

**Perusahaan Terbaik
Versi Karyawan**

Sigit Pramono: Ketua Perbanas
Reputasi Bankir, Sumber Kepercayaan Masyarakat



Forum Manajemen

ISSN 0215 - 1146

Vol. III | 11 | September - Oktober 2009

PRASETIYA MULYA

Trust & Reputation

Meraup Kepercayaan
Komunitas Bisnis

Marketing

Menjaring Kepercayaan
di Jejaring Maya

Strategy

Harga Sebuah Pamor
Dari Nordstrom, Johnson & Johnson,
hingga Perrier

Human Resource

Mengangkat Konsumen
ke Atas Laba

Rp. 20.000

Harga Sebuah Pamor

Dari Nordstrom, Johnson & Johnson hingga Perrier

Oleh: Sandy Harijanto

Reputasi adalah sebuah *intangible asset* yang sulit untuk diquantifikasi dalam nilai moneter, namun mempunyai peranan yang penting.

Seorang dosen pernah bertanya kepada para mahasiswanya, "Apakah cara yang paling mahal untuk menjalankan suatu usaha/bisnis?" Jawaban yang dia berikan adalah: "Bila customer/pelanggan yang membeli

produk Anda menyadari bahwa produk yang Anda tawarkan adalah produk yang gagal/cacat, dan menuntut Anda atas segala kerugian yang dialami oleh karena produk Anda, serta menyebarkan tentang betapa buruknya produk dan

pelayanan Anda kepada setiap orang yang dikenalnya."

Dosen ini lalu bertanya lagi, "Bagaimana dengan sebaliknya? Apakah cara yang paling murah untuk menjalankan suatu usaha?" Jawabannya adalah: "Pada saat semua orang tertarik datang untuk membeli/menikmati produk Anda tanpa Anda perlu mengiklankannya."

Wanita Gelandangan di Nordstrom

Ada sebuah kisah menarik yang pernah disampaikan oleh seseorang kepada penulis, mengenai layanan pelanggan/*customer service*. Kisah ini terjadi di Amerika Serikat dua puluh tahun yang lalu.

Alkisah, pada suatu liburan Natal di Amerika Serikat, Pendeta Carolyn Crawford sedang berjalan-jalan menikmati suasana sebuah cabang toko Nordstrom di California, memandangi orang-orang yang berlalu-lalang dengan pakaian bagus dan tentangan belanjaan

GAGASAN

- Pelayanan pelanggan (*customer service*) yang prima dan di atas kompetitor akan membuat perusahaan Anda direkomendasikan oleh banyak pihak, bukan hanya pelanggan.
- Kesetiaan pada credo dan nilai utama (*core values*) perusahaan akan mengatasi krisis yang berat sekalipun.
- Reputasi yang tercoreng amat sukar untuk dipulihkan.
- Reputasi yang terjaga dengan baik akan menjadi salah satu pendorong keberlangsungan hidup (*sustainability*) suatu perusahaan



public relations, customer service, crisis management, reputation.

di kanan-kiri tangan, melihat dekorasi yang megah, pemain piano yang elegan di tengah-tengah panggung tengah memainkan lagu-lagu Natal, ketika ada suatu pemandangan yang tidak biasa muncul di hadapannya.

Seorang wanita gelandangan dengan pakaian kumal dan compang-camping memasuki toko. Yakin bahwa wanita gelandangan ini akan diusir ke luar dari toko oleh petugas keamanan, Carolyn mengikuti wanita ini dari belakang,



dengan tujuan memberikan pertolongan kepada si wanita gelandangan sekiranya hal itu benar terjadi.

Namun peristiwa yang terjadi selanjutnya benar-benar di luar dugaan Carolyn, tidak ada seorang pun petugas yang berusaha mengusir sang gelandangan, dan si wanita gelandangan ini dengan bebasnya memasuki departemen Acara Spesial yang mahal dan elegan. Di dalam departemen ini, sang gelandangan disambut ramah oleh petugas penjualan yang sedang bertugas.

Dengan penuh kesabaran, sang penjual melayani permintaan sang wanita gelandangan untuk mencoba satu demi satu pakaian yang dia kehendaki, dan memberi masukan akan kelebihan dan kekurangan setiap pakaian tersebut. Saat sang gelandangan pergi meninggalkan toko, ia pergi dengan kepala tegap dan mata yang bersinar. Hari ini, dia sudah diperlakukan dengan hormat oleh sesama manusia.

