yang diuji ketika, pada Oktober 2025, Gubernur Jawa Barat Dedi Mulyadi melakukan inspeksi

mendadak ke pabrik AQUA di Subang dan mengungkapkan bahwa air bahan baku diambil melalui pengeboran dari kedalaman lebih dari 100 meter, bukan dari mata air permukaan sebagaimana dipersepsikan publik¹. Rekaman kunjungan tersebut viral dan dengan cepat mengguncang citra AQUA, memaksa perusahaan mengeluarkan serangkaian klarifikasi dalam hitungan jam.

Yang membuat kasus ini layak dikaji secara akademik bukan sekadar viralitasnya, melainkan struktur tuduhannya yang terbelah. Setelah pertemuan tertutup dengan manajemen AQUA, Badan Perlindungan Konsumen Nasional (BPKN) menyatakan tidak menemukan pelanggaran hak konsumen pada aspek sumber air. BPKN mengakui bahwa bahan baku memang berasal dari air pegunungan yang diambil melalui pengeboran, tetapi memberi catatan bahwa narasi iklan perlu disesuaikan dan masih memerlukan pandangan pakar periklanan². Dengan kata lain, satu krisis mengandung dua dimensi yang berbeda derajat kebenarannya: dimensi faktual (sumber air) yang ternyata berpihak pada AQUA, dan dimensi persepsi (framing iklan) yang justru memberatkan AQUA. Konfigurasi semacam ini jarang muncul sebersih kasus AQUA dan menyediakan ruang uji yang ideal untuk teori pemulihan citra.

Kerangka yang paling mapan untuk menganalisis respons semacam ini adalah Image Repair Theory (IRT) dari Benoit³, yang juga dikenal sebagai Image Restoration Theory. Benoit menyintesis tradisi apologia dan teori accounts ke dalam lima strategi umum, yaitu denial, *evading responsibility*, *reducing offensiveness of event*, *corrective action*, dan *mortification*. IRT berangkat dari premis bahwa serangan terhadap citra terdiri atas penisbatan tanggung jawab (blame) dan penilaian ketercelaan (*offensiveness*); strategi pemulihan dipilih untuk menetralkan salah satu atau kedua unsur tersebut⁴. Benoit⁵ juga menegaskan bahwa pelaku kerap mengombinasikan beberapa strategi dalam satu tindakan komunikatif.

IRT merupakan strategi yang bersifat deskriptif. Benoit dan Drew menutup celah ini secara empiris: melalui survei terhadap 202 responden atas empat belas taktik, mereka menemukan bahwa *mortification* dan *corrective action* dipersepsi paling tepat sekaligus paling efektif, sedangkan denial, *provocation*, *minimization*, *bolstering*, dan *attacking the accuser* dinilai paling rendah⁶. Yang penting bagi kasus AQUA, mereka mencatat satu pengecualian: ketika diragukan apakah pelanggaran benar terjadi, denial dapat menjadi strategi yang masuk akal dan efektif. Untuk menjelaskan bagaimana tipe krisis menentukan

¹ Tempo, "Poin-Poin Sanggahan AQUA soal Sumber Air yang Dipersoalkan Dedi Mulyadi," *Tempo.co*, 23 Oktober 2025, <https://www.tempo.co/ekonomi/poin-poin-sanggahan-aqua-soal-sumber-air-yang-dipersoalkan-dedi-mulyadi-2083279>. Diakses pada 15 Juni 2026.

² Badan Perlindungan Konsumen Nasional (BPKN), "BPKN Pastikan Aqua Tidak Melanggar Hak Konsumen soal Sumber Air," *DetikHealth*, 29 Oktober 2025, <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-8183743/bpkn-pastikan-aqua-tidak-melanggar-hak-konsumen-soal-sumber-air>. Diakses pada 16 Juni 2026

³ William L. Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* (Albany, NY: State University of New York Press, 1995).

⁴ William L. Benoit and Shirley Drew, "Appropriateness and Effectiveness of Image Repair Strategies," *Communication Reports* 10, no. 2 (1997): 153–63, <https://doi.org/10.1080/08934219709367671>.

⁵ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

⁶ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

strategi yang semestinya dipilih, penelitian ini memakai Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dari Coombs sebagai lensa pelengkap; SCCT menautkan strategi respons pada tingkat atribusi tanggung jawab yang dipersepsi publik⁷.

Penerapan IRT pada kasus organisasi di Indonesia telah cukup berkembang, mencakup krisis maskapai, krisis korporasi perbankan, hingga representasi media. Sebagai contoh, Maulana dan Nasrulloh menganalisis pemulihan citra Bank Syariah Indonesia pasca dugaan serangan siber dengan memadukan IRT dan SCCT⁸. Akan tetapi, mayoritas studi berhenti pada identifikasi deskriptif — menyebut strategi Benoit mana yang muncul — tanpa menilai kesesuaiannya terhadap tolok ukur efektivitas Benoit dan Drew⁹, tanpa mengintegrasikan validasi pihak ketiga yang independen untuk menakar kebenaran tuduhan, dan tanpa membedakan kesesuaian strategi menurut dimensi krisis. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memanfaatkan keterbelahan tuduhan dalam kasus AQUA. Tiga pertanyaan diajukan: (1) strategi image restoration apa saja yang digunakan AQUA; (2) sejauh mana komposisi strategi itu sesuai dengan tolok ukur Benoit dan Drew; dan (3) bagaimana sifat tuduhan yang kontestabel dan putusan regulator menjelaskan kesesuaian strategi AQUA pada dimensi faktual dan dimensi persepsi¹⁰.

