

# Manajemen Krisis di Balik Iklan-Iklan Kontroversial Milik Benetton

**Kheyene Molekandella Boer**

Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Komunikasi FISIP UNDIP Angkatan IV

Email : delux\_boer@yahoo.com

## **Abstract :**

*Every company has problems of internal and external reputation or credibility level. Benetton as one of the world's largest retail company, in early 2012 ago issued an UnHate campaign by publish of world leader figure that is considered with different viewpoint were kissing action one picture Obama kidding Chinese President, Hu Jintao. This ad sparked questions about issues of racism, gender and religion. Issues, Benetton not pay attention to ethics in campaigning and considered ignoring the cultural values are upheld in every state. In the world of public relations. Social campaign goal is to transform the understanding and behaviour. This paper is the shutter literature, which analyzes conducted Benetton campaign strategy, crisis management when the decline of public confidence in the company after the tragedy.*

**Keywords:** *management krisis, public relation campaign*

## **Abstraksi :**

*Setiap perusahaan memiliki permasalahan internal dan eksternal yang menyangkut reputasi atau tingkat kredibilitas. Benetton sebagai salah satu perusahaan ritel terbesar dunia, awal 2011 lalu mengeluarkan kampanye anti kebencian (UnHate Campaign) dengan mengeluarkan billboard berisi foto tokoh tokoh dunia yang selama ini dianggap tak sefaham sedang melakukan aksi berciuman, salah satunya foto Obama berciuman dengan Presiden Cina, Hu Jintao. Iklan ini menimbulkan protes yang memicu pertanyaan seputar isu rasisme, gender dan agama. Permasalahan yang ada, Benetton tidak memperhatikan etika dalam berkampanye dan dianggap mengabaikan nilai nilai budaya yang dijunjung tinggi disetiap negara. Dalam dunia public relation, tujuan kampanye sosial adalah untuk merubah pemahaman dan perilaku masyarakat. Tulisan ini berada dalam rana kajian literatur, yaitu menganalisis strategi kampanye yang dilakukan Benetton, pengelolaan manajemen krisis ketika turunnya kepercayaan publik terhadap perusahaan pasca tragedi tersebut.*

**Kata Kunci:** *manajemen krisis, kampanye public relations*

## Pendahuluan

Keberhasilan kegiatan humas bukan hanya bergantung pada keahlian para praktisi profesional untuk aspek aspek teknis dengan memainkan berbagai teori atau berkreasi, melainkan secara signifikan dipengaruhi oleh aspek perilaku dan moralitas praktisi tersebut. (Chatra dan Nasrulla, hal 19)

Krisis adalah suatu peristiwa negatif yang dialami perusahaan karena kelalaian dalam memutuskan sesuatu untuk bertindak atau faktor *black campaign* yang dilakukan oleh pihak pihak yang ingin menjatuhkan perusahaan tersebut. Krisis dapat terjadi di internal dan external perusahaan. Krisis didefinisikan oleh Pauchant dan Mitroff (1992:12) dalam Chatra dan Nasrullah (2008:5) sebagai *a disruption that physically affects a system as a whole and threatens it's basic assumptions, it's subjective sense of self, it's existential core.*

Benetton adalah salah satu perusahaan ritel terbesar yang dikenal dengan iklan iklan kontroversial-nya. Di awal tahun 2011 Benetton meluncurkan kampanye anti kebencian (*UnHate Campaign*) yang dinilai melanggar nilai nilai estetika kemanusiaan. Kampanye tersebut berisi foto foto berciuman tokoh tokoh dunia yang selama ini dianggap tak sepele seperti foto Barack Obama sedang berciuman dengan Presiden Venezuela. Kampanye tersebut menuai protes dari banyak lapisan masyarakat dunia, yang menganggap Benetton menanggalkan nilai nilai etika kemanusiaan dalam merancang sebuah kampanye perdamaian.

*Corporate* adalah institusi yang didalamnya memiliki sinergi dari komponen-komponen terkecil hingga komponen terbesar dan memiliki visi dan misi yang sama. Hubungan internal dan eksternal perusahaan adalah hubungan yang sama pentingnya dalam menjalankan mobilitas kerja. *Public Relation* (PR) merupakan fungsi manajemen yang menjembatani perusahaan dan publik (internal dan eksternal) dalam melakukan aktivitas komunikasi.