Carolyn yang mengintip segala peristiwa itu dari jarak yang tidak terlalu jauh, tidak bisa lagi menyembunyikan

keheranannya. Saat ia bertanya kepada si gadis penjual tentang sikap yang ia tunjukkan kepada si wanita gelandangan, gadis penjual toko hanya berkata, "Karena itulah tugas kami di sini, untuk melayani setiap pelanggan dengan baik dan ramah".

Dua puluh tahun lalu (1989), Nordstrom berkembang pesat, sepuluh kali lipat dalam waktu sepuluh tahun. Keuntungan Nordstrom saat itu adalah 123 juta dollar AS. Bagaimana dengan kondisinya saat ini?

..terkadang, **reputasi** suatu jenis usaha bisa meningkat pesat atau **menurun drastis** melalui tindakan seseorang di luar perusahaan..

Kisah ini lalu menjadi inspirasi khotbah Pdt. Carolyn Crawford pada minggu selanjutnya, dan khotbah itu menjadi terkenal dengan judul "Injil menurut Nordstrom (*The Gospel According to Nordstrom*)". Pada 27 Agustus 1989, "Injil menurut Nordstrom" menjadi inspirasi tulisan dengan judul "*Watch Out Macy's, Here Comes Nordstrom*" di harian The New York Times. Tanpa perlu mengiklankan diri secara besar-besaran, Nordstrom mendapatkan banyak pelanggan yang ingin membuktikan kebenaran pelayanan yang ada di Nordstrom. Dan karena banyak pelanggan yang kemudian benar mendapatkan pelayanan yang prima, reputasi Nordstrom kian mencorong, dan keuntungannya terus meningkat.

Nordstrom masih mempertahankan filosofi lamanya yang menekankan pada pelayanan tingkat tinggi kepada para pelanggannya. Laporan Keuangan Nordstrom tahun 2008 menunjukkan penurunan penjualan dari 8,8 miliar (2007) menjadi 8,3 miliar dollar AS, dan penurunan keuntungan dari 1,2 miliar (2007) menjadi 648 juta dollar AS (2008). Penurunan di tahun 2008 lebih disebabkan karena adanya krisis keuangan yang melanda Amerika Serikat, dan bukan sekadar karena kinerja Nordstrom yang memburuk.

Nordstrom juga senantiasa masuk dalam daftar Fortune 500. Dalam tiga tahun terakhir ini, posisinya adalah 293 (2006), 286 (2007) dan 301 (2008). Nordstrom



juga masuk dalam daftar "100 Best Companies to work for (100 Perusahaan Tempat Bekerja Terbaik)" dari majalah yang sama dengan posisi 46 (2006), 24 (2007) dan 36 (2008).

Cara pegawai Nordstrom memperlakukan orang yang datang berkunjung ke toko mereka, sekalipun itu seorang gelandangan, telah meningkatkan reputasi Nordstrom, yang pada ujungnya akan meningkatkan pula level penjualan dan keuntungan yang diperoleh.

Keracunan Produk

Masih banyak cara lain yang bisa

digunakan oleh para pelaku usaha untuk meningkatkan reputasi mereka di mata masyarakat. Bahkan terkadang, reputasi suatu jenis usaha bisa meningkat pesat atau menurun drastis melalui tindakan seseorang di luar perusahaan yang berusaha untuk menghancurkan reputasi tersebut. Ada suatu kasus menarik di mana upaya seseorang di luar perusahaan untuk menghancurkan reputasi sebuah perusahaan mengakibatkan efek yang sebaliknya, perusahaan itu menjadi lebih terkenal.

Baris pertama kredo Johnson & Johnson yang disusun oleh Robert Wood Johnson

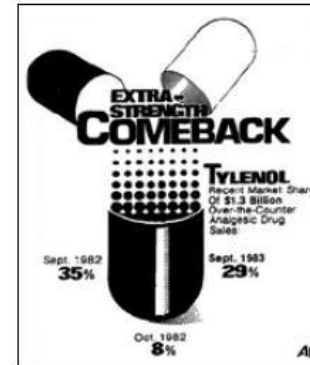


pada pertengahan 1940-an menyatakan bahwa kami (Johnson & Johnson) percaya bahwa tanggung jawab kami pertama-tama adalah kepada para dokter, para perawat dan pasien, kepada para ibu dan bapak dan semua orang yang menggunakan produk dan jasa kami. Kredo ini mendapat tantangan berat di tahun 1982, pada saat terjadi kasus keracunan yang melibatkan salah satu produk Johnson & Johnson.