LANDASAN TEORI

Reputasi Korporat dalam Konteks Krisis

Reputasi korporat merupakan salah satu aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan organisasi. Di tengah meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas publik, reputasi tidak lagi dipandang sebagai sekadar citra yang dibangun melalui komunikasi pemasaran, melainkan sebagai hasil evaluasi kolektif para pemangku kepentingan terhadap perilaku, kinerja, dan tanggung jawab perusahaan. Reputasi yang positif dapat meningkatkan kepercayaan konsumen, memperkuat loyalitas pelanggan, menarik investor, serta membantu perusahaan memperoleh legitimasi sosial dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Sebaliknya, reputasi yang buruk dapat mengurangi tingkat kepercayaan publik dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Fombrun, reputasi korporat adalah representasi kolektif dari tindakan masa lalu dan prospek masa depan organisasi yang menggambarkan daya tarik perusahaan bagi para pemangku kepentingan utama dibandingkan dengan para pesaingnya¹¹. Definisi tersebut menunjukkan bahwa reputasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses akumulasi pengalaman dan persepsi yang berkembang dalam jangka panjang. Reputasi merupakan hasil interaksi antara apa yang dilakukan perusahaan, bagaimana

⁷ W. Timothy Coombs, "Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory," *Corporate Reputation Review* 10, no. 3 (2007): 163–76, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

⁸ Bagus Restu Maulana and Nasrulloh Nasrulloh, "Analisis Strategi Pemulihan Citra Bank Syariah Indonesia Pasca Dugaan Serangan Siber," *EKSISBANK: Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan* 8, no. 1 (2024): 76–91, <https://doi.org/10.37726/ee.v8i1.1123>.

⁹ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

¹⁰ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

¹¹ Charles J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, 20th anniversary ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2018).

perusahaan mengomunikasikan tindakannya, dan bagaimana publik menafsirkan tindakan tersebut.

Fombrun dan Van Riel menjelaskan bahwa reputasi korporat memiliki fungsi sebagai mekanisme pengurangan ketidakpastian (*uncertainty reduction*) bagi stakeholder¹². Dalam kondisi normal, reputasi yang baik membantu publik memprediksi perilaku perusahaan di masa depan. Namun, ketika organisasi menghadapi krisis, reputasi menjadi salah satu aset yang paling rentan mengalami kerusakan karena publik mulai mempertanyakan kredibilitas dan tanggung jawab organisasi terhadap suatu permasalahan. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan memulihkan reputasi menjadi aspek penting dalam manajemen krisis.

Hubungan antara reputasi dan krisis menjadi semakin relevan dalam konteks isu lingkungan dan keberlanjutan. Saat ini masyarakat tidak hanya menilai perusahaan berdasarkan kualitas produk yang dihasilkan, tetapi juga berdasarkan dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnisnya. Carroll menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan bagian integral dari ekspektasi masyarakat terhadap organisasi modern¹³. Perusahaan yang dinilai tidak mampu menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan berpotensi menghadapi kritik publik yang dapat berkembang menjadi krisis reputasi.

Dalam konteks PT Tirta Investama, reputasi perusahaan tidak hanya dibangun melalui kualitas produk Aqua sebagai merek air minum dalam kemasan yang telah lama dikenal masyarakat, tetapi juga melalui komitmen perusahaan terhadap pengelolaan sumber daya air dan keberlanjutan lingkungan. Berbagai isu yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya air dan limbah plastik menunjukkan bahwa reputasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh persepsi publik terhadap praktik bisnis yang dijalankan. Oleh karena itu, ketika perusahaan menghadapi kritik atau tuduhan yang berpotensi merusak citra, diperlukan strategi komunikasi yang mampu mempertahankan kepercayaan stakeholder dan memulihkan reputasi organisasi.

Image Repair Theory

Penelitian ini menggunakan *Image Repair Theory* yang dikembangkan oleh Benoit (1995, 1997, 2015) sebagai kerangka analisis utama untuk memahami strategi pemulihan reputasi yang dilakukan PT Tirta Investama. Teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan dalam kajian komunikasi krisis karena memberikan penjelasan yang sistematis mengenai bagaimana individu maupun organisasi merespons tuduhan atau persepsi negatif yang dapat mengancam citra mereka.

Menurut Benoit, citra merupakan aset penting bagi individu maupun organisasi karena memengaruhi kemampuan mereka dalam memperoleh dukungan dari publik¹⁴. Ketika suatu organisasi menghadapi tuduhan atau kritik yang dianggap merugikan, organisasi tersebut akan berusaha mempertahankan atau memperbaiki citranya melalui berbagai strategi komunikasi. Dengan kata lain, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana

¹² Charles J. Fombrun and Cees B. M. van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* (Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall, 2004).