Aktivitas PR adalah melakukan komunikasi timbal balik (*two ways traffic communication*) dengan publik yang berfungsi menciptakan saling pengertian dan dukungan bagi tercapainya satu tujuan. Bagaimana mengelola sebuah isu publik untuk dijadikan bahan promosi perusahaan, bukan malah menjadikan *issue* publik menjadi bomerang yang akan kembali menyerang dengan sendirinya ke perusahaan. Ruang lingkup PR dalam sebuah organisasi antara lain meliputi aktivitas sebagai berikut (Nova,2010:29-30):

- Membina hubungan kedalam (publik internal)  
Publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari unit/badan/perusahaan atau organisasi itu sendiri. Seorang PR harus mampu mengidentifikasi atau mengenali hal hal yang menimbulkan gambaran negatif didalam masyarakat sebelum kebijakan itu dijalankan oleh organisasi.
- Membina hubungan keluar (publik eksternal)  
Publik eksternal adalah publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya. Dengan demikian peran public relation bersifat dua arah yaitu berorientasi kedalam (*inward looking*) dan keluar (*outward looking*).

Tulisan ini mengambil studi kasus perusahaan dengan *brand* ternama yaitu Benetton. Perusahaan yang memiliki banyak sekali kampanye kampanye kontroversial dengan berani mengangkat isu isu sensitif dunia. Sebagian dari kampanye yang dilakukan Benetton mengalami ambiguitas pemaknaan pesan sehingga pesan yang tersampaikan ke publik menjadi salah kaprah. Maka penulis tertarik menganalisis dengan kajian ilmu PR atau dalam ruang lingkup manajemen krisis, sehingga dapat mengidentifikasi kesalahan dan apa yang harus dilakukan Benetton pasca krisis untuk memulihkan citra perusahaan.

## Pembahasan

### Kampanye Public Relation

Gambar 1.

Iklan Benetton UNHATE



Sumber: <http://forum.kompas.com/teras/47247-iklan-kontroversial-benetton-ciuman-para-presiden.html>

Sebuah iklan Benetton yang menunjukkan gam-

bar PM Cina Hu Jintao mencium Presiden USA Barack Obama, Senin (28/11/2011). Foto: REUTERS/Baz Ratner

Gambar 2.

Iklan UNHATE di Ruang Publik



Sumber : <http://foto.news.viva.co.id/read/5229-sejumlah-pemimpin-dunia-di-iklan-benetton>/13/02/12

Benetton adalah perusahaan ritel terbesar asal Italia yang telah mendunia dan banyak membawahi merek merek terkenal dunia fashion. Kesuksesan yang diraih Benetton bukan semata mata karena Benetton memiliki kinerja dan produk produk berkualitas, melainkan keseimbangan hubungan dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar membuat nama Benetton menjadi besar hingga detik ini.

Salah satunya, Benetton aktif melakukan kegiatan kegiatan sosial untuk menunjukkan kepada masyarakat besarnya kepedulian mereka menanggapi isu isu sosial seputar ras, gender, politik, agama yang tak kunjung usai. Iklan termasuk sebagai *tool* atau *promotion mix* yang digunakan sebagai aktivitas promosi perusahaan. Iklan yang digunakan Benetton termasuk dalam iklan advokasi atau iklan issue, yaitu iklan yang digunakan perusahaan untuk mengancam respon respon eksternal baik dari pemerintah atau kelompok kelompok kepentingan tertentu (Argenti,2010:105).

Diharapkan dengan membawa isu isu langsung ke publik, perusahaan dapat bersaing dengan jurnalis sebagai media untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi publik. Benetton dikenal dengan iklan-iklan atau kegiatan kampanye yang kontroversial, salah satunya kampanye "UnHate" atau anti kebencian yang diluncurkan di awal tahun 2011 lalu. Benetton memasang iklan luar ruang atau reklame dengan menampilkan tokoh tokoh dunia yang sedang berciuman secara vulgar. Iklan kontroversial bertujuan untuk melipatgandakan penjualan perusahaan, agar publik yang belum menjadi konsumen atau belum mengetahui produk Benetton mengetahui keberadaan Benetton (*awer-*

*ness*) dan bagi yang sudah menjadi konsumen akan semakin meningkatkan tataran *brand* di level atas pikiran konsumen.

Menurut Leslie B. Synder dalam Ruslan (2008,23) kampanye adalah *a communication campaign is an organized communication activity, directed at a particular audience, for a particular period of time to achieve a particular goal*. Iklan adalah sebuah alat untuk menunjang keberhasilan kampanye, digunakan sebagai alat menyampaikan pesan pesan kepada khalayak luas.