Diperkirakan bahwa tersangka yang hingga kini belum diketahui identitasnya (FBI sedang membuka kembali kasus

Tylenol pada Februari 2009), pada musim gugur 1982 menukar kapsul Tylenol dengan kapsul berisi 65 mg sianida (sebuah dosis yang 10.000 kali lebih tinggi dari dosis yang cukup untuk mematikan manusia, karena 5-7 mikrogram sianida sudah cukup untuk membunuh manusia), dan meletakkan botol kapsul Tylenol berisi sianida ini ke setidaknya enam buah toko obat dan makanan di daerah Chicago, AS.

Tujuh orang di Chicago meninggal dalam periode 28 September 1982 hingga 1 Oktober 1982 oleh karena



americanfraud.com

mengonsumsi kapsul Tylenol ini. Mary Kellerman (12 tahun), murid kelas 7 Schaumburg's Jane Addams Junior High School menjadi korban pertama pada pagi hari 28 September 1982, diikuti oleh pekerja Pos Adam Janus (27), seorang ibu yang baru melahirkan Mary Reiner (27) dan pekerja pusat layanan komunikasi Mary Mc Farland (27).

Kisah paling tragis mungkin dialami keluarga Janus karena pada malam hari sesudah kematian Adam Janus, saudara Adam, Stanley (25) dan istrinya Theresa (19), yang baru saja pulang mengurus keperluan pemakaman Adam, meminum Tylenol dari botol yang sama dengan Adam tanpa mengetahui kapsul

itulah yang mengakibatkan kematian saudaranya. Keduanya meninggal dalam waktu beberapa jam kemudian.

Korban ketujuh adalah pramugari Paula Jean Prince (35) yang ditemukan tewas di rumahnya di Chicago pada 1 Oktober 1982 dengan botol Tylenol terbuka di sampingnya. Kepanikan melanda masyarakat AS saat pihak medis dan kepolisian berhasil mengonfirmasi bahwa kematian tujuh orang ini adalah akibat mengonsumsi kapsul Tylenol yang berisi sianida 65 mg.

Robert Andrews, asisten direktur hubungan masyarakat Johnson & Johnson saat insiden ini terjadi, mengakui bahwa pada saat seorang reporter berita di Chicago menelepon pihaknya untuk mendapatkan komentar resmi Johnson & Johnson tentang produk mereka, ia belum tahu apa pun tentang kejadian itu dan mengakui dengan jujur kepada sang reporter. Pada akhirnya, ia mendapat informasi lebih banyak dari sang reporter daripada sebaliknya.

James Burke, pemimpin Johnson & Johnson kala itu, bereaksi cepat dengan membentuk tim strategi beranggotakan tujuh orang. Tugas utama mereka adalah 'melindungi masyarakat'. Tindakan pertama yang diambil Johnson &



Johnson adalah menggunakan media massa untuk memberikan peringatan kepada seluruh konsumen di seluruh AS untuk tidak lagi mengkonsumsi Tylenol. Johnson & Johnson juga menghentikan produksi dan iklan Tylenol, serta menarik semua Tylenol yang beredar di daerah Chicago dan sekitarnya.

Setelah menemukan lagi 2 botol Tylenol yang terkontaminasi dari produk yang telah ditarik, dan menyadari kelemahan yang ada pada tutup botol Tylenol yang

menyebabkannya mudah disusupi tanpa bekas, maka Johnson dan Johnson memutuskan untuk menarik semua Tylenol yang beredar, sejumlah 31 juta unit, dari peredaran, walaupun kecil kemungkinan ditemukan sianida pada 31 juta unit itu. Penyelidikan pihak Johnson & Johnson juga menemukan indikasi bahwa sianida pastilah dimasukkan ke dalam Tylenol sesudah produk itu ke luar dari pabrik mereka, dan bukan di dalam proses produksi, karena nomor seri produk yang terkontaminasi berasal

dari pabrik dan waktu pembuatan yang berbeda-beda.