¹³ Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility," *Business Horizons* 34, no. 4 (1991): 39–48.

¹⁴ Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*.

penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat untuk mengelola persepsi publik terhadap organisasi.

Image Repair Theory berangkat dari dua asumsi dasar. Pertama, suatu tindakan dianggap ofensif atau merugikan oleh publik. Kedua, publik menganggap bahwa individu atau organisasi memiliki tanggung jawab atas tindakan tersebut. Ketika kedua kondisi tersebut terjadi, reputasi organisasi akan terancam dan organisasi akan terdorong untuk melakukan berbagai upaya pemulihan citra¹⁵. Dalam konteks krisis korporat, strategi yang digunakan perusahaan untuk merespons tuduhan menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pemulihan reputasi.

Benoit mengidentifikasi lima strategi utama yang dapat digunakan organisasi dalam proses pemulihan citra, yaitu *denial*, *evasion of responsibility*, *reducing offensiveness*, *corrective action*, dan *mortification*. Kelima strategi tersebut tidak bersifat eksklusif dan dapat digunakan secara bersamaan sesuai dengan karakteristik krisis yang dihadapi organisasi.

Strategi pertama adalah *denial*. Strategi ini digunakan ketika organisasi berusaha menyangkal keterlibatannya dalam suatu tindakan yang dituduhkan. Bentuk paling sederhana dari strategi ini adalah *simple denial*, yaitu penolakan langsung terhadap tuduhan yang diberikan. Selain itu, organisasi juga dapat menggunakan *shifting the blame*, yaitu mengalihkan tanggung jawab kepada pihak lain yang dianggap sebagai penyebab terjadinya peristiwa. Strategi ini umumnya digunakan ketika organisasi meyakini bahwa tuduhan yang diberikan tidak sesuai dengan fakta atau ketika organisasi memiliki bukti yang kuat untuk membantah tuduhan tersebut.

Strategi kedua adalah *evasion of responsibility*. Pada strategi ini organisasi tidak sepenuhnya menyangkal bahwa suatu peristiwa telah terjadi, tetapi berusaha mengurangi tingkat tanggung jawab yang dimilikinya. Benoit menjelaskan bahwa strategi ini dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu *provocation*, *defeasibility*, *accident*, dan *good intentions*¹⁶. Melalui strategi ini organisasi berupaya meyakinkan publik bahwa tindakan yang dilakukan terjadi karena faktor tertentu yang berada di luar kendali organisasi atau dilakukan dengan niat yang baik.

Strategi ketiga adalah *reducing offensiveness*. Strategi ini bertujuan mengurangi persepsi negatif publik terhadap organisasi tanpa harus menyangkal peristiwa yang terjadi. Benoit¹⁷ mengidentifikasi enam bentuk strategi dalam kategori ini, yaitu *bolstering*, *minimization*, *differentiation*, *transcendence*, *attack the accuser*, dan *compensation*. Di antara berbagai bentuk tersebut, *bolstering* merupakan strategi yang paling sering digunakan organisasi dengan cara menonjolkan kontribusi positif yang telah diberikan kepada masyarakat. Strategi ini bertujuan mengingatkan publik bahwa organisasi memiliki rekam jejak positif yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi suatu peristiwa.

Dalam konteks perusahaan, *transcendence* juga sering digunakan dengan menempatkan isu yang dihadapi ke dalam konteks yang lebih luas, misalnya menghubungkan aktivitas perusahaan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan atau kepentingan masyarakat yang

¹⁵ Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*.

¹⁶ Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*.

¹⁷ Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*.

lebih besar. Sementara itu, *compensation* dilakukan dengan memberikan kompensasi atau bantuan kepada pihak yang terdampak sebagai bentuk tanggung jawab organisasi. Strategi *reducing offensiveness* menjadi penting karena memungkinkan organisasi mengurangi tekanan publik tanpa harus melakukan penolakan secara langsung.

Strategi keempat adalah *corrective action*. Strategi ini dilakukan dengan menunjukkan komitmen organisasi untuk memperbaiki masalah yang terjadi dan mencegah agar peristiwa serupa tidak terulang di masa mendatang. Benoit¹⁸ menegaskan bahwa *corrective action* merupakan salah satu strategi yang paling efektif dalam pemulihan reputasi karena berfokus pada tindakan nyata, bukan sekadar pernyataan simbolik. Organisasi yang mampu menunjukkan langkah konkret untuk menyelesaikan akar permasalahan cenderung memperoleh respons yang lebih positif dari publik.

Dalam konteks krisis lingkungan, strategi *corrective action* dapat diwujudkan melalui berbagai program konservasi, perubahan kebijakan operasional, peningkatan standar pengelolaan lingkungan, maupun pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan. Strategi ini menjadi relevan bagi PT Tirta Investama karena sebagian besar isu yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan dampak lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam. Oleh karena itu, analisis terhadap bentuk-bentuk *corrective action* yang dilakukan perusahaan menjadi aspek penting dalam penelitian ini.