Iklan iklan tersebut diluncurkan di beberapa negara didunia hanyalah sekedar foto rekayasa belaka alias *montase*<sup>1</sup>. Bagi publik awam yang tak memiliki pengetahuan cukup dengan hal *editing* pasti akan menganggap foto tersebut adalah benar benar asli tanpa rekayasa. Tak tanggung tanggung, bukan hanya menampilkan dua orang tokoh yang sedang berciuman, melainkan beberapa tokoh dunia yang dikenal dengan ketidakcocokan mereka selama berpendapat. Berikut adalah nama nama tokoh tersebut :

- Obama berciuman dengan Presiden Venezuela, Hugo Chavez
- Obama berciuman dengan PM Cina, Hu Jintao
- Konselir Jerman Angela Merkel berciuman dengan Presiden Perancis, Nicolas Sarkozy
- Perdana menteri Israel, Benjamin Netanyahu berciuman dengan pemimpin Palestina, Mahmud Abbas
- Diktator Korea Utara berciuman dengan Presiden Cina, Hu Jintao, dll

Maraknya perdebatan politik didunia membuat Benetton merasa perlu melakukan kampanye agar penduduk dunia tidak saling memusuhi dan terpecah belah, kampanye *UnHate* milik Benetton dimulai dengan meluncurkan foto para pemimpin dunia yang dianggap berselisih, tampil dengan aksi ciuman. Berciuman adalah reaksi intim antara dua orang karena adanya perasaan saling mencintai antar sesama. Pemilihan tokoh dunia dianggap tepat karena Benetton mampu memanfaatkan ketenaran para pemimpin dunia sebagai (*opinion leader*) yang diharapkan dapat menjadi contoh untuk masyarakat agar peduli dengan perdamaian antar sesama ditengah konflik dunia yang semakin carut marut. Namun sayangnya, *action* dari pemimpin dunia inilah yang dianggap terlalu ekstrim karena penuh dengan interpretasi yang berbeda beda.

<sup>1</sup> *Montase* adalah teknik pengeditan foto dengan menggabungkan dua buah foto yang berdiri sendiri menjadi satu foto utuh.

Iklan yang sama juga diedarkan di beberapa negara yang memiliki budaya yang berbeda dan harus dihormati.

Kampanye yang dilakukan oleh Benetton termasuk dalam jenis *ideological or cause – oriented campaigns* (Ruslan, 2008:260) atau kegiatan kampanye sosial bersifat khusus non komersil, dan berdimensi perubahan sosial (*social change campaign*) yaitu kampanye anti kebencian “*UnHate*” untuk mengkampanyekan aksi perdamaian umat dunia yang kini tengah

bersitegang. Menurut Alejandro, salah satu pejabat Benetton yang dikutip dari *The Time of India*, Kamis (17/11) “Foto foto itu memiliki pesan yang kuat, kami tak bermaksud bersikap tak hormat kepada pemimpin pemimpin itu, kami menggambarkan mereka sebagai “figur konsep” yang saling memberi pernyataan persaudaraan lewat saling cium” (Ade Irwansyah, “Iklan Benetton Ini Mengundang Kontroversi (Para Pemimpin Dunia Saling Berciuman” 18/11/12, [www.tabloidnyata.com](http://www.tabloidnyata.com)).

Publik adalah tujuan awal dalam sebuah kampanye. Mempengaruhi publik dibutuhkan riset pengenalan karakteristik publik agar pesan yang dikampanyekan dapat tersampaikan dengan baik. Firsan Nova (2012:25) membagi segmentasi publik dalam kampanye PR kedalam tiga kategori :

- *Latent public* : kelompok yang menghadapi permasalahan berkaitan dengan isu kampanye-nya namun ia tidak menyadari.
- *Aware public* : kelompok menyadari bahwa permasalahan itu ada
- *Active public* : kelompok yang mau bertindak sehubungan dengan permasalahan tersebut.

Kampanye Benetton cenderung memukul rata semua segmentasi publik, terbukti iklan Benetton langsung diluncurkan ke kota kota besar. Artinya Benetton berprioritas memberikan kesadaran kepada penduduk yang paling intens diterpa pemberitaan media akan konflik konflik global.

Sayangnya kampanye “*UnHate*” ini menimbulkan reaksi negatif publik dan kontroversi keras dari tokoh tokoh dunia yang menjadi korban Benetton. Vatikan merasa Benetton tidak menghargai Paus dengan menampilkan foto Paus Benediktus XVI terlihat berciuman dengan imam mesjid Al Azhar yaitu Ahmed Al Tayyeb dan hal itu menyinggung perasaan umat katolik dunia. Pemerintah AS sendiri merasa dilangkahi dalam hal kebijakan, menurut juru bicara Gedung Putih, Eric Schultz gedung putih memiliki kebijakan

untuk tidak menyetujui penggunaan kemiripan apapun itu, mulai dari nama presiden sekalipun. (Renne dan Indrani, “Iklan Kontroversial Benetton, Digugat Vatikan”, [www.dunia.news.viva.co.id](http://www.dunia.news.viva.co.id), 13/12/12)

