

STRATEGI MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN ADIDAS (KASUS KONTROVERSI DESAIN WAYANG)

¹Nikolaus Ageng Prathama, ²Rukti Rumekar

^{1,2} Program Studi D3 Hubungan Masyarakat, PSDKU Batang, Universitas Diponegoro

nikolausagengp@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

The error in mentioning the origins of Wayang Kulit from Malaysia on the official company instagram accounts of Adidas @adidasph and @adidassg, has drawn negative reactions from netizens. Thousands of comments and responses were made by netizens, thus creating a crisis situation that could potentially threaten the reputation of the Adidas company. This study aims to describe the crisis management strategy adopted by the Adidas company to minimize the negative impact of the crisis and maintain long-term relationships with the public. This study uses the Constructivist Paradigm with a Case Study Approach to understand the world of social actor construction (Adidas company management) in implementing various crisis management strategies. Adidas applies two crisis management strategies, namely Rebuild and Bolster Strategies. Dominantly, Rebuild Strategies is applied with a collective cultural approach. While the Guling Strategy is carried out to maintain long-term relationships between the Adidas company and the public or stakeholders.

Keywords : Crisis Management, Adidas, Wayang Kulit

ABSTRAK

Kesalahan penyebutan asal-usul Wayang Kulit dari Malaysia pada akun *Instagram* resmi perusahaan Adidas @adidasph dan @adidassg, memunculkan reaksi negatif dari *netizen*. Ribuan komentar dan tanggapan diekspresikan *netizen*, sehingga menciptakan situasi krisis yang berpotensi mengancam reputasi perusahaan Adidas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan Adidas untuk meminimalisir dampak negatif krisis serta menjaga relasi jangka panjang dengan khalayak. Penelitian ini menggunakan Paradigma Konstruktivis dengan Pendekatan *Case Study* untuk memahami dunia konstruksi aktor sosial (manajemen perusahaan Adidas) dalam melaksanakan berbagai strategi manajemen krisis. Adidas menerapkan dua strategi manajemen krisis yaitu *Rebuild* dan *Bolster Strategies*. Secara dominan, *Rebuild Strategies* diterapkan dengan menggunakan pendekatan budaya kolektivistik. Sedangkan *Bolster Strategies* dilakukan untuk menjaga relasi jangka panjang perusahaan Adidas dengan khalayak atau *stakeholders*.

Kata Kunci : Manajemen Krisis, Adidas, Wayang Kulit

PENDAHULUAN

Pada akhir 2021, perusahaan Adidas menggandeng enam orang individu kreatif yang mewakili negara-negara Asia Tenggara dalam merancang produk tersebut, yaitu Yeri Afriyani dari Indonesia, Jaemy Choong dari Malaysia, Greg Guleserian dari Filipina, Eman Raharno Jeman dari Singapura, Tanit Likitthamarak dari Thailand, dan Le Thanh Tung dari Vietnam. Keenam tokoh industri kreatif ini dipinta untuk menggambarkan keragaman budaya dan identitas masyarakat di Asia Tenggara (Tashandra 2021a). Setelah produk-produk tersebut siap dipasarkan, Adidas menggunakan Instagram resmi untuk membagikan *post* berisi informasi tentang sepatu tersebut. Pada tahun 2017, *brand* Adidas memfokuskan upaya pemasaran dilakukan secara eksklusif dengan menggunakan saluran digital dan media sosial (Voorveld et al. 2018). Dalam merilis koleksi City Park tersebut, Adidas menggunakan Instagram.

Adidas pun membagikan informasi tentang produk yang dibuat oleh industri kreatif melalui Instagram. Peristiwa pembagian informasi tentang rilisnya sepatu model terbaru ini mendorong terjadinya kasus yang berpotensi mendorong adanya krisis di perusahaan Adidas. Pasaunya, *post* pada Instagram Adidas Filipina dengan *username* @adidasph dan Instagram Adidas Singapura dengan *username* @adidasg menampilkan gambar sepatu dan menyebutkan bahwa Adidas akan merilis produk edisi khusus yang bertema Wayang Kulit. Hal yang

dipermasalahkan adalah Wayang Kulit dibuat oleh Jeamy Choong dari Malaysia dan Adidas menyebut Wayang Kulit merupakan sebagai warisan budaya dari Malaysia (Iskandar 2021).



Gambar 1. *Post* pada akun Instagram @adidasph

Sumber: Merdeka.com (diakses pada 22 Maret 2022)

Peristiwa itu mendorong warganet dari Indonesia berkomentar di Instagram @adidasph dan @adidasg. Di dalam komunikasi krisis, warganet merupakan publik yang dapat memegang kunci komunikasi. Warganet dapat menjadi pemicu sekaligus peredam konflik yang terjadi di dalam media sosial (Suryani and Sagiyanto 2018), termasuk Instagram. Berdasarkan hasil observasi penulis, terlihat bahwa sejumlah individu mengekspresikan kemarahan di akun Instagram @adidasph. Akun @inirizky menuliskan, “Ngajak gelud emang NIH (Mengajak Berkelahi Ini)”. Individu lain, yaitu @arfady_ mengatakan, “From Indonesia (Dari Indonesia)”. Bahkan seorang individu bernama @rahayoe menandai akun Instagram Joko Widodo pada kolom komentar. Reaksi publik ini berpotensi memicu adanya sentimen negatif terhadap merek produk dan perusahaan Adidas.