James Burke mendasari keputusan untuk menarik seluruh Tylenol dengan alasan, "melindungi kepentingan publik", karena itulah baris pertama credo Johnson & Johnson. Profit ada di bagian akhir credo, di alinea terakhir, sebagai *final responsibility*, tanggung jawab terakhir, dan bukan yang pertama.

Keputusan yang diambil James Burke bukanlah keputusan yang mudah. Sebelum kasus ini terjadi, Tylenol adalah produk analgesik paling laris di AS, dengan pangsa pasar 37% dan jumlah pengguna lebih dari seratus juta orang. Pada 1981, Tylenol menjadi penyumbang 17% *net income* Johnson & Johnson, dan di tahun 1982, selama 3 kuartal pertama, kontribusinya adalah 19% dari total *net income*.

Namun, cara Johnson & Johnson menangani kasus ini, membuatnya menjadi "hero", menjadi sosok "pahlawan". Masyarakat melihat Johnson & Johnson sebagai korban suatu tindakan "terorisme" oleh pihak yang tidak bertanggung jawab, dan bersedia menerima risiko kerugian demi melindungi masyarakat pengguna produk mereka.

Keterbukaan Johnson & Johnson akan kondisi yang terjadi, dan *update* yang cepat kepada pihak media atas setiap perkembangan yang terjadi dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan, menyebabkan media mendapatkan informasi langsung dari sumber yang valid dan terpercaya, dan menghindari peluang akan adanya spekulasi negatif. Kerja sama yang baik dengan pihak media juga membuat pihak media memberikan gambaran yang baik, *coverage*/liputan yang pada akhirnya ikut meningkatkan citra Johnson & Johnson di mata masyarakat.

Yang lebih luar biasa lagi, dua bulan setelah kejadian ini, Johnson



wikimedia.org

& Johnson dapat kembali dengan sukses meluncurkan Tylenol kemasan baru, dengan proteksi tiga kali lipat pada tutup botol (kotak kardus yang dilem, segel foil di dalam botol, dan tutup plastik bersegel) sehingga akan

rumah temannya dan mengonsumsi Tylenol yang dia beli di toko obat lokal. Kasus kedua ini juga diikuti dengan penarikan semua kapsul Tylenol dan keputusan Johnson & Johnson untuk tidak lagi memproduksi obat-obatan

..terkadang, reputasi suatu jenis usaha bisa meningkat pesat atau **menurun drastis** melalui tindakan seseorang di luar perusahaan..

sangat sukar diinfiltrasi tanpa diketahui penggunaannya. Dalam waktu satu tahun, Tylenol kembali menjadi penguasa pasar AS. Citra Johnson & Johnson tidak hanya utuh, tetapi semakin mencorong.

Tentu saja, keputusan menarik 31 juta botol Tylenol mengakibatkan kerugian lebih dari 100 miliar dolar bagi Johnson & Johnson, dan harga saham mereka merosot jatuh sesaat setelah krisis sianida ini, tetapi kerugian jangka pendek ini tentu tidak sebanding dengan reputasi, nama baik dan loyalitas konsumen di tahun-tahun berikutnya.

Satu hal lagi yang cukup menakjubkan dari kasus Tylenol adalah pada tahun 1986 terjadi lagi satu kasus kematian karena kapsul Tylenol yang berisi sianida. Diane Elstroth, meninggal saat berkunjung ke

dalam bentuk kapsul, walaupun biaya produksi mereka menjadi meningkat karenanya. Sekali lagi, Johnson & Johnson menunjukkan bahwa komitmen utama mereka tetaplah pada perlindungan masyarakat pengguna produk mereka.

Hampir tiga puluh tahun setelah kasus Tylenol pertama (1982) berlalu, tindakan Johnson & Johnson di dalam menangannya masih menjadi legenda dan bahan diskusi untuk "manajemen krisis" dan "strategi public relations". Robert Dilenschneider menulis di dalam *Directorship* edisi Desember 2007/ Januari 2008 bahwa cara penanganan Johnson & Johnson terhadap krisis Tylenol adalah suatu *gold standard*, standar emas manajemen krisis. Tullian Lawrence G. Foster, *corporate vice president for public relations* Johnson

& Johnson pada saat krisis tentang situasi yang terjadi dan keputusan yang diambil manajemen Johnson & Johnson menjadi tolok ukur praktek PR yang baik. Foster menegaskan bahwa "*Public relations is a business of basics, and that the best public relations decisions are closely linked to sound business practices and a responsible corporate philosophy*". PR/Humas adalah suatu bisnis tentang hal-hal yang mendasar, dan bahwa keputusan PR terbaik berhubungan erat dengan praktek bisnis yang baik dan filosofi perusahaan yang bertanggung jawab.