Menurut pihak Benetton, iklan tersebut semata mata mendukung toleransi dan kasih sayang global. Setelah dipasang tak lebih dari satu jam iklan tersebut segera dicabut , walaupun iklan tersebut sudah beredar di sejumlah kota besar seperti Milan, New York, Paris, Tel Aviv dan Roma. Benetton mengklaim, iklan tokoh politik dan pemimpin agama semata- mata untuk citra rekonsiliasi dengan sentuhan ironis tapi provokatif, yang bermaksud menstimuli refleksi akan kondisi politik dan kerukunan umat beragama. (Stevy Maradona, “Benetton Cabut Iklan Kontroversial Ciuman Para Tokoh Agama dan Politisi”, [www.republika.co.id](http://www.republika.co.id), 13/12/12).

Menurut *Executive Deputy Chairman of Benetton Group*, Alessandro mengatakan Benetton ingin mengkontraskan budaya kebencian dan mempromosikan keintiman antar manusia, agama, budaya serta perdamaian antar sesama motivasi manusia (Stevy Maradona, “Iklan Kontroversial Benetton : Kami Ingin Mengkontraskan Kebencian Dengan Kasih Sayang”, [www.republika.co.id](http://www.republika.co.id), 13/12/12).

Bagi pihak Benetton adegan cium adalah simbol universal untuk kasih sayang dan cinta. Kampanye yang diluncurkan perdana di Paris ini juga menggunakan internet sehingga dapat menjangkau khalayak yang lebih luas.

## Rasisme dan Diskriminasi

Gambar 3

Iklan di tahun 1991 yang berjudul “Angel and Devil”



Sumber: <http://the-marketeers.com/archives/49-iklaniklan-kontroversial-benetton.html>

Salah satu iklan kontroversial yang diluncurkan Benetton adalah iklan dua orang anak yang memiliki warna kulit berbeda (hitam dan putih), jika diamati foto anak yang berkulit putih sedang tersenyum menunjukkan keramahan dan keceriaan sedangkan gambar anak berkulit hitam menunjukkan ekspresi tidak tersenyum (tidak ramah) dan memiliki rambut berbentuk tanduk yang identik dengan kejahatan. Rasisme adalah suatu sistem kepercayaan yang mengasumsikan perbedaan biologis sebagai budaya ras ras tertentu yang digeneralisasikan. Interpretasi dari iklan iklan Benetton selalu memiliki ambiguitas tinggi dalam hal pemakaian. Pesan pesan baik Benetton dengan mudah terpeleket menjadi pesan negatif oleh publik, tak jarang Benetton banyak menarik iklan iklannya dari pederan karena dianggap menyakiti hati umat, ras dan agama. Mengingat iklan iklan yang ditampilkan Benetton sensitif, sebaiknya Benetton perlu merancang ulang dan mengkonsep matang matang iklan tersebut dan disesuaikan dengan kebudayaan yang heterogen tersebut.

Iklan kontroversial adalah cara paling mudah agar iklan tersebut cepat diingat oleh para konsumen demi mendapatkan tataran branding teratas dipikiran konsumen yang berujung pada meningkatnya penjualan. Benetton adalah salah satu dari sekian perusahaan dunia yang tergolong berani meluncurkan iklan iklan kontroversial dengan menyatupadukan isu isu ras, etnis, gender dan masalah sosial lainnya.

Terbukti, ditahun 1988 sampai dengan 1993 perusahaan berhasil meningkatkan penjualan dua kali lipat menjadi 2,75 triliun lira, di Tahun 1993 perusahaan berhasil meningkatkan penjualan sebanyak 10 persen dan pendapatan bersih sebesar 13 persen, ditahun 1994 laba menurun sebanyak 5 persen, di Tahun 1991 sampai 1993 marjin produk berkurang menjadi 13,9 persen. (Edwin, "Iklan Iklan Kontroversial Benetton".www.the-marketeers.com,13/12/12). Padahal perusahaan telah mengembangkan variasi produk produk mereka sampai akhirnya Vittorio Rava yang pada saat itu menjabat sebagai manejer periklanan internasional Benetton memutuskan untuk membuat iklan yang memiliki tingkat kontroversial yang tinggi sehingga konsumen mudah mengingat produk dan perusahaan akan dapat mempertahankan keeksis-an ditengah tengah arus persaingan yang semakin tinggi.