Rilis yang dibagikan oleh @adidasph dan @adidiassg di Instagram merupakan salah satu wujud dari pesan marketing. Pesan marketing juga memiliki potensi memunculkan *negative affect*, yang disalurkan melalui ekspresi kesedihan, kemarahan, atau perasaan depresi oleh khalayak (Solomon 2017). Hal itu serupa dengan kondisi di atas, yaitu menumbuhkan sisi positif berupa produk Adidas yang baru berupa desain kreatif Wayang Kulit. Hal tersebut disambut baik oleh khalayak di Indonesia. Hal positif tersebut berubah menjadi kecaman serta komentar bernada negatif dari khalayak, karena pembuat desain tersebut berasal dari Malaysia dan Adidas menyebutkan Wayang Kulit sebagai bagian dari identitas kultural negara Malaysia.

Identitas (kultural) dikategorisasikan ke dalam tiga jenis yaitu, identitas personal, identitas relasional, dan identitas komunal. Identitas personal merupakan berbagai hal yang membuat seseorang memiliki keunikan dan berbeda dengan orang lain. Identitas relasional merupakan produk dari relasi seorang individu dengan orang lain, seperti suami-istri. Sementara identitas komunal dihubungkan dengan komunitas dalam skala yang lebih besar, seperti kebangsaan, etnisitas, agama, dan lain-lain (Samovar, Porter, and McDaniel 2009). Secara tersirat, pada masyarakat yang menganut budaya kolektivistik seperti di Indonesia, identitas kultural dimaknai sebagai bagian dari *self-esteem* (Prathama 2017). Oleh karena itu, kesalahan pernyataan manajemen perusahaan Adidas dalam menyebutkan asal Wayang Kulit, mendorong munculnya reaksi emosional

publik Indonesia dan cenderung diasumsikan sebagai pelanggaran penghargaan identitas kultural secara kolektif.

Pelanggaran penghargaan itu dapat memicu terjadinya konflik di dalam media sosial sehingga dapat menyebabkan krisis pada Adidas. Manajemen perusahaan memerlukan strategi manajemen krisis untuk mengatasi kasus yang mengancam citra Adidas. Hadirnya teknologi di tengah-tengah masyarakat membuat sebuah perusahaan mengandalkan media sosial untuk menyelamatkan citranya di tengah-tengah situasi krisis (Page 2018). Air Asia juga pernah mengalami krisis citra paska tragedi Q8501. Air Asia memperbaiki citra mereka dengan menenangkan keluarga korban dengan mengirimkan surat elektronik. Air Asia juga mengandalkan Twitter dan Instagram untuk mengatasi citra Air Asia di dunia maskapai (Steyer 2015).

Krisis merupakan suatu situasi yang menyebabkan perusahaan menjadi subyek perbincangan publik, berpotensi tidak disukai, memperoleh perhatian dari media—nasional atau internasional—serta beberapa kelompok lain yang memiliki perhatian atau ketertarikan terhadap berbagai kegiatan perusahaan (Puspitasari 2016). Pada umumnya, krisis dapat membawa implikasi negatif bagi organisasi (Mawadati and Fajri 2018). Oleh karena itu, kemunculan kasus yang melibatkan perusahaan Adidas ini, cenderung menjadi tantangan bagi eksistensi perusahaan dan produk-produknya di Indonesia.

Penelitian ini akan membahas permasalahan tentang strategi yang digunakan oleh Adidas dalam mengatasi krisis

kontroversi desain wayang. Kasus ini tentunya ang berkaitan dengan citra Adidas. Secara historis, perusahaan Adidas telah berusia puluhan tahun dan telah dikenal masyarakat sebagai merek perusahaan serta produk yang teruji kualitasnya. Tentunya, dengan lahirnya kasus yang disebabkan oleh *post* di Instagram @adidassg dan @adidasph, hal itu dapat berdampak pada citra dari Adidas di Indonesia. Terlebih lagi, Adidas termasuk perusahaan yang pendapatannya masih stabil, bahkan meningkat sebesar 55 persen di tengah-tengah situasi COVID-19 ini (Pitaloka 2021).

Paradigma yang digunakan pada penelitian ini adalah konstruktivis. Schwandt menyatakan bahwa paradigma konstruktivis berfokus pada dunia pengalaman yang dihidupi, dirasakan, dan dialami oleh aktor sosial (Denzin and Lincoln 1994). Dalam konteks penelitian ini, aktor sosial yang dimaksud adalah pihak manajemen perusahaan Adidas.