Strategi terakhir adalah *mortification*. Strategi ini dilakukan melalui pengakuan kesalahan dan penyampaian permintaan maaf kepada publik. Menurut Benoit, strategi ini umumnya digunakan ketika organisasi memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi dan sulit menghindari tuduhan yang diberikan¹⁹. Dengan mengakui kesalahan dan menunjukkan penyesalan, organisasi berupaya memperoleh kembali kepercayaan stakeholder. Namun, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada konsistensi antara pernyataan yang disampaikan dengan tindakan nyata yang dilakukan organisasi setelahnya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas strategi pemulihan citra dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab yang diasosiasikan publik kepada organisasi. Lee menemukan bahwa publik cenderung memberikan respons yang lebih positif terhadap organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan audiens dibandingkan organisasi yang berfokus pada pembelaan diri²⁰. Sementara itu, Claeys, Cauberghe, dan Vyncke menunjukkan bahwa strategi *corrective action* memberikan pengaruh yang lebih positif terhadap persepsi publik dibandingkan strategi penyangkalan²¹.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Liu, Austin, dan Jin yang menyatakan bahwa transparansi dan tindakan perbaikan menjadi faktor penting dalam membangun kembali kepercayaan stakeholder setelah krisis²². Dengan demikian, pemulihan reputasi tidak hanya

¹⁸ Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*.

¹⁹ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

²⁰ Bo Kim Lee, "Audience-Oriented Approach to Crisis Communication," *Public Relations Review* 30, no. 3 (2004): 301–10.

²¹ An-Sofie Claeys, Veroline Cauberghe, and Patrick Vyncke, "Restoring Reputations in Times of Crisis: An Experimental Study of the Situational Crisis Communication Theory and the Moderating Effects of Locus of Control". *Public Relations Review* 36, no. 3 (2010): 256–262.

²² Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin, and Yan Jin, "How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source". *Public Relations Review* 37, no. 4 (2011): 344–350.

bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola pesan komunikasi, tetapi juga pada kesediaan organisasi untuk menunjukkan tanggung jawab melalui tindakan yang konkret.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan lima strategi dalam *Image Repair Theory* sebagai kategori analisis untuk mengidentifikasi dan menjelaskan strategi pemulihan reputasi yang dilakukan PT Tirta Investama. Teori ini dipilih karena mampu memberikan kerangka yang komprehensif dalam memahami bagaimana perusahaan merespons isu lingkungan yang berpotensi mengancam reputasi korporat dan bagaimana respons tersebut digunakan untuk membangun kembali kepercayaan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis isi kualitatif (*qualitative content analysis*) yang bersifat deskriptif-interpretatif. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami makna strategis pesan pemulihan citra, bukan sekadar menghitung frekuensi. Objek penelitian adalah upaya pemulihan citra AQUA atas polemik sumber air; unit analisis adalah setiap tindakan/tuturan pemulihan citra — artikel, video, atau unggahan media sosial — yang berfungsi sebagai satu pesan utuh.

Data disusun dalam dua lapis sesuai struktur kerangka Benoit. Korpus primer, untuk mengidentifikasi strategi AQUA, terdiri atas tuturan resmi pada kanal terkontrol perusahaan: situs sehat aqua.co.id, kanal YouTube AQUA Lestari dan Sehat AQUA, akun Instagram resmi, serta pernyataan resmi AQUA dalam Rapat Dengar Pendapat dengan DPR. Pemilihan kanal milik AQUA bukanlah bias, melainkan keniscayaan metodologis—strategi IRT terkodekan di dalam penjelasan komunikator. Data pendukung independen, untuk mendokumentasikan tuduhan dan menilai resepsi, mencakup unggahan Gubernur Dedi Mulyadi (sumber kategori), pemberitaan media arus utama terverifikasi (Tempo, Kompas, Bisnis Indonesia, CNN Indonesia), serta keterangan resmi BPKN. Penentuan data dilakukan secara purposive dengan batas waktu 20 Oktober–13 November 2025, dari viralnya sidak hingga tindakan pemulihan citra relevan terakhir dalam periode pemantauan.

Analisis dilakukan melalui pengodean terarah (*directed content analysis*) terhadap tipologi empat belas taktik Benoit. Mengingat banyak tindakan AQUA memuat lebih dari satu fungsi retorik, penelitian ini tidak memaksakan satu kode tunggal per unit, melainkan mengakui sifat multivalen pesan: satu unit dapat memuat beberapa strategi sekaligus, dan seluruhnya dicatat setara tanpa hierarki. Pengodean final ditetapkan melalui diskusi konsensus antar-peneliti: tiap strategi yang memiliki dasar tuturan dipertahankan, sedangkan kode yang tidak sesuai definisi codebook dibuang dengan alasan yang dicatat. Distribusi strategi dihitung per kemunculan (satu unit dapat menyumbang beberapa kemunculan), bukan per unit, agar mencerminkan bobot tiap strategi dalam keseluruhan respons.

