



## PUBLIC AFFAIRS CORNER

# Krisis, Reputasi, dan Peran CEO

Dalam pembahasan profesional tentang krisis dan reputasi senantiasa muncul dua kasus yang mewakili dua cara penanganan yang berlawanan. Yang pertama dijadikan teladan dalam penyelesaian krisis dan justru melambungkan nama perusahaannya, bahkan menjadi contoh *crisis management* yang berhasil sangat baik dan menjadi acuan dalam bidang ini.

Kasus pertama menimpa perusahaan farmasi Johnson & Johnson terkait produknya yang dijual bebas, Tylenol. Obat ini untuk mengurangi nyeri dan gejala penyakit ringan, seperti Panadol di Indonesia. Bahan generiknya pun sama. Pada 1982, beberapa orang meninggal sesudah minum obat tersebut. Hasil investigasi menemukan bahwa obat tersebut ternyata telah dilumuri bahan kimia yang mematikan, sianida, oleh pihak-pihak yang berniat jahat.

Saat itu Tylenol merupakan obat terlaku untuk kategori penghilang rasa sakit yang dijual bebas (*over-the-counter*) dengan pangsa pasar 35%. James Burke, Chief Executive Officer (CEO) Johnson & Johnson, pada waktu itu mengambil tindakan drastis yang tidak pernah terjadi

sebelumnya, dan oleh karenanya tidak ada acuan yang dapat dijadikan pedoman. Keputusan berani yang diambilnya adalah menarik produk Tylenol di seluruh Amerika Serikat, kemudian secara transparan mengumumkan hal yang telah terjadi dan meminta semua pihak untuk sementara tidak mengonsumsi obat tersebut.

Sepanjang proses penyelesaian krisis, perusahaan secara terbuka dan berkala mengumumkan langkah-langkah yang diambil, sambil merancang kemasan dengan desain baru yang tidak mudah dimanipulasi tanpa meninggalkan jejak. Risiko bisnis yang ditanggungnya menghabiskan biaya ratusan juta dolar AS. Pangsa pasar Tylenol sempat anjlok ke 7%, namun transparansi dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh Johnson & Johnson secara perlahan namun pasti berhasil mengembalikan kepercayaan publik.

Dalam dua bulan situasi membaik. Dalam setahun, pangsa pasar Tylenol kembali bangkit. Keberanian CEO menempuh jalan yang belum pernah dilakukan sebelumnya ini ternyata ampuh menghentikan krisis dan reputasi perusahaan justru semakin baik, bahkan meningkatkan penjualan. Nilai saham mereka di bursa sejak itu juga selalu menanjak, menandakan adanya kepercayaan besar, baik di kalangan masyarakat umum yang membeli saham, maupun investor kelembagaan (*institutional investor*).

## Menjaga Diri dan Ucapan

Kasus kedua, yang juga cukup dikenal namun tidak patut dicontoh, adalah perilaku dan ucapan-ucapan seorang CEO yang membuat krisis yang dialami perusahaan malah semakin parah. Yaitu, Tony Hayward dari perusahaan

migas raksasa British Petroleum (BP). Insiden yang memicu krisis ini belum lama berselang di bulan April 2010. Jadi, untuk mereka yang berusia 30 tahun ke atas masih cukup segar dalam ingatan sehingga saya tidak akan membahasnya secara detail seperti kasus pertama.

Singkatnya, anjungan lepas pantai *Deepwater Horizon* disewa oleh BP untuk melakukan pengeboran minyak bumi di kedalaman sekitar 1,5 km di bawah permukaan laut sekitar 70 km lepas pantai di Teluk Meksiko. Dalam kegiatan tersebut terjadi kebocoran disusul ledakan hebat yang menewaskan sebelas orang pekerja anjungan dan 17 orang lainnya cedera.

Anjungan ini pun tenggelam beberapa hari kemudian karena kebakaran tidak dapat diatasi. Adanya kecelakaan dalam pengeboran minyak dan gas bumi adalah hal yang cukup sering terjadi di industri ini, sehingga semua perusahaan yang bekerja di dalamnya sudah harus siap mengantisipasinya.

Insiden ini tetap mengejutkan walaupun BP sebagai salah satu perusahaan migas terbesar di dunia pasti sudah memiliki *standard operating procedure* (SOP) untuk menanggulangi ledakan dan kebakaran dalam pengeboran maupun langkah-langkah komunikasi apabila kecelakaan seperti ini terjadi.

Celakanya, sang CEO membuat situasi semakin runyam dengan kelakuan dan ucapannya. Pertama, tidak lama sesudah kecelakaan terjadi, dia mengatakan dengan enteng bahwa kebocoran minyak yang terjadi hanyalah ibarat satu tetes di samudera yang luas. Bukan saja ucapan ini tidak pantas, tetapi jutaan bangkai ikan dan burung laut yang terdampar di pantai dengan berlumuran minyak dan

CEO atau Presiden Direktur belum teruji kemampuannya kalau belum mengalami krisis dan berhasil mengatasinya. Masalah reputasi dan manajemen krisis adalah tanggung jawab CEO yang tidak dapat didelegasikan.



Foto: Freepik.com

lumpur membuktikan bahwa insiden ini merupakan pencemaran lingkungan yang berdampak sangat serius.

Ada beberapa hal lain yang dikatakannya membuat situasi krisis semakin parah. Salah satunya adalah bahwa dia menginginkan hidupnya kembali normal (*"I want my life back"*) karena sudah lelah. Selain ucapan ini merupakan wujud dari sikap tidak bertanggung jawab dan manja, sebagai pimpinan, dia dianggap tidak menunjukkan empati terhadap keluarga yang kehilangan nyawa secara mengenaskan dalam melakukan pekerjaan untuk perusahaannya. Dalam situasi apa pun seorang CEO harus selalu menjaga diri dan juga mulutnya. Tony Hayward terpaksa dipecat oleh BP.

## Kunci Kepemimpinan

Kedua insiden yang digambarkan di atas membuktikan bahwa dalam mengatasi

krisis, *leadership* atau kepemimpinan memegang peranan utama. Perbedaan di antara kedua kasus tersebut terletak pada faktor ini. *Leadership* yang baik mengangkat nama perusahaan dalam menghadapi krisis dan sebaliknya kepemimpinan buruk akan menjadikan krisis semakin parah.

Mengingat bahwa krisis dan reputasi berdampak fundamental terhadap keberadaan perusahaan secara keseluruhan, maka dengan sendirinya keduanya menjadi tanggung jawab eksekutif tertinggi di perusahaan atau CEO. Seorang CEO wajib mempersiapkan dirinya sendiri dan perusahaannya saat menghadapi krisis.

Salah satu batu ujian terberat yang dihadapi CEO adalah mengalami dan mengatasi krisis. Boleh dikatakan bahwa seorang CEO atau Presiden

Direktur belum teruji kemampuannya kalau belum mengalami krisis dan berhasil mengatasinya. Masalah reputasi dan manajemen krisis adalah tanggung jawab CEO yang tidak dapat didelegasikan. Bidang yang menangani Komunikasi Korporat membantu persiapan menghadapi krisis akan tetapi penanganannya sendiri tidak dapat didelegasikan kepada siapa pun juga. ●



**Noke Kiroyan**  
Chairman & Chief Consultant  
KIROYAN Partner