Gambar 4

Iklan Kulit Hitam dan Kulit Putih diborgol



Sumber: <http://culturevisuelle.org/introtovc/archives/257>

Iklan kontroversial lainnya adalah dua tangan yang memiliki kulit hitam dan putih sedang di borgol. Hal ini menunjukkan dua interpretasi yaitu hukum tidak mengenal ras dan budaya seseorang, intrepertasi kedua adalah dua orang dari ras yang berbeda selalu berkonflik dan dijatuhkan hukuman secara bersama. Iklan ruang luar merupakan alat yang efektif untuk mendapatkan perhatian publik, biasanya iklan luar ruang seperti yang digunakan Benetton tidak mengandung banyak kalimat atau kata kata, tetapi cenderung banyak mengandung gambar yang sarat makna.

### Tradisi Fenomenologis

Tradisi ini menjelaskan bahwa orang orang memiliki sifat yang aktif dalam mengintrepertasikan sesuatu hal berdasarkan pengalaman pengalaman yang dimilikinya. Menurut Stanley Deetz ada tiga prinsip dasar fenomenologis (litle John, 2009:57) :

- Pengetahuan ditemukan secara langsung dalam pengalaman sadar kita akan mengetahui dunia ketika kita berhubungan dengannya.
- Makna benda terdiri atas kekuatan benda dalam kehidupan seseorang, bagaimana anda berhubungan dengan benda menentukan maknanya bagi anda.
- Bahasa merupakan kesadaran makna, kita mengetahui dunia melalui bahasa, karena bahasa merupakan salah satu cara untuk mengekspresikan sesuatu hal.

Fenomenologi menurut, Edmund Husserl (Kuswarno,2009:10) adalah bentuk bentuk pengalaman dari sudut pandang orang yang mengalaminya secara langsung, seolah-olaj kita mengalaminya sendiri.

Fenomenologi bukan saja mempelajari pengalaman sadar seseorang saat itu juga, melainkan juga mengenai prediksi akan datang. Teori fenomenologi dari Alfred Schutz (1899-1959), dalam *The Phenomenology of Social World* (1967:7) berasumsi bahwa orang secara aktif menginterpretasikan pengalamannya dengan memberi tanda dan arti tentang apa yang mereka lihat. Intrepretasi merupakan proses menentukan makna dengan pengalaman yang dimiliki pribadi individu. Karena sebagai proses aktif pikiran dan tindakan kreatif dalam mengklarifikasi pengalaman pribadi dan makna yang diberikan manusia sebagai hasil interaksi dengan sesamanya.

Dalam kasus Benetton, tradisi ini menjelaskan bagaimana proses intrepretasi masyarakat yang melihat foto foto yang dihadirkan oleh Benetton, semua intrepretasi itu tentunya tidak akan sama, melainkan akan ada beragam interpretasi. Semuanya tergantung dari tingkat pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu tersebut sebagai bahan untuk memaknai foto tersebut.

Pemilihan pose “berciuman” memiliki makna dan penafsiran berbeda beda di setiap negara, apalagi jika adegan tersebut dilakukan dengan sesama jenis seperti foto tokoh kristiani, Paus berciuman dengan tokoh islam yang keduanya adalah laki laki. Adegan ini menimbulkan ambiguitas pemaknaan bagi kaum kaum yang memiliki latar budaya yang berbeda dengan masyarakat pada umumnya. Kesalahan fatal Benetton adalah tidak mempertimbangkan banyak aspek aspek budaya seperti ; Segi sosial : ciuman identik dengan keintiman normal antara lawan jenis dan bukan sesama jenis. Sedangkan foto foto yang ditampilkan Benetton didominasi dengan foto ciuman sejenis dan hanya ada satu foto ciuman lawan jenis yaitu kanselir Jerman Angela Merkel berciuman dengan presiden Perancis Nicolas Sarkozy.

Tujuan kampanye PR yang dilaksanakan dengan tujuan menggalang opini publik yang diatur dalam tahapan tahapan program yang ada dalam sebuah kampanye. Benetton tampaknya belum mampu membentuk opini yang mereka harapkan, hal ini terlihat dari gagalnya kampanye yang malah menuai protes keras dari publik. Opini publik adalah suatu campuran yang terdiri dari berbagai macam ; pikiran, kepercayaan, paham, anggapan, prasangka dan hasrat (Nova,2012:115)

Opini yang muncul dipikiran masyarakat bukanlah aksi perdamaian melainkan Benetton dianggap mendukung hubungan sesama jenis (*gay*). Opini adalah Segi Etika Publik ; Mengingat masyarakat

yang hilir mudik di kota kota besar bukan saja orang dewasa, tetapi banyak anak anak dibawah umur yang pasti dengan jelas melihat iklan reklame ukuran besar tersebut. Anak anak mau tak mau telah dijejali untuk memberikan porsi atau ruang yang sedikit pada otak merka dan itu akan menimbulkan kondisi yang buruk bagi perkembangan si anak. Segi Agama dan Budaya ; Benetton adalah perusahaan yang mendunia tentunya hal tersebut di imbangi dengan iklan iklan yang tersebar luas dinegara negara besar. Salah satu prinsip keagamaan , Benetton menampilkan pose seolah olah tokoh tokoh sesama jenis tersebut memiliki hubungan layaknya lawan jenis, padahal didalam Islam melarang keras hubungan sesama jenis.