Penelitian ini menggunakan teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). SCCT adalah teori praktis yang mengidentifikasi alasan *stakeholder* bereaksi terhadap organisasi selama krisis dan juga upaya organisasi untuk memberikan tanggapan pasca krisis dengan tujuan membangun kembali reputasinya (Littlejohn, Foss, and Oetzel 2017). Penelitian terkait perusahaan yang mengalami krisis umumnya menggunakan SCCT sebagai teori utama mereka. Pada penelitian tentang hotel di Hong Kong, peneliti menggunakan SCCT untuk menyusun skenario yang akurat dan

kontemporer tentang pengembangan rencana manajemen krisis dan strategi pemasaran untuk memulihkan citra hotel (Fung, Tsui, and Hon 2020). Begitu pula dengan krisis yang berkaitan dengan *fashion*, seperti kasus yang dianalisis pada brand Moncler di Italia. Remaja di Italia membuat video *review* tentang produk *fashion* tersebut dan mereka menilai bahwa produk Moncler sangat buruk. Moncler pun melakukan strategi dengan memberikan penjelasan lewat Instagram dan menunjukkan rasa empati mereka pada remaja di Italia yang merasa kecewa terhadap produk Moncler (Gistri, Corciolani, and Pace 2018). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa SCCT dapat menjadi teori utama untuk menganalisis krisis yang terjadi di dalam perusahaan dan menyusun penyelesaian dari krisis tersebut dengan mengandalkan media sosial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe kualitatif dan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif tidak hanya terbatas secara bentuk, namun juga pada kerangka pemikiran teoritiknya, sehingga mampu memberikan pedoman dalam proses penelitian (Sarantakos 1998). Penelitian tentang iklan dan *post* berupa gambar di media sosial dapat menggunakan tipe kualitatif. Tipe ini akan mengungkapkan bagaimana konsumen membaca iklan maupun gambar yang dipublikasikan di media sosial tersebut (Belk 2017).

Untuk pendekatan studi kasus, peneliti memiliki peluang untuk memperoleh data yang kaya dan beragam secara rinci dari

berbagai dimensi mengenai satu kasus atau sejumlah kecil kasus. Keunikan studi kasus adalah kemampuannya untuk menggabungkan berbagai jenis data dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data (Daymon and Holloway 2011). Data dapat bersumber dari wawancara, observasi, atau analisis dokumen. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data mengarah pada observasi online di Instagram dan media online, serta studi analisis dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kecaman publik Indonesia mengenai kesalahan penyebutan asal-usul Wayang Kulit sebagai bagian dari kebudayaan Malaysia yang dilakukan oleh perusahaan Adidas melalui akun *Instagram* @adidasph dan @adidasg, menyebabkan Adidas berada dalam situasi krisis pada bulan November 2021. Sumber krisis berasal dari dalam organisasi, seperti manusia, manajemen, serta teknologi, serta berasal dari luar organisasi, seperti peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan orang lain (Kriyantono 2012). Dalam konteks penelitian ini, krisis Adidas berasal dari internal perusahaan secara menonjol. Oleh karena itu, perusahaan Adidas berupaya melakukan manajemen krisis karena telah memiliki *good relationship* dengan masyarakat Indonesia pada periode waktu yang panjang.

Manajemen krisis merupakan tindakan khusus yang diambil untuk memecahkan masalah yang disebabkan oleh krisis. Tujuan dari manajemen krisis adalah menghentikan

dampak negatif dari sebuah peristiwa melalui persiapan dan penerapan beberapa strategi serta taktik (Kriyantono 2012). Dalam SCCT dijelaskan bahwa pada situasi krisis terdapat tiga faktor yang mempengaruhi atribusi, emosi, dan niat perilaku *stakeholders*. Faktor pertama, *initial crisis responsibility*, yang dipengaruhi oleh *media framing* dan meliputi tiga kategori (*victim*, *accident*, dan *preventable cluster*). Perusahaan Adidas merupakan pihak yang dinilai paling bertanggungjawab atas terjadinya peristiwa kesalahan penyebutan asal-usul Wayang Kulit karena menggunakan akun *Instagram* resmi yang merepresentasikan kehadiran pihak internal manajemen perusahaan secara formal. Oleh karena itu, publik memberikan respon afektif, yang merupakan gambaran perasaan serta emosi sebagai hasil dari adanya stimulus (Bug 2020), yang berwujud tanggapan atau komentar melalui akun *Instagram* resmi @adidasph dan @adidasg dengan beragam ungkapan emosional.

Hasil dari analisis di berita online, kasus perusahaan Adidas ini dapat diasumsikan sebagai bagian dari *preventable cluster*, yang tergambar melalui arah opini publik kepada organisasi, yang tersaji melalui tanggapan publik dan bingkai media, meskipun terdapat 'pelaku' lain yang terlibat dalam kasus ini, yaitu desainer Jaemy Choong (Malaysia), karena keterlibatannya dalam penggunaan desain Wayang Kulit untuk sepatu Adidas. Akun *Instagram* Jaemy Choong yang bernama @jaemyc, juga memperoleh komentar negatif dari sejumlah individu. Hal

senada juga diungkapkan oleh akun @n0tforkidss yang berkomentar, “*Your Design For Shoes of Adidas is Indonesian Culture, Not Malaysian*” dan akun @thehaseoul yang mengatakan, “*Wayang Kulit is a traditional form of puppet-shadow play originally found in the cultures of Java, Bali, and Lombok in Indonesia*” (Indra 2021). Fenomena ini memperlihatkan bahwa kasus Adidas dibingkai oleh media massa (*online*) dan disajikan kepada publik, sehingga mendorong para pembaca untuk mengetahui perkembangan kasus Adidas secara lebih cepat dan tanpa batas geografis.

