



Mata Uang itu Bernama Reputasi dan Kepercayaan

Pada saat organisasi sedang diuji oleh krisis dan berjuang memperbaiki reputasi, maka yang akan diuji adalah kesesuaian antara kinerja, perilaku, dan komunikasi.

Dua kasus yang membetot perhatian publik sepanjang bulan Agustus 2022 lalu dengan seketika mencoreng marwah lembaga negara dan institusi pendidikan yang sepatutnya menjadi teladan. Melalui perbincangan hangat secara virtual, Rabu malam (14/9/2022), CEO & Principal Consultant Kiroyan Partners Verlyana Hitipeuw menyoroti dua hal penting yang dapat menjadi pelajaran, terutama bagi kalangan praktisi *public relations* (PR).

Pada dasarnya tidak ada satu organisasi pun yang imun terhadap krisis. Paling tidak, organisasi melalui peran PR dapat meminimalisasi risikonya. Pelajaran pertama yang bisa diambil dari peristiwa di atas meliputi soal penanganan krisis dan pengelolaan reputasi pascakrisis.

Veve, begitu Verlyana karib disapa, mengatakan, ada beberapa langkah penanganan krisis yang cepat dan tepat untuk memulihkan reputasi. Pertama, menyampaikan kejadian sebenarnya kepada publik. Informasi yang disampaikan kepada publik meliputi *what, when, where, who, why, dan how* (5W+1H). Kedua, menyampaikan informasi secara transparan dan terkini. *Public relations* atau juru bicara dapat menyampaikan penyebab kejadian. Misalnya *human error*, kesalahan manajemen, maupun insiden. Termasuk, menyampaikan kepada publik apabila proses investigasi masih berlangsung.

Ketiga, jika memang terbukti bersalah, organisasi harus mengakui kesalahan tersebut. Keempat, menyampaikan perkembangan dan aksi yang dilakukan organisasi terhadap pelaku dan korban. Di tahap inilah organisasi bisa membuktikan

kesungguhannya lewat kinerja dan perilaku. Selanjutnya, mengomunikasikan komitmen dan upaya perusahaan agar kejadian tersebut tidak terulang lagi. Nah, menurut perempuan yang merupakan dosen pengampu *reputation management* di Swiss German University tersebut, komitmen ini perlu dibuktikan agar tidak memicu krisis baru.

Navigasi Etika

Pada saat krisis, PR berperan membantu menavigasi juru bicara. Terutama terkait navigasi etika atau cara penyampaian informasi. Sebab, kata Veve, ketika krisis, kode etik organisasi akan diuji. PR dapat membantu juru bicara menghindari kata-kata kurang pantas meskipun di tengah situasi genting dalam upaya penyelamatan perusahaan. Di situasi ini pula, publik melihat cara perusahaan bereaksi. “Publik akan melihat kejujuran dan keberpihakan perusahaan,” kata Veve.

Justru, kata Veve, yang mesti diwaspadai pada saat menghadapi krisis adalah tantangan yang berasal dari dalam. Biasanya, pimpinan ingin PR bertindak cepat agar perusahaan dapat segera keluar dari krisis. Di sinilah perlunya edukasi tentang pentingnya *crisis management team* yang terdiri dari personel antardivisi. “Biasanya jika tim krisis sudah terbentuk, *stakeholder* internal sudah lebih profesional dalam mengelola krisis dan meminimalisasi risiko,” imbuh Veve.

Ketika sedang menghadapi krisis, PR juga harus menunjukkan empati yang lebih tinggi kepada *stakeholder* internal yang mengalami berbagai tekanan. Di satu sisi, PR juga membutuhkan dukungan

mereka untuk mengumpulkan data dan fakta yang akan digunakan sebagai materi untuk dikomunikasikan kepada *stakeholder* atau publik.

Bicara soal penanganan krisis, tanpa bermaksud membanding-bandingkan dengan kasus yang sedang terjadi, Veve mengajak pembaca *PR INDONESIA* untuk mengenang kembali krisis yang pernah dialami oleh Johnson & Johnson dan tanggapan perusahaan terhadap keracunan Tylenol. Meski peristiwanya terjadi 40 tahun silam, namun hingga saat ini masih dianggap sebagai salah satu kisah klasik penanganan krisis yang terbaik dan menjadi acuan dalam pelaksanaan manajemen krisis.

Dikutip dari www.nytimes.com, 23 Maret 2002, rangkaian manajemen krisis yang terjadi pada akhir September 1982 ini bermula ketika kantor pusat Johnson & Johnson menerima laporan adanya tujuh korban meninggal dunia di daerah Chicago, Amerika Serikat (AS), setelah mengonsumsi Extra Strength Tylenol yang mengandung sianida. Tylenol merupakan obat pereda rasa nyeri yang diproduksi oleh McNeil Consumer Product Company, anak perusahaan Johnson & Johnson, dan merupakan penyumbang 17 persen dari pendapatan bersih perusahaan.