### **Manajemen Krisis**

Krisis menurut Robert P. Powell dalam bukunya *Crisis a Leadership Opportunity* yang menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan (*chaos*) dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata. Menurut Rhenald Khasali, krisis merupakan suatu *turning point for better or worse* (titik balik untuk makin baik atau makin buruk)

Fearn-Banks (1996:1) mendefinisikan krisis adalah “*a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry, as well its publics, products, services or good name*”. Sebuah krisis tampak mengancam keberlangsungan hidup perusahaan, krisis harus segera diperbaiki dan ditangani secara cepat dan tepat.

Berdasarkan dampaknya krisis yang dialami Benetton dapat terbagi dalam tiga kategori, (Firsan, 2011: 69-70) :

- Krisis level 1 : dampak dari krisis ini mengakibatkan tercemarnya nama organisasi serta adanya hambatan dalam mewujudkan misi. Contohnya : tuntutan hukum terhadap perusahaan.
- Krisis level 2 : Berdampak pada cedera fisik, kemungkinan korban jiwa, rusaknya properti, hancurnya reputasi perusahaan dikarenakan reaksi dari masyarakat yang merasa dirugikan dan menyatakan ketidaksukaannya kepada iklan kontroversial Benetton.
- Krisis level 3 : mengakibatkan adanya korban jiwa, kerusakan properti yang serius serta kemungkinan kebangkrutan yang dialami perusahaan.

Level krisis Benetton dalam iklan kampanye “UnHate” masuk kedalam tingkatan pertama yaitu tercemarnya nama organisasi sehingga menghambat visi dan misi. Benetton tidak peka dan terlalu bebas berekspresi untuk menunjukkan kepedulian yang sesungguhnya kepada penduduk dunia, krisis ini akan mengancam kepercayaan dan jatuhnya citra Benetton. Dalam bahasa Cina, Krisis memiliki dua arti yaitu “bahaya” dan “peuang”, bagaikan dua sisi mata uang. Tergantung dari perspektif mana kita memandang dan menyikapi sebuah krisis.

Menurut Lawrence L. Steinmetz (Nova,2011:301) mendefinisikan citra perusahaan sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan, persepsi terhadap perusahaan didasari atas apa yang mereka ketahui atau kira tentang perusahaan tersebut.

Benetton telah menarik kampanye foto mereka dari tempat tempat umum dan situs mereka, serta menyampaikan permohonan maaf kepada semua “model model” yang ia gunakan dalam reklame / iklan tersebut. Benetton harus tanggap dan bekerja cepat dalam melakukan tindakan untuk membuktikan kepada media dan khalayak, bahwa Benetton adalah perusahaan yang memiliki tanggungjawab terhadap setiap tindakannya.

Iklan iklan kontroversial Benetton masuk dalam *false advertising*, yaitu krisis yang terjadi ketika bentuk iklan yang dibuat suatu perusahaan, individu atau organisasi justru menciptakan polemik ditengah masyarakat, dengan kata lain justru perusahaan menciptakan krisisnya sendiri (Nova,2011:88). Publik merasa kecewa dengan apa yang ditampilkan perusahaan dan menganggap tindakan ceroboh tersebut sebagai bukti ketidakmampuan dalam berkampanye dan menjalin hubungan eksternal.

Dalam teori manajemen krisis mencakup tiga hal yaitu bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan disaat krisis (*crisis decision making*) dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*)

Karena seorang PR perusahaan dalam sebuah konflik harus menjelaskan secara jujur dan terbuka (*open communication*) kejanggalan dan kesimpangsiuran berita yang sedang beredar saai itu kepada publik, dikarenakan disatu pihak PR juga bertindak sebagai perantara (mediator) dan dilain pihak seorang PR juga mempunyai tanggungjawab sosial (*Social responsibility*) bagi kepentingan orang banyak. Maka tentukan langkah langkah yang cermat dalam setiap merencanakan program PR. Sehingga tidak akan ter-

jadi munculnya krisis perusahaan, walaupun muncul krisis segera ditangani dengan segera. Kini tak jarang perusahaan memiliki tim krisis tersendiri dan panduan yang berisi bagaimana langkah langkah yang harus dihadapi saat krisis melanda. Beberapa prioritas dalam menangani krisis (Nova,2011:130-131) :

a. *Memobilisasi tim manajemen krisis yang tepat untuk memberikan informasi kepada tim manajemen senior.*