Satu aturan pengodean ditegaskan untuk menjaga ketepatan kategori: *corrective action* dibatasi pada komitmen perbaikan atau pencegahan ke depan. Tuturan yang sekadar menegaskan kontrol kualitas atau kepatuhan yang sudah berjalan (jumlah parameter uji, kepatuhan SIPA, program konservasi yang sudah berlangsung) dikodekan sebagai *bolstering*, bukan *corrective action*.

Karena penelitian ini berada pada tradisi kualitatif-interpretatif, keabsahan data tidak

diukur melalui koefisien reliabilitas antar-koder, melainkan dijamin melalui empat mekanisme: triangulasi sumber (korpus AQUA diperbandingkan dengan data independen media dan regulator); deskripsi tebal (tiap keputusan kode disertai kutipan tuturan AQUA); audit trail (pencatatan jejak alasan tiap kode, termasuk kode yang dipertahankan maupun dibuang); dan diskusi konsensus antar-peneliti untuk menyelesaikan perbedaan tafsir. Pendekatan ini sejalan dengan praktik studi sejenis di Indonesia²³.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tipe krisis: tuduhan yang terbelah dan kontestabel

Dalam kerangka SCCT, kelompok krisis dengan atribusi tanggung jawab tinggi (preventable cluster) menuntut respons akomodatif, sementara krisis dengan atribusi rendah membuka ruang bagi respons defensif²⁴. Kasus AQUA tidak jatuh bersih pada satu kelompok. Pada dimensi faktual, tuduhan bahwa AQUA “menggunakan air sumur bor biasa” tidak terbukti: BPN mengakui sumbernya memang air pegunungan yang diambil melalui pengeboran, sehingga atribusi tanggung jawab pada dimensi ini rendah dan tuduhannya kontestabel²⁵. Pada dimensi persepsi, AQUA dinilai keliru karena narasi iklan menumbuhkan kesan “mata air permukaan” yang tidak akurat, sehingga BPN meminta penyesuaian iklan; pada dimensi ini atribusi tanggung jawab lebih tinggi. Keterbelahan inilah yang menjadi kunci pembacaan seluruh strategi AQUA.

Pemetaan strategi: respons yang multivalen

Analisis atas sebelas unit tindakan menunjukkan bahwa pemulihan citra AQUA bersifat multivalen: tujuh dari sebelas unit menganyam dua hingga tiga strategi sekaligus dalam satu tuturan. Temuan ini menguatkan premis Benoit bahwa pelaku kerap mengombinasikan strategi, dan menjadikan penghitungan “satu strategi per pesan” tidak memadai untuk materi ini²⁶. Tabel 1 menyajikan pemetaan final.

Tabel 1. Pemetaan strategi image restoration AQUA (20 Okt–13 Nov 2025)

Unit	Tgl	Tindakan AQUA (sumber)	Strategi (multivalen)	Sumber	Kutipan kunci
U1	22 Okt	Artikel "Klarifikasi atas Disinformasi" (AQUA)	Differentiation; Simple Denial	https://www.sehataqua.co.id/bl-og/klarifikasi-dan-fakta-di-balik-sumber-air-aqua/	"akuifer dalam, bukan sumur bor dangkal"; klarifikasi atas "disinformasi"

²³ Maulana and Nasrulloh, "Analisis Strategi Pemulihan Citra."

²⁴ Coombs, "Protecting Organization Reputations."

²⁵ BPN, "BPN Pastikan Aqua."

²⁶ William L. Benoit, "Image Repair Discourse and Crisis Communication," *Public Relations Review* 23, no. 2 (1997): 177–86, [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0).

U2	22 Okt	Video "Kisah Perjalanan Air AQUA" (AQUA)	Simple Denial; Bolstering; Transcendence	https://youtu.be/TnHDxeVpl3M?si=y0i02pjNSjagFAe7	"mematuhi SIPA", konservasi tersertifikasi BRIN
U3	23 Okt	Video "Sumber Air Alami Terlindungi" (AQUA)	Transcendence ; Differentiation; Bolstering	https://youtu.be/cbnL921tjIA?si=oF2Ff6IEfxzmiZy4	"air alami terlindungi", diawasi ahli hidrogeologi, disertifikasi
U4	23 Okt	Artikel "Dari Mana Sumber Air Mineral Aqua?" (AQUA)	Differentiation; Bolstering; Transcendence	https://www.sehataqua.co.id/blog/sumber-air-mineral-aqua/	"akuifer 60-140 m", "9 kriteria ketat", konservasi 6.000 ha, SNI/BPOM/halal
U5	25 Okt	Artikel "Air Mineral vs Air Kemasan" (AQUA)	Differentiation; Bolstering	https://www.sehataqua.co.id/blog/apakah-air-mineral-sama-dengan-air-kemasan/	reframe klasifikasi; "19 pegunungan terpilih"
U6	27 Okt	Artikel "Air Mineral vs Air Rebusan" (AQUA)	Bolstering; Differentiation	https://www.sehataqua.co.id/blog/air-kemasan-versus-air-rebus-mana-yang-lebih-sehat/	keunggulan kandungan mineral vs air rebusan
U7	28 Okt	Artikel "Tidak Semua Air Mineral itu AQUA" (AQUA)	Bolstering; Differentiation	https://www.sehataqua.co.id/blog/tidak-semua-air-mineral-itu-aqua/	"uji kualitas 400×"; "pegunungan vulkanik terlindungi"
U8	30 Okt	Artikel "AQUA Produk Asli Indonesia"	Bolstering	https://www.sehataqua.co.id/blog/fakta-aqua-	"pelopor AMDK > 50 tahun"