Faktor kedua adalah *crisis history*. Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti melalui media online maupun Instagram Adidas, dalam beberapa tahun terakhir, krisis yang dialami oleh perusahaan Adidas memiliki keberagaman varian kasus, sehingga tidak berkaitan dengan kasus Adidas dengan Wayang Kulit. Pada tahun 2012, PT Panarub Dwikarya Bena, salah satu perusahaan yang memproduksi sepatu Adidas, memberhentikan 2.000 orang pekerja yang terlibat dalam aksi demonstrasi mogok kerja. Konflik antara perusahaan dan para pekerja ini melibatkan *International Labour Organization* (ILO) serta berlangsung hingga tahun 2018 (Utama 2014).

Tahun 2020, PT Shyang Yao Fung, salah satu produsen sepatu Adidas, melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap 2.500 orang pekerja, karena adanya relokasi pabrik yang disebabkan oleh isu kenaikan upah minimum di Banten (Sandy 2020). Kasus

ketiga terjadi pada tahun 2021. Adanya kebijakan boikot dari Pemerintah Tiongkok terhadap produk-produk yang berasal dari perusahaan-perusahaan negara barat, menyebabkan saham perusahaan Adidas mengalami *deflasi* atau penurunan sebesar enam persen di Frankfurt (Tim CNN Indonesia 2020)

Faktor ketiga adalah *prior relational reputation*. Pada sisi yang berbeda, kemarahan sejumlah individu terhadap desainer Jaemy Choong, cenderung memiliki keterkaitan dengan *crisis history* antara negara Malaysia dengan Indonesia pada beberapa periode waktu sebelumnya. Pasca reformasi, terdapat sejumlah kasus konflik yang melibatkan kedua negara, seperti konflik yang memperebutkan Pulau Sipadan dan Ligitan yang dimenangkan oleh Malaysia (Wirajuda 2003) dan sengketa blok ambalat (Bakhtiar 2015). Konflik yang telah berlangsung bertahun-tahun mengalami klimaks pada tahun 2005 (Kusumadewi 2015).

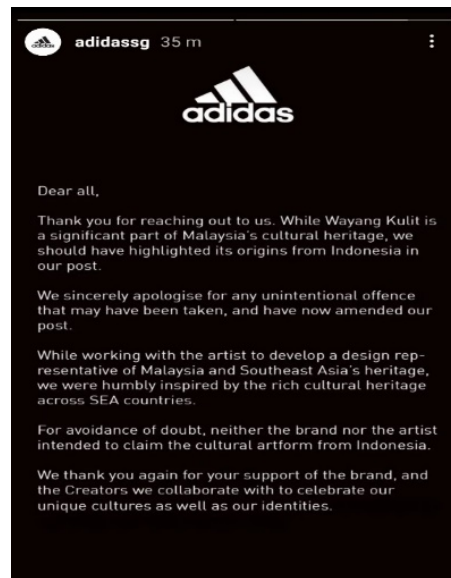
Terkait dengan konteks budaya, Malaysia juga memiliki sejumlah catatan konflik dengan Indonesia, yang cenderung masih tersimpan dalam memori individu masyarakat Indonesia, sehingga mendorong kedua pihak berada pada situasi krisis dalam relasi antarnegara. Pada periode sebelumnya, Wayang Kulit juga menjadi salah satu obyek budaya yang menjadi sumber pertikaian antara Malaysia dengan Indonesia. Selain itu, terdapat juga Lagu Rasa Sayange, Batik, Reog Ponorogo, Rendang, Angklung, Tari Pendet dan Tari Piring, dan Kuda Lumping (Tim SindoNews 2021). Bahkan Tari Tortor dan alat

musik Gordang Sambilan juga menjadi obyek konflik kedua negara (Nasrul 2012).

Dalam konteks manajemen krisis, perusahaan Adidas menerapkan strategi *Rebuild* dan *Bolster* yang dilakukan melalui aktivitas komunikasi krisis. *Rebuild* dianggap sebagai strategi respon krisis paling aman (Amali 2019). Menurut Wasesa, di dalam Sagala, terdapat 4 bentuk komunikasi krisis melalui media, antara lain konferensi pers, penggunaan press rilis, *feeding information* atau penciptaan opini publik, dan layanan oleh *crisis management center* (Sagala 2015).