Nilai saham perusahaan seketika anjlok hingga 20%. Namun, hanya dalam kurun waktu dua bulan pascakejadian, Tylenol kembali ke pasaran dalam bentuk tablet dan kemasan antirusak untuk mencegah kejadian serupa di masa depan. Setahun kemudian, Tylenol mampu kembali menguasai 30% pasar analgesik bebas resep di AS dari yang



Foto: Dok. Pribadi

Menurut CEO & Principal Consultant Kiroyan Partners Verlyana (Veve) Hitipeuw, Rabu (14/9/2022), pada saat krisis, PR berperan membantu menavigasi juru bicara. Terutama terkait navigasi etika atau cara penyampaian informasi. Sebab, ketika krisis, kode etik organisasi akan diuji.

awalnya 37% sebelum terjadi krisis. Berbagai media juga memberikan respons positif terhadap penanganan krisis yang telah dilakukan dan memuji perusahaan multinasional asal AS tersebut karena telah bersikap jujur dan terbuka kepada publik.

Sementara dari artikel yang ditulis oleh Jerry Knight di *The Washington Post*, 11 Oktober 1982, diketahui terdapat beberapa “fitur” yang menjadi kunci sukses Johnson & Johnson dalam menangani krisis hingga dapat meraih kembali kepercayaan publik. Korporasi telah mengomunikasikan pesan yang menunjukkan bahwa perusahaan jujur, menyesal, dan berkomitmen menyelesaikan perkara serta melindungi publik.

Perusahaan bertindak cepat. Dengan keterbukaan penuh, mereka menyampaikan peristiwa yang sedang terjadi dan upaya yang dilakukan. James Burke, pemimpin Johnson & Johnson kala itu, memberikan perintah untuk menutup lini produksi dan menarik semua kapsul Tylenol dari penjualan berdasarkan skenario terburuk. Dengan kata lain, perusahaan tidak menunggu bukti untuk melihat kemungkinan kontaminasi makin

meluas. Produk tersebut tidak dipasang kembali ke rak-rak penjualan obat sampai perusahaan memastikan dapat memberikan perlindungan produk yang lebih baik.

Perusahaan juga berupaya untuk memastikan bahwa langkah-langkah telah diambil dan sedapat mungkin mencegah terulangnya masalah tersebut. Tindakan ini memberikan gambaran kepada publik bahwa perusahaan bersedia melakukan hal yang benar terlepas dari biaya yang harus mereka keluarkan. Selain itu, perusahaan menunjukkan sikap bertanggung jawab dengan menanggung biaya jangka pendek demi keselamatan konsumen.

Dalam laman resminya, ourstory.jnj.com, yang dikutip *PR INDONESIA*, Minggu (2/10/2022), Johnson & Johnson mengatakan, kebijakan transparansi dan respons efektif terhadap insiden tersebut menjadi faktor yang membuat produk dapat cepat pulih ke kekuatan sebelumnya. Dari studi kasus ini dapat disimpulkan bahwa reputasi sangat mahal harganya.

Pascakrisis

Pelajaran kedua adalah pengelolaan

reputasi pascakrisis. Veve mengatakan, kita mungkin satu dari banyak orang yang sependapat bahwa komunikasi adalah hal terpenting dalam membangun reputasi. Padahal, sebenarnya bukan satu-satunya. Dari buku *Reputation Management 4th Edition, The Key to Successful Public Relations and Communication* (2021) karya John Doorley dan Helio Fred Garcia diketahui reputasi merupakan gabungan dari kinerja, perilaku dan komunikasi. Secara sederhana, rumus manajemen reputasi sebagai berikut: Reputasi = Kinerja + Perilaku + Komunikasi.

Oleh karenanya, pada saat organisasi sedang diuji oleh krisis dan berjuang memperbaiki reputasi, maka yang sebenarnya akan diuji adalah kesesuaian antara ketiga hal tadi. Berbeda dengan citra yang berkenaan dengan sesuatu yang dikomunikasikan tentang diri kita, maka reputasi adalah sesuatu tentang diri atau organisasi yang ada di benak publik. Adanya ketidaksesuaian antara komunikasi, kinerja, dan perilaku inilah yang membuat konotasi pencitraan menjadi buruk. Menurut Veve, organisasi tak bisa memoles penampilan hanya dari luar. Sebab, publik memantau dan menantikan bukti dari kesungguhan dan komitmen yang telah dikomunikasikan ke hadapan publik.

Di era kebebasan informasi, manajemen reputasi bukan sesuatu yang bisa dikompromikan. Reputasi yang buruk bisa menyebabkan korporasi berhenti beroperasi. Sementara apabila hal serupa terjadi di lingkungan instansi, dampaknya di masa mendatang tidak akan ada orang-orang terbaik yang bersedia bekerja di sana. “Mata uang itu bernama reputasi dan trust,” katanya. Meski demikian, membangun perilaku dan kinerja bukan sepenuhnya tugas PR. Tugas PR adalah mengomunikasikan upaya peningkatan perilaku dan kinerja kepada *stakeholder* internal dan eksternal. Dengan mengomunikasikan perilaku dan kinerja dapat meningkatkan kepercayaan publik dan menimbulkan persepsi positif kepada organisasi. ● [rvh/rtn](#)