Di mana posisi Johnson & Johnson saat ini? Daftar Fortune 500 tiga tahun terakhir menempatkan Johnson & Johnson pada posisi 32 (2006), 36 (2007) dan 35 (2008). Reputasi Johnson & Johnson sebagai perusahaan yang bertanggung jawab pun tetap bisa dipertahankan.

Kontaminasi Produk Perrier

Kasus lain lagi yang mungkin menarik untuk dilihat adalah kasus kontaminasi produk Source Perrier. Source Perrier adalah pemimpin pasar untuk produk "*naturally sparkling mineral water*" di AS untuk periode 1989. Pada 19 Januari 1990, para ilmuwan di Mecklenburg County Environmental Protection





Department, Charfotte, North Carolina membeli 2-3 botol Perrier, seperti yang biasa mereka lakukan, untuk melarutkan bahan kimia berbahaya dengan air yang diminum, seperti produk Perrier. Namun kali ini, sampel yang ada menjadi tercemar. Setelah memeriksa semua peralatan lab dan memastikan semua bekerja dengan baik, James Ward, kepala lab, memutuskan untuk membeli lagi 8 botol Perrier untuk diuji kandungannya, karena inilah kemungkinan terakhir sumber pencemaran.

Kedelapan botol Perrier yang diuji menunjukkan adanya kadar senyawa benzena (*benzene*), senyawa yang menyebabkan kanker pada saat diuji pada tikus (karsinogenik). Kadar benzena yang ada pada botol Perrier adalah 12.3-19.9 ppb (*parts per billion*/bagian per milyar), jauh di atas limit FDA (badan POM AS) yang sebesar 5 ppb. Namun, sebenarnya kadar *benzene* yang ada di dalam botol Perrier belum sampai pada tingkat yang benar-benar membahayakan kesehatan.

James Ward lalu mengonfirmasi temuannya dengan pemerintah daerah North Carolina dan Pemerintah Federal AS. Setelah temuan ini diverifikasi kebenarannya, maka pihak Source Perrier dihubungi oleh pihak otoritas AS pada awal Februari 1990.

Langkah Perrier selanjutnya adalah melakukan konferensi pers pada 11 Februari 1990, dua hari setelah krisis merebak dengan menyatakan bahwa kontaminasi benzena hanya terjadi pada produk Perrier yang dipasarkan di AS, yang disebabkan oleh kelalaian salah seorang pegawai Perrier di pabrik pengisian air di AS yang membersihkan peralatan pembotolan dengan cairan pembersih yang mengandung benzena. Perrier meyakinkan bahwa semua pihak "*The problem had been immediately dealt with*", 'Masalah yang timbul telah selesai ditangani dengan segera'.

Perrier menarik 70 juta produk mereka dari pasar AS, tetapi tetap mempertahankan penjualan di Eropa. Perrier juga dengan meyakinkan para pengguna bahwa mata air utama Perrier di Vargeze, Perancis selatan tidak terkontaminasi dan benar-benar murni, yang menurut pihak Perrier, didukung oleh hasil tes dari tim independen. Langkah Perrier ini

ternyata menjadi sebuah blunder besar yang menghancurkan reputasi produk mereka, tidak hanya di AS, tetapi juga di Eropa sebagai pasar terbesar mereka. Langkah Perrier mengumumkan bahwa kasus di AS adalah "*isolated incident*", 'insiden terisolasi' yang hanya terjadi pada produk Perrier di AS ternyata tanpa didukung oleh fakta. Perrier belum tahu dengan jelas apa penyebab terjadinya kontaminasi saat pengumuman itu dilansir ke media massa. Kurang dari tiga hari setelah pengumuman pertama pihak pabrik Perrier di Vargeze menemukan bahwa kontaminasi ternyata disebabkan karena pegawai Perrier lalai mengganti filter batubara yang digunakan untuk menyaring ketidakmurnian gas alam yang ada di mata air. Produksi Perrier selama enam bulan terakhir ternyata terkontaminasi.