Komunikasi krisis yang terjadi di Adidas melibatkan media Instagram. Kejadian itu diawali dengan Adidas mempublikasikan tentang rilis di Instagram @Adidasph, kemudian dikomentari oleh warganet dari Indonesia. Komunikasi krisis ini dilakukan di Instastory dan *feed* serta surat elektronik yang dibuat oleh Brand Communication and Sports Marketing Manager sebagai perwakilan resmi perusahaan Adidas di Indonesia. *Pertama*, komunikasi krisis melalui akun Instagram resmi (@adidasg dan @adidasph dilakukan dengan dua cara, yaitu menuliskan pernyataan resmi melalui *instastory* yang tayang dalam waktu 24 jam serta mengganti *caption* lama dengan *caption* baru pada bagian *feed*. Komunikasi krisis tersebut dilakukan beberapa waktu setelah ribuan kecaman publik Indonesia pada kolom komentar akun Instagram @adidasg dan @adidasph muncul. Selanjutnya, pihak perusahaan Adidas menuliskan pernyataan yang ditujukan bagi publik, terutama pengguna Instagram yang

mengikuti akun @adidasg dan @adidasph, dengan kalimat (Tim Indozone 2021).



Gambar 2. *Instastory* dari akun Instagram @adidasg

Sumber: Indozone.com (diakses pada 22 Maret 2022)

Pada postingan *instastory* dari akun @adidasg ini, terdapat dua strategi untuk merespon krisis. Strategi pertama adalah *rebuild strategis* yang memberikan pernyataan. Bunyi dari pernyataan itu adalah “*Untuk semua. Terima kasih telah menghubungi kami. Sementara Wayang Kulit adalah bagian penting dari warisan budaya Malaysia, kami seharusnya menyoroti asal-usulnya dari Indonesia dalam postingan kami. Kami dengan tulus meminta maaf atas segala pelanggaran yang tidak disengaja, yang mungkin telah dilakukan, dan kami baru saja mengubah postingan kami*”. Sebagai perusahaan yang telah memiliki *image* sebagai perusahaan global, manajemen Adidas berkepentingan untuk melindungi reputasi perusahaannya

melalui keseriusan mengucapkan permintaan maaf sebagai wujud penyesalan atas kesalahan yang dilakukan sebelumnya oleh manajemen. Strategi ini juga dapat disebut sebagai apologia, yang menunjukkan cara untuk mengkategorisasikan apa yang dikatakan dan dilakukan manajer pasca krisis (Kriyantono 2019)

Strategi kedua adalah *bolstering strategies*. Wujud dari strategi itu adalah pemberian pernyataan oleh pihak manajemen. Pernyataan itu berbunyi, “*Saat bekerja dengan seniman, untuk mengembangkan perwakilan desain warisan Malaysia dan Asia Tenggara, kami dengan rendah hati terinspirasi oleh warisan budaya yang kaya di negara-negara Asia Tenggara. Untuk menghindari keraguan, baik brand maupun seniman tidak bermaksud untuk mengklaim seni budaya dari Indonesia. Kami sekali lagi berterima kasih atas dukungan anda terhadap merek ini, dan pembuat konten yang berkolaborasi dengan kami untuk merayakan budaya unik kami serta identitas kami*”. Manajemen, Adidas menekankan pada *good relationship*, yang telah terjalin antara perusahaan dengan para *stakeholder*. Mereka juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang selama ini menjadi bagian dari perkembangan perusahaan lintas global, menjadi fokus utama manajemen Adidas.

Strategi selanjutnya adalah mengganti *caption* lama dengan *caption* baru pada

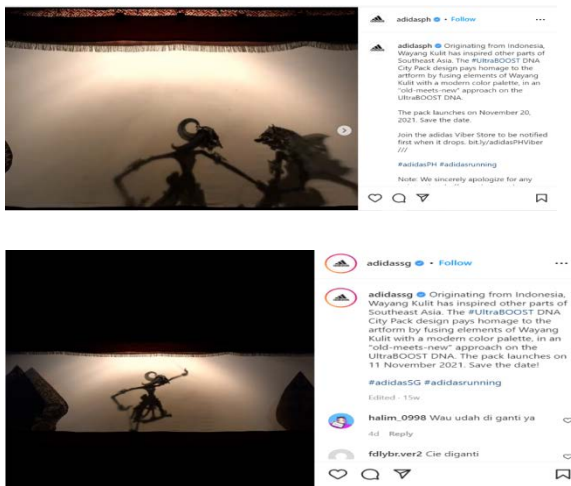
Instagram feed akun @adidassg dan @adidasph. Hal ini menunjukkan bahwa Adidas juga melakukan *Rebuild Strategies*. Awalnya, @adidassg dan @adidasph mengatakan bahwa mereka akan merilis desain sepatu dengan gambar Wayang Kulit, dimana Wayang Kulit adalah warisan budaya di Malaysia. Berikut adalah *post* yang ditampilkan oleh @adidassg dan @adidasph:



Gambar 3. Caption yang ditampilkan di @adidassg dan @adidasph
Sumber: olah data peneliti