Memberikan arahan kepada tim manajemen krisis yang telah dipilih untuk bertugas selalu peka dan memberikan informasi kepada tim manajemen senior. Agar terbentuk suatu keseragaman informasi dan berfungsi untuk menetralsir informasi palsu dari sumber sumber yang tidak jelas.

b. *Segera mengambil tindakan untuk membantu orang yang terkena dampak krisis.*

Dalam kasus Benetton yang lebih banyak menyinggung masalah masalah sosial seperti rasisme, etika dan moral kemanusiaan, maka publik yang merasa dirugikan adalah *community* / sekelompok orang yang memiliki budaya, keyakinan yang harus dihormati. Maka jangan segan untuk mengakui kesalahan dan segera meminta maaf kepada pihak pihak yang merasa dirugikan.

c. *Ekspresikan rasa peduli dan simpati*

Kesalahan bukan alasan untuk menjadikan kita berhenti atau “kapok” untuk kembali berkarya, Benetton tetap harus menunjukkan kontribusi kepada publik akan kepeduliannya terhadap isu isu sosial, namun dengan menggunakan cara cara yang lebih santun dan berbeda dengan cara sebelumnya. Hal ini menunjukkan perusahaan memiliki komitmen untuk melakukan hal positif untuk publik.

d. *Ciptakan kontak secara aktif dengan stakeholder*

*Stakeholder* yang dimaksud adalah rekan kerja (perusahaan lain) yang turut mendengar kesalahan yang Benetton lakukan. Menjaln komunikasi secara *intens* perlu dilakukan mengingat bukan hanya kredibilitas publik yang kita selamatkan tetapi kredibilitas *stakeholder* tak kalah penting untuk dipertahankan.

e. *Berikan pengarahan kepada media secara proaktif, jaga arus komunikasi dengan informasi terbaru mengenai perusahaan secara teratur.*

Media adalah pemburu berita berita negatif, mereka akan bergerak cepat dalam membongkai berita dan menyebarkannya kepada publik luas. Jika Benetton tidak tanggap, maka dalam hitungan

jam sekalipun berita yang beredar akan semakin mempengaruhi citra perusahaan. Kontak langsung secara teratur media media untuk membantu perusahaan mengendalikan krisis, jadikan media sebagai partner yang dapat membantu mengklarifikasikan isu tersebut kepada publik, jangan menjadikan media sebagai musuh dengan menutup nutupi / tidak terbuka terhadap media.

f. Ciptakan perusahaan sebagai sumber informasi yang kredibel dalam situasi krisis.

Ketegasan dibutuhkan dalam menghadapi krisis, gunakan bukti bukti dan *statement* yang tepat untuk dilemparkan kepada publik.

reputasi perusahaan dimata publik, saat itu publik sudah ragu dengan kinerja yang dilakukan Benetton.

## Media Relation

Dalam awal menghadapi krisis, seringkali perusahaan melibatkan sisi sisi manusiawi (emosional) yang malah mengundang kecemasan kecemasan yang sebenarnya dapat diantisipasi. *Risk Communication* berhadapan dengan keterlibatan emosi yang tinggi, rasa takut dan khawatir bertemu media (*fear*), kebingungan (*confusion*) dan frustasi (*frustation*) dan kemarahan (*anger*) adalah perasaan wajar yang timbul pada saat komunikasi disaat kritis (Nova,2011:194).

Dalam profesi PR sangat membutuhkan media untuk menjangkau seluruh *stakeholder*, begitu juga sebaliknya media membutuhkan PR untuk mendapatkan sumber berita. Kebutuhan ini akan saling melibatkan interaksi dua arah sehingga banyak akses untuk membuat hubungan keduanya lebih harmonis.

Menurut Rhenald Kasali (1994:231) dalam bukunya “Manajemen *Public Relation*, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia” memperkenalkan beberapa tahapan sebelum dan saat tindakan *media relation* dilakukan (Darmastuti,2012:47-49)

### 1. Mengidentifikasi krisis

Mencari tahu terlebih dahulu dengan mengadakan riset, bagaimana proses munculnya krisis krisis yang mengancam perusahaan.