Pada 14 Februari 1990, Perrier Paris mengadakan jumpa pers di sebuah ruangan yang terlalu sempit untuk menampung wartawan yang membeludak. Perrier mengumumkan penarikan global seluruh produk mereka. Namun, keterangan lanjutan yang diberikan para eksekutif Perrier menjadi blunder berikutnya.

Pertama, Perrier terkesan menyepelekan masalah kontaminasi benzena. Kedua,



Perrier mengatakan bahwa kandungan benzena dalam jumlah kecil memang biasa terdeteksi pada gas karbon dioksida, gas yang menyebabkan karbonasi pada air sehingga terasa "sparkling". Ketiga, Perrier secara tidak langsung menyiratkan bahwa di dalam proses pengisian air ini, ada proses terpisah antara ekstrasi air dan gas.

Konsumen Perrier di seluruh dunia bereaksi keras atas pengumuman Perrier. Mereka marah karena selama berbulan-bulan mereka telah meminum produk yang ternyata terkontaminasi benzena,

dan perusahaan yang membuat kesalahan ini seakan menyepelekan masalah kesehatan mereka. Perrier sepertinya melupakan salah satu alasan utama konsumen membeli produk Perrier yang mahal dari sisi harga adalah karena alasan kesehatan. Media pun secara luas mengecam Perrier yang dianggap berbohong dan menutup-nutupi fakta, dan cenderung tergesa-gesa dalam membela diri.

Peluncuran kembali produk Perrier di AS pada April 1990 tidak berjalan mulus. FDA (Badan POM AS) meminta

Perrier menghapus klaim "naturally sparkling" karena menganggap bahwa gas karbon yang ada di dalam air adalah artifisial, karena ditambahkan belakangan. FDA juga meminta label *Calorie free* dihapus karena dianggap menyesatkan, sebab semua air layak minum memang bebas kalori. Bahkan, pada malam peluncuran kembali Perrier di AS, label "bebas sodium" pada label Perrier juga dipermasalahkan otoritas AS karena beberapa hasil tes menunjukkan kandungan sodium pada botol Perrier melebihi limit yang ditentukan.

Proyek iklan peluncuran kembali Perrier yang menghabiskan 25 juta dollar AS juga dianggap tidak sensitif oleh masyarakat karena kembali lagi, menyepelekan masalah kandungan benzena. Hal lain yang merugikan Perrier melalui iklan ini adalah persepsi masyarakat bahwa Perrier tidak merasa bersalah dan tidak perlu meminta maaf atas kesalahan yang mereka lakukan. Pangsa pasar Perrier di AS menurun, dan reputasinya juga merosot.

Di mana posisi Perrier sekarang? Perrier bukan lagi di bawah Source Perrier SA, melainkan telah dibeli oleh Nestle, sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di Swiss. Peristiwa kontaminasi benzena tahun 1990 menyebabkan

Perrier harus menarik 280 juta botol produknya dari seluruh dunia dan menyebabkan kerugian hampir 200 juta dollar AS. Peristiwa ini juga membuka langkah Nestle untuk mengakuisisi Perrier pada 1992 dan juga membuka peluang munculnya merk-merk baru di pangsa pasar *sparkling mineral water*.

Reputasi untuk Sustainability

Bukan tanpa alasan bila penulis memilih contoh dari kasus yang terjadi 20 hingga 30 tahun yang lalu. Penulis ingin menekankan bahwa reputasi adalah salah satu investasi jangka panjang perusahaan yang penting, bahwa reputasi yang baik akan membawa konsekuensi pada tingginya tingkat *sustainability* perusahaan.