Warganet dari Indonesia pun menyerang akun Instagram @adidassg dan @adidasph yang mengatakan bahwa Wayang Kulit bukan merupakan bagian

dari Malaysia, melainkan Indonesia. Warganet pun mulai mengecam agar perusahaan Adidas menghapus kedua *caption* tersebut dan menggantinya dengan kalimat *caption* yang baru dengan dilengkapi gambar serta video pertunjukkan Wayang Kulit. Adidas pun memenuhi permintaan warganet dan menampilkan *caption* baru di akun Instagram @adidasg dan @adidasph sebagai berikut:



Gambar 4. *Caption* Baru yang ditampilkan oleh Perusahaan Adidas di akun Instagram @adidasg dan @adidasph

Sumber: olah data peneliti

Foto di atas menunjukkan bahwa perusahaan Adidas berupaya untuk memperbaiki informasi yang telah mereka sebar di depan publik dengan menggunakan Instagram @adidasph dan @adidasg, yaitu informasi bahwa Wayang Kulit adalah warisan budaya dari Malaysia. Instagram @adidasph pun menampilkan kalimat permintaan maaf di *caption* foto dan

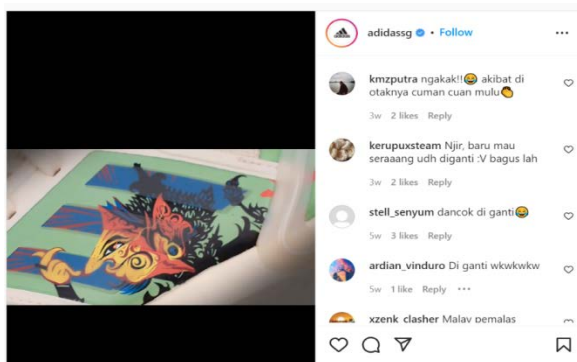
video Wayang Kulit. Bunyi dari permintaan maaf itu sebagai berikut: “*Note : We sincerely apologize for any unintentional offense that may have been taken, and have now amended our post. Our full statement has been posted on our IG Stories and is now in UB our Apology IG Highlight*”.

Pola ini cenderung mengarah pada *Rebuild Strategies* dengan pendekatan budaya kolektivistik. Secara kolektif, Wayang Kulit yang menjadi “komoditas konflik” pada kasus ini merupakan bagian dari identitas kultural dan simbol *self-esteem* Indonesia. Stella Ting-Toomey dan Kurogi menjelaskan bahwa para anggota dari budaya kolektivistik akan menggunakan strategi *other-oriented face-saving* (Gudykunst and Mody 2002). Oleh karena itu, arah kalimat komunikasi krisis manajemen Adidas merupakan upaya memberikan kompensasi, permintaan maaf, serta *save face* dalam bentuk pemberian penghargaan dan pengakuan mengenai asal-usul Wayang Kulit. Ini juga dapat disebut sebagai strategi nilai-nilai dan budaya (Yuliana 2021).

Kedua, penggunaan *Rebuild Strategies* sebagai upaya yang menonjol dilakukan oleh manajemen perusahaan Adidas dalam kasus Wayang Kulit, semakin dipertegas dengan pernyataan Brand Communication and Sport Marketing Manager PT Adidas Indonesia, Gracia Putri, melalui surat elektronik kepada para *stakeholders* serta media. Ucapan dari Gracia Putri berbunyi, “*Sebuah posting media sosial mengenai desain UltraBoost DNA City Pack yang memberi penghormatan kepada*

Wayang Kulit baru-baru ini menarik perhatian media sosial. Sejak itu kami telah mengubah posting asli mengenai asal-usul bentuk seni. Kami dengan tulus meminta maaf atas segala pelanggaran yang tidak disengaja yang mungkin telah dilakukan” (Tashandra 2021b).

Rangkaian strategi manajemen krisis (*Rebuild* dan *Bolster*) yang telah dilakukan oleh perusahaan Adidas melalui aktivitas komunikasi krisis, terutama dengan pendekatan budaya kolektivistik, cenderung meminimalisir terjadinya krisis. Sejumlah *netizen* memberikan tanggapan yang relatif lebih positif daripada sebelumnya, meskipun masih terdapat sejumlah sindiran yang diarahkan kepada perusahaan Adidas. Selain itu, adanya regulasi terstruktur sebelum dan selama peristiwa krisis terjadi, juga dapat menjadi bagian dari strategi pencegahan krisis yang akan datang (Negoro 2018). Hasilnya, beberapa warganet di Indonesia pun memberikan respon yang positif setelah Adidas menayangkan *post* berupa foto dan video yang berisi penjelasan bahwa Wayang Kulit berasal dari Indonesia. Berikut hasil observasi online berupa komentar warganet:



Gambar 6. Perubahan Komentar Netizen di Akun @adidassg

Sumber : Olah Data Peneliti

PENUTUP

Penelitian ini berfokus pada langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen perusahaan Adidas dalam meminimalisir adanya krisis yang terjadi karena kesalahan penyebutan asal-usul Wayang Kulit. Pada awalnya, perusahaan Adidas menganggap bahwa Wayang Kulit merupakan bagian dari budaya negara Malaysia, sehingga memunculkan reaksi negatif dari warganet Indonesia. Terdapat ribuan komentar yang diekspresikan warganet pada akun Instagram @adidasph dan @adidassg.