### 2. Menganalisa krisis

PR harus memiliki *skill* membaca permasalahan yang ada. Mengkaitkan unit unit terkecil sehingga dapat menciptakan sebuah solusi dari permasalahan yang ada.

### 3. Mengisolasi krisis

Artinya bagaimana kita memelihara krisis tetap dalam penguasaan kita, agar bisa memahami dengan seksama dan detail tentang krisis yang sedang terjadi, sehingga tak ada kesalahan kesalahan kecil yang luput dari pengetahuan perusahaan.

### 4. Menetapkan Pilihan Strategi Terhadap Krisis

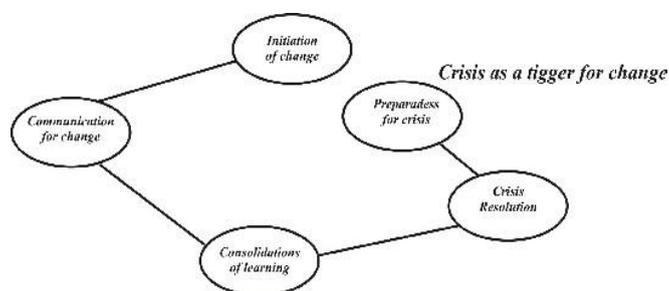
Ada tiga pilihan strategi untuk menangani krisis :

#### a. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

- Mengulur waktu
- Tidak melakukan apa apa (*not in action or low profile*)
- Membentengi diri dengan kuat (*stone walling*)

Gambar 5

Crisis as a trigger for change



Sumber: [www.alagse.com/leadership/11.php](http://www.alagse.com/leadership/11.php) dalam Firsan Nova (2011:136)

Gambar diatas adalah siklus yang harus perusahaan hadapi ketika melakukan krisis, dimulai dengan persiapan menghadapi krisis (*preparedness for crises*), penyelesaian krisis (*consolidation of learning*), mengkomunikasikan kepada publik (*communication for change*) dan berkomitmen untuk melakukan perbaikan dimasa datang (*initiation of change*). Sebelum melayangkan atau melempar iklan ke publik, Benetton harus memprediksi dahulu apa respon publik, sehingga dapat mempersiapkan rancangan untuk mengatasi kemungkinan kemungkinan yang akan terjadi. Publik adalah komunitas massa dan memiliki persepsi yang berbeda beda sehingga Benetton perlu mengenali ciri ciri dan karakteristik publik sebelum berkomunikasi dengan mereka. Sama halnya dengan media, hubungan baik dengan media akan terasa manfaatnya disaat moment moment seperti ini, media akan menjadi teman membantu mempublikasikan *statement* baik perusahaan kepada masyarakat luas. Setelah berhasil berkomunikasi dengan baik, Benetton harus belajar dari kesalahan sebelumnya agar tak terulang kedua kalinya karena akan menyebabkan turunnya

b. Strategi Adaptif (*Adaptive Strategy*)

- Mengubah kebijakan
- Modifikasi Operasional
- Kompromi
- Meluruskan citra

c. Strategi Dinamis (*Dynamic Strategy*)

Strategi ini dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan :

- Merger atau akuisisi
- Investasi baru
- Menjual saham
- Meluncurkan produk baru atau menarik peredaran produk lama
- Menggandeng kekuasaan
- Meleparkan isue baru untuk mengalihkan perhatian

d. Menjalankan program pengendalian

- Perusahaan (beserta cabang)
- Industri
- Komunitas
- Divisi divisi perusahaan

Strategi yang paling tepat digunakan Benetton dalam menghadapi krisisnya adalah dengan menggunakan strategi adaptif. Perusahaan merubah kebijakan dengan menarik iklan iklan tersebut sebelum kecemasan publik semakin meningkat, kemudian diharapkan tidak berhenti untuk peka terhadap isu isu sosial namun Benetton harus memiliki brainstourming, membuat iklan iklan kreatif yang tak bermakna ambigu. Selama ini iklan iklan tersebut memiliki tingkat ambiguitas yang tinggi, karena ditafsirkan oleh publik yang memiliki latar belakang yang heterogen.

Seharusnya Benetton tidak mengeneralisasi semua publik dengan satu iklan semata. Setelah melakukan kedua hal tersebut, selanjutnya Benetton membentuk sebuah kesepakatan mengenai tindakan tindakan apalagi yang harus dilakukan untuk menebus kesalahan yang mereka perbuat, hasil kesepakatan itu bisa permohonan maaf. Pada akhirnya biarkan publik yang menilai apa yang telah Benetton lakukan. Kemungkinan besar publik akan bersimpati atas sikap jujur, terbuka dan bergerak cepat mengatasi kesalahan yang diperbuat.

## Penutup