		(AQUA)		produk-asli-indonesia/	
U9	1 Nov	AQUA minta Dedi Mulyadiersihkan nama baik perusahaan soal sumur bor: kemarin diviralkan propaganda	Attacking the Accuser	https://bengkulu.tribunnews.com/nasional/91664/aqua-minta-dedi-mulyadi-bersihkan-nama-baik-perusahaan-soal-sumur-bor-kemarin-diviralkan-propaganda	meminta Gubernur meluruskan pernyataan soal sumur bor
U10	13 Nov	Unggahan "Best Corporate Image Awards 2025" (AQUA)	Bolstering	https://www.instagram.com/reel/DQtuJZkQ14/?utm_source=ig_web_copy_link	"kembali meraih Corporate Image Award 2025"
U11	10 Nov	Pernyataan AQUA pada RDP DPR Komisi VII (CNN Indonesia)	Simple Denial; Differentiation; Good Intentions	https://www.cnindonesia.com/ekonomi/20251110205302-92-1294031/didepan-dpr-aqua-blak-blakan-soal-air-yang-dituding-dari-sumur-bor	"sumbernya air pegunungan sesuai studi hidrogeologi"; "pengeboran proses yang harus dilakukan"

Distribusi strategi dan penilaian terhadap Benoit & Drew

Dari 23 kemunculan strategi pada sebelas unit, distribusinya: Bolstering 8× (34,8%), Differentiation 7× (30,4%), Simple Denial 3× (13,0%), Transcendence 3× (13,0%), Good Intentions 1× (4,3%), dan Attacking the Accuser 1× (4,3%). Dua pertiga respons (65%) bertumpu pada bolstering dan differentiation — keduanya tergolong rendah hingga terendah pada tolok ukur efektivitas Benoit dan Drew²⁷. Yang paling menonjol, Corrective

²⁷ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

Action dan Mortification — dua strategi yang dinilai paling efektif — sama sekali tidak muncul.

Jika distribusi ini dinilai semata terhadap tabel efektivitas, kesimpulannya tampak negatif: AQUA berinvestasi pada kelompok strategi paling lemah dan mengabaikan yang paling kuat. Namun penilaian yang cermat menuntut pemilahan menurut dimensi krisis.

Kesesuaian strategi menurut dimensi krisis

Pada dimensi faktual, pilihan simple denial dan differentiation — yang umumnya berskor rendah — justru sesuai dengan situasi. Di sinilah pengecualian Benoit dan Drew berlaku: ketika diragukan apakah pelanggaran benar terjadi, denial dapat efektif²⁸. Karena BPKN kemudian memvalidasi bahwa sumber air memang air pegunungan, penyangkalan AQUA atas tuduhan “sumur bor biasa” berpijak pada fakta yang benar, dan differentiation (membedakan akuifer dalam dari air tanah dangkal) menjadi taktik yang tepat secara substansi. Pernyataan AQUA di hadapan DPR (U11) memadatkan logika ini: menyangkal tuduhan sumur bor sembari membedakan proses pengeboran dari sumbernya yang tetap air pegunungan. Pada dimensi ini, strategi defensif AQUA dapat dipertahankan dan konsisten dengan logika SCCT untuk krisis beratribusi tanggung jawab rendah.

Sebaliknya, pada dimensi persepsi, tempat AQUA memang keliru, komposisi strateginya tidak sesuai. Ketika persoalannya adalah framing iklan yang menyesatkan — kesalahan yang diakui regulator — SCCT dan Benoit dan Drew sama-sama mengarahkan pada strategi akomodatif: mortification dan corrective action. Yang dilakukan AQUA justru sebaliknya: memperbanyak bolstering dan, pada satu titik kritis, menempuh attacking the accuser dengan meminta Gubernur Dedi Mulyadi meluruskan pernyataannya — permintaan yang ditolak secara terbuka dan dibaca sejumlah pengamat sebagai sikap defensif yang berlebihan²⁹. Tindakan ini, yang tidak terekam di kanal resmi AQUA dan hanya terdokumentasi melalui pemberitaan, adalah gerakan berskor terendah dalam tipologi Benoit dan Drew, dan menjadi titik ketidakesuaian strategi—situasi yang paling tajam.