Beberapa waktu setelah muncul krisis, pihak manajemen Adidas menerapkan strategi *Rebuild* dan *Bolster* untuk meminimalisir krisis serta memulihkan reputasi perusahaan yang telah memiliki relasi jangka panjang dan *good relationship* dengan para *stakeholders*. Strategi *Rebuild* diterapkan secara lebih dominan dengan menggunakan pendekatan budaya kolektivistik, karena Wayang Kulit telah menjadi bagian dari identitas kultural dan simbol *self-esteem* masyarakat Indonesia.

Penelitian selanjutnya, direkomendasikan untuk menggunakan paradigma yang berbeda seperti post-positivistik. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memperoleh variasi dalam jenis data primer untuk memberikan tambahan referensi dalam kajian manajemen krisis korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amali, Muhammad Thoyib. 2019. "Strategi Komunikasi Krisis Public Relations PT. Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air JT610." *Jurnal Audience* 2(2):116–34.
- Bakhtiar, Aziz Ihsan. 2015. "Penyelesaian Sengketa Antara Indonesia Dan Malaysia Di Wilayah Ambalat Menurut Hukum Laut Internasional." *Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum* 6(2):1–23.
- Belk, Russell W. 2017. "Qualitative Research in Advertising." *Journal of Advertising* 46(1):36–47. doi: 10.1080/00913367.2016.1201025.
- Bug, Peter. 2020. *Fashion and Film: Moving Images and Consumer Behavior*. Singapore: Springer Singapore.
- Daymon, Christine, and Immi Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd Edition. New York, USA: Routledge.
- Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln. 1994. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd Edition. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Fung, Clare, Bruce Tsui, and Alice H. Y. Hon. 2020. "Crisis Management: A Case Study of Disease Outbreak in the Metropark Hotel Group." *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 25(10):1062–70. doi: 10.1080/10941665.2020.1784245.
- Gistri, Giacomo, Matteo Corciolani, and Stefano Pace. 2018. "The Interaction Effect between Brand Identification and Personal Crisis Relevance on Consumers' Emotional Reactions to a Fashion Brand Crisis." *Journal of Global Fashion Marketing* 9(3):252–69. doi: 10.1080/20932685.2018.1461021.
- Gudykunst, William B., and Bela Mody. 2002. *Handbook of International and Intercultural Communication*. 2nd edition. London, UK: SAGE Publication.
- Indra, Radhiyya. 2021. "Adidas Apologizes after Describing 'Wayang Kulit' as Malaysian." *The Jakarta Post*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.thejakartapost.com/culture/2021/11/18/adidas-apologizes-after-describing-wayang-kulit-as-malaysian.html>).
- Iskandar. 2021. "Warganet Indonesia Kecam Adidas Karena Sebut Wayang Kulit Dari Malaysia." *Tech News*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.liputan6.com/tekno/read/4711827/warganet-indonesia-kecam-adidas-karena-sebut-wayang-kulit-dari-malaysia>).
- Kriyantono, Rachmat. 2012. *Public Relations Dan Crisis Management : Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis Dan Kualitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kriyantono, Rachmat. 2019. "Apologia Strategies And Ethical Aspects of Government Public Relations In A Crisis Situation." *Jurnal Representamen* 5(2):32–41. doi: <https://doi.org/10.30996/representamen.v5i02.2937>.
- Kusumadewi, Anggi. 2015. "Sejarah Panjang Kemelut Indonesia-Malaysia Di Ambalat." *CNN Indonesia*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20150617140454-20-60584/sejarah-panjang-kemelut-indonesia-malaysia-di-ambalat>).
- Littlejohn, Stephen W., Karen .. A. Foss, and John. G. Oetzel. 2017. *Theories of Human Communication*. 11th edition. United States of America: Waveland Press, Inc.
- Mawadati, Siti, and Choirul Fajri. 2018. "Manajemen Krisis Pemerintah