Kalau kita kembali pada pertanyaan awal seorang dosen pada para mahasiswanya, maka Nordstrom department store telah memberikan contoh bahwa cara melakukan bisnis dengan murah adalah dengan membuat orang lain mengiklankan kehebatan Anda. Carolyn Crawford bukanlah bagian pemasaran Nordstrom, dan tentunya dia tidak mendapatkan kompensasi apa pun dari Nordstrom untuk khotbahnya. Sudah menjadi pengetahuan umum di dalam manajemen konsumen bahwa konsumen yang puas akan



mengabarkan kepada teman-temannya tentang pengalaman yang dia terima, sementara konsumen yang tidak puas akan mengatakan kepada semua orang tentang pengalaman buruk yang ia alami. Bahkan ada sebuah buku berjudul *"Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running a Business in Today's Consumer-Driven World"* yang ditulis oleh Pete Blackshaw. Kalau kita melihat kasus Johnson & Johnson dengan Perrier, sebenarnya masalah yang harus dihadapi oleh Johnson & Johnson jauh lebih berat skalanya dibandingkan dengan Perrier. Dalam kasus Johnson & Johnson, total 8 orang meninggal setelah mengonsumsi produk Tylenol yang terkontaminasi

(7 di tahun 1982 dan 1 di tahun 1986), sementara pada kasus Perrier, tidak ada konsumen Perrier yang bahkan harus dirawat di RS karena keracunan setelah meminum produk Perrier.

Kasus Johnson & Johnson mengajarkan bahwa kejujuran dihargai oleh masyarakat, bahwa tindakan cepat yang mengutamakan keselamatan masyarakat di atas keuntungan perusahaan akan membuat perusahaan mendapat simpati dan pembelaan dari masyarakat, bahwa kerja sama dengan media merupakan hal yang penting.

Kasus Perrier mengajarkan kepada kita tentang prinsip pertama yang diberikan sang dosen kepada para mahasiswanya, bahwa cara berbisnis yang paling mahal adalah pada saat konsumen kita mengetahui bahwa kita telah melakukan kesalahan, sementara kita sendiri cenderung membela diri dan menutup-nutupi kesalahan, atau berusaha mencari-cari alasan dengan tujuan utama melindungi keuntungan perusahaan. Kesalahan utama Perrier adalah menyepelekan masalah yang terjadi, dan tidak memandangnya sebagai suatu kesalahan besar. Perrier juga tidak perlu merasa meminta maaf kepada publik atas kesalahannya. ▽

Referensi

Coen, Jeff, dan Gary Marx (2009). FBI reopens Tylenol tampering case. *Chicago Tribunes*, 5 Februari 2009.

<http://archives.chicagotribune.com/2009/feb/05/local/chi-tylenol-casefeb05>

Dilenschneider, Robert (2007). 25 Years After Tylenol: What Have We Learned?, *Directorship*, Desember 2007/Januari 2008.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=108&sid=d8032571-5ebe-4628-bcb4-101c9b6c89b8%40sessionmgr108>

Economist, 00130613, 8/3/91, Vol. 320, Issue 7718. When the bubble burst.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=118&hid=108&sid=a863a3e3-7489-4d31-9ac9-4816dd6903c5%40sessionmgr104&data=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=11710666#db=bth&AN=11710666>

Kaplan, Tamara. The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved Johnson & Johnson. The Pennsylvania State University

<http://www.aerobiologicalengineering.com/wxk116/TylenolMurders/crisis.html>

Kerr, Peter (1986). Tylenol is linked to a cyanide death in Yonkers.

Piker, Bill. Senior Employment Counsellor Ace Employment Services. Perrier

http://www.uplanit.com.au/index.php?option=com_content&view=article&id=158&Itemid=16

Dealing with Products and Managers that Fail: Corporate Cyanide and Executive Suicide

Other 'celebrated' cases of product recalls, Photolibary Group

Rehak, Judith (2002). Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all. *New York Times*, 23 Maret 2002.

http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3.html

Sanders, Betsy (1995). The Gospel According to Nordstrom, Fabled Service: Ordinary Acts, Extraordinary Outcomes (Pfeiffer & Company). Josey-Bass Inc.

http://www.ecsw.com/earticlestore_articles.asp?type=article&id=432

Stevenson, Richard W. (1989). Watch Out, Macy's, Here Comes Nordstrom. *New York Times*, 27 Agustus 1989.

<http://www.nytimes.com/1989/08/27/magazine/watch-out-macy-s-here-comes-nordstrom.html>

Studi Kasus: The Johnson & Johnson Tylenol Crisis.

<http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%208%20Johnson.htm>

Sandy Harijanto
Pengajar Keuangan
Prasetiya Mulya Business School