Ketidakhadiran mortifikasi sebagai celah strategis

Temuan paling menonjol bukanlah strategi yang dipakai AQUA, melainkan yang tidak dipakai. Mortification dan corrective action — dua strategi yang secara konsisten dinilai paling efektif³⁰ — sama sekali absen, bahkan pada dimensi persepsi yang sebenarnya menuntutnya. Permintaan maaf atas framing iklan yang menyesatkan, sekecil apa pun, akan selaras dengan situasi tanpa harus mengakui kesalahan pada substansi sumber air yang memang tidak terbukti. Pilihan AQUA untuk sepenuhnya menghindari mortifikasi—dan justru menumpuk bolstering hingga mengakhiri rangkaian dengan publikasi penghargaan (U10)—menunjukkan strategi yang dirancang untuk memenangkan dimensi faktual, tetapi mengabaikan biaya reputasional pada dimensi persepsi.

Multivalensi sebagai temuan tersendiri

Sifat multivalen respons AQUA bukan sekadar kerumitan pengodean, melainkan temuan

²⁸ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

²⁹ Bengkulu Tribun News, "Aqua Minta Dedi Mulyadi Bersihkan Nama Baik Perusahaan soal Sumur Bor: Kemarin Diviralkan Propaganda," *Tribunnews*, 2025, <https://bengkulu.tribunnews.com/nasional/91664/aqua-minta-dedi-mulyadi-bersihkan-nama-baik-perusahaan-soal-sumur-bor-kemarin-diviralkan-propaganda>.

³⁰ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

substantif. Banyak tuturan AQUA berfungsi ganda: menonjolkan kredensial diri (bolstering) sekaligus membedakan diri dari air yang lebih rendah (differentiation), kerap dibungkus konteks yang lebih besar tentang kelestarian (transcendence). Anyaman ini memungkinkan AQUA membangun pertahanan berlapis pada dimensi faktual tanpa pernah menyentuh pengakuan kesalahan. Dengan kata lain, multivalensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana AQUA tampak responsif dan informatif sembari secara konsisten menghindari akuntabilitas pada dimensi persepsi.

Menafsir “keberhasilan”: fakta yang berpihak, bukan strategi yang tepat

Penting untuk tidak menyimpulkan bahwa strategi AQUA “berhasil” hanya karena polemik mereda dan BPKN tidak menjatuhkan sanksi. Dalam window pemantauan, tidak tersedia data resepsi kredibel — perubahan sentimen, pangsa pasar, atau penjualan — yang dapat diatribusikan secara kausal pada polemik sumber air. Data pangsa pasar yang beredar berkaitan dengan boikot 2023–2024 atas afiliasi Danone, bukan kasus air 2025, sehingga tidak dapat digunakan sebagai bukti dampak. Demikian pula, perolehan “Best Corporate Image Awards 2025” tidak dapat diperlakukan sebagai bukti pemulihan karena persoalan penjadwalan dan kausalitas.

Pembacaan yang lebih jujur adalah bahwa hasil yang relatif menguntungkan AQUA lebih dapat dijelaskan oleh fakta yang berpihak bahwa sumber air yang ternyata memenuhi ketentuan dan divalidasi regulator daripada oleh ketepatan strateginya. Ini sekaligus menjelaskan paradoks bahwa AQUA bertumpu pada strategi-strategi IRT berskor rendah namun tidak runtuh: dalam krisis dengan tuduhan kontestabel yang substansinya keliru, beban pembuktian bergeser ke penuduh, dan organisasi dapat bertahan dengan penyangkalan yang berbasis fakta sekalipun pengemasan komunikasinya jauh dari ideal.

Catatan atas transposisi tolok ukur

Penggunaan tolok ukur Benoit dan Drew menuntut kehati-hatian, karena studi tersebut mengukur persepsi efektivitas pada konteks interpersonal antarteman, bukan krisis korporat dengan audiens majemuk dan keterlibatan regulator³¹. Penelitian ini memperlakukan hierarki tersebut sebagai kerangka penilai normatif — acuan tentang strategi mana yang secara umum lebih diterima audiens — bukan prediksi efek aktual pada kasus AQUA. Justru ketegangan antara prediksi normatif (strategi AQUA semestinya lemah) dan hasil pengamatan (AQUA bertahan) menjadi temuan bernilai: ia menyiratkan bahwa pada tipe krisis kontestabel, transfer langsung hierarki efektivitas interpersonal ke konteks korporat perlu dimediasi oleh derajat kebenaran tuduhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini memetakan strategi pemulihan citra AQUA dalam polemik sumber air Oktober–November 2025 dan menilai kesesuaiannya terhadap kerangka Benoit. Menjawab ketiga pertanyaan penelitian: (1) AQUA menerapkan strategi yang multivalen, dengan dominasi bolstering dan differentiation, disertai simple denial, transcendence, good intentions, dan satu attacking the accuser, sementara mortification dan corrective action sama sekali absen; (2) terhadap tolok ukur Benoit dan Drew, komposisi ini bertumpu pada kelompok strategi paling lemah dan menghindari yang paling kuat; namun (3) penilaian per

³¹ Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

dimensi menunjukkan strategi defensif AQUA sesuai pada dimensi faktual yang kontestabel dan divalidasi regulator, tetapi tidak sesuai pada dimensi persepsi yang AQUA keliru dan semestinya akomodatif³².