- Kabupaten Kulon Progo.” *Jurnal ASPIKOM* 3(4):783–97.
- Nasrul, Erdy. 2012. “Kronologi Klaim Tari Tor-Tor Versi Malaysia.” *Republika.Co.Id*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/12/06/20/m5wstukronologi-klaim-tari-tortor-versi-malaysia>).
- Negoro, Sherly Hindra. 2018. “Penerapan Komunikasi Risiko Bencana Pada The Cangkringan Jogja Villas & Spa.” *Wacana: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 20(2):159–70. doi: <https://doi.org/10.32509/wacana.v20i2.1677>.
- Page, Janis Teruggi. 2018. *Introduction to Strategic Public Relations: Digital, Global, and Socially Responsible Communication*. New York, USA: Sage Publications, Inc.
- Pitaloka, Intan. 2021. “Adidas Raup Pendapatan Rp 86 Triliun Selama Kuartal 2 Tahun 2021.” *Lifestyle Kompas*. Retrieved March 22, 2022 (<https://lifestyle.kompas.com/read/2021/08/07/105638620/adidas-raup-pendapatan-rp-86-triliun-selama-kuartal-2-tahun-2021>).
- Prathama, Nikolaus Ageng. 2017. “Negosiasi Identitas Dalam Rekonsiliasi Konflik Antaretnis (Kasus : Relasi Etnis Madura Dengan Etnis Dayak).” *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi* 6(1):110–19. doi: 10.14710/interaksi.6.1.110-119.
- Puspitasari. 2016. *Komunikasi Krisis : Strategi Mengelola Dan Memenangkan Citra Di Mata Publik*. Jakarta: Libri.
- Sagala, R. 2015. “Strategi Komunikasi Public Relations Lion Air Dalam Menghadapi Krisis Delay Berkepanjangan Di Bandara Soekarno Hatta.” *Jurnal Fessopol Jendela* 3(2):47–57.
- Samovar, Larry. A., Richard. E. Porter, and Edwin. R. McDaniel. 2009. *Communication Between Cultures*. 7th Edition. Boston, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Sandy, Ferri. 2020. “Selain PHK Massal Sepatu Adidas, 300 Pabrik Rumahkan Karyawan.” *CNBC Indonesia*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.cnbcindonesia.com/news/20200505164321-4-156517/selain-phk-massal-sepatu-adidas-300-pabrik-rumahan-karyawan>).
- Sarantakos, Sotirios. 1998. *Social Research*. 2nd Edition. London, UK: Macmillan Press.
- Solomon, Michael. R. 2017. *Consumer Behavior : Buying, Having, and Being*. 12th Edition. Boston, USA: Pearson Education Limited.
- Steyer, Decibel Firdaus. 2015. “Brand Engagement Ceo Airasia Tony Fernandes Saat Krisis Merek: Studi Kasus Insiden Airasia Qz8501.” *Jurnal Ilmu Komunikasi Bakrie* 2(1):18–29.
- Suryani, Ita, and Asriyani Sagiyanto. 2018. “Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT Blue Bird Group.” *Jurnal Communication* 9(1):102–13.
- Tashandra, Nabilla. 2021a. “Kekayaan Budaya Asia Tenggara Dalam Sepasang Adidas Ultraboost DNA.” *Lifestyle Kompas*. Retrieved March 22, 2022 (<https://lifestyle.kompas.com/read/2021/11/13/215346520/kekayaan-budaya-asia-tenggara-dalam-sepasang-adidas-ultraboost-dna?page=all>).
- Tashandra, Nabilla. 2021b. “Sebut Wayang Kulit Budaya Malaysia, Adidas Minta Maaf.” *Kompas.Com*. Retrieved March 22, 2022 (<https://lifestyle.kompas.com/read/2021/11/16/155432420/sebut-wayang-kulit-budaya-malaysia-adidas-minta-maaf>).

- Tim CNN Indonesia. 2020. "Selain Nike, Produsen Adidas Juga Dikabarkan PHK Karyawan." *CNN Indonesia*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200529094132-92-507839/selain-nike-produsen-adidas-juga-dikabarkan-phk-karyawan>).
- Tim Indozone. 2021. "Sudah Minta Maaf, Ini Fakta-Fakta Adidas Sebut Wayang Kulit Dari Malaysia." *Indozone*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.indozone.id/news/o8sZ6pe/sudah-minta-maaf-ini-fakta-fakta-adidas-sebut-wayang-kulit-dari-malaysia>).
- Tim SindoNews. 2021. "8 Budaya Indonesia Pernah Diklaim Malaysia, Dari Batik Hingga Wayang Kulit." *SindoNews*. Retrieved March 22, 2022 (<https://nasional.sindonews.com/read/601555/15/8-budaya-indonesia-pernah-diklaim-malaysia-dari-batik-hingga-wayang-kulit-1637100680/10>).
- Utama, Pradita. 2014. "Aksi Buruh Adidas Indonesia." *Antara*. Retrieved March 22, 2022 (<https://www.antaranews.com/foto/67150/aksi-buruh-adidas-indonesia>).
- Voorveld, Hilde A. M., Guda van Noort, Daniël G. Muntinga, and Fred Bronner. 2018. "Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type." *Journal of Advertising* 47(1):38–54. doi: 10.1080/00913367.2017.1405754.
- Wirajuda, Hasan. 2003. "Kasus Sipadan-Ligitan: Masalah Pengisian Konsep Negara." *Jurnal Hukum Dan Pembangunan* 33(1):30–50. doi: <http://dx.doi.org/10.21143/jhp.vol33.no1.1363>.
- Yuliana, Rica. 2021. "Strategi Employer Branding Perusahaan X Dalam Membentuk Brand Associations (Studi Kasus Pada Program Internship 'X Star' Dan 'X Center' Dalam Membentuk Brand Associations)." *Jurnal Representamen* 7(1):21–29. doi: <https://doi.org/10.30996/representamen.v7i01.5122>.