Kontribusi penelitian ada pada dua hal: penegasan bahwa kesesuaian strategi image restoration bersifat bergantung pada dimensi krisis, sehingga satu kasus dapat sekaligus menampilkan fit dan misfit; dan dokumentasi multivalensi sebagai mekanisme yang memungkinkan organisasi tampak responsif sembari menghindari akuntabilitas. Penelitian juga menunjukkan pentingnya mengintegrasikan validasi pihak ketiga yang independen untuk menakar kebenaran tuduhan sebelum menilai ketepatan strategi.

Keterbatasan utama adalah ketiadaan data resepsi untuk mengukur keberhasilan aktual, sehingga penelitian menilai kesesuaian strategi, bukan efektivitas hasil. Tolok ukur efektivitas yang dipakai berasal dari konteks interpersonal dan diperlakukan sebagai kerangka normatif. Sebagai penelitian kualitatif-interpretatif, pengodean bergantung pada tafsir peneliti yang dijamin melalui triangulasi, audit trail, dan konsensus, bukan koefisien reliabilitas; replikasi dengan tim koder berbeda dapat menghasilkan penekanan yang sedikit berbeda. Dimensi lingkungan (ekstraksi air tanah) dan sengketa kelembagaan (mis. pembayaran ke PDAM) sengaja dibatasi agar fokus lensa pemulihan citra tetap tajam. Penelitian lanjutan disarankan menambahkan analisis sentimen atau survei resepsi untuk menautkan komposisi strategi dengan dampak reputasional aktual.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis mengucapkan apresiasi kepada seluruh anggota tim yang telah bekerja sama dalam pengumpulan, pengodean, dan validasi data sepanjang penelitian ini. Penghargaan juga disampaikan kepada para peneliti terdahulu yang karyanya menjadi fondasi kerangka analisis dalam artikel ini. Penelitian ini dilakukan secara mandiri tanpa pendanaan khusus dari lembaga manapun.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badan Perlindungan Konsumen Nasional (BPKN). "BPKN Pastikan Aqua Tidak Melanggar Hak Konsumen soal Sumber Air." *DetikHealth*, 29 Oktober 2025. <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-8183743/bpkn-pastikan-aqua-tidak-melanggar-hak-konsumen-soal-sumber-air>.
- [2] Bengkulu Tribun News. "Aqua Minta Dedi Mulyadi Bersihkan Nama Baik Perusahaan soal Sumur Bor: Kemarin Diviralkan Propaganda." *Tribunnews*, 2025. <https://bengkulu.tribunnews.com/nasional/91664/aqua-minta-dedi-mulyadi-bersihkan-nama-baik-perusahaan-soal-sumur-bor-kemarin-diviralkan-propaganda>.
- [3] Benoit, William L. *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany, NY: State University of New York Press, 1995.
- [4] Benoit, William L. "Image Repair Discourse and Crisis Communication." *Public Relations Review* 23, no. 2 (1997): 177–86. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0).
- [5] Benoit, William L., and Shirley Drew. "Appropriateness and Effectiveness of Image Repair Strategies." *Communication Reports* 10, no. 2 (1997): 153–63.

³² Benoit and Drew, "Appropriateness and Effectiveness."

- <https://doi.org/10.1080/08934219709367671>.
- [6] Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility." *Business Horizons* 34, no. 4 (1991): 39–48.
- [7] Claeys, An-Sofie, Veroline Cauberghe, and Patrick Vyncke. "Restoring Reputation in Times of Crisis: An Experimental Study of the Situational Crisis Communication Theory and the Moderating Effects of Locus of Control." *Public Relations Review* 36, no. 3 (2010): 256-62.
- [8] Coombs, W. Timothy. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review* 10, no. 3 (2007): 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- [9] Fombrun, Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. 20th anniversary ed. Boston: Harvard Business School Press, 2018.
- [10] Fombrun, Charles J., and Cees B. M. van Riel. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall, 2004.
- [11] Lee, Bo Kim. "Audience-Oriented Approach to Crisis Communication." *Public Relations Review* 30, no. 3 (2004): 301–10.
- [12] Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin, and Yan Jin. "How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source." *Public Relations Review* 37, no. 4 (2011): 344–350.
- [13] Maulana, Bagus Restu, and Nasrulloh Nasrulloh. "Analisis Strategi Pemulihan Citra Bank Syariah Indonesia Pasca Dugaan Serangan Siber." *EKSISBANK: Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan* 8, no. 1 (2024): 76–91. <https://doi.org/10.37726/ee.v8i1.1123>.
- [14] Tempo. "Poin-Poin Sanggahan AQUA soal Sumber Air yang Dipersoalkan Dedi Mulyadi." *Tempo.co*, 23 Oktober 2025. <https://www.tempo.co/ekonomi/poin-poin-sanggahan-aqua-soal-sumber-air-yang-dipersoalkan-dedi-mulyadi-2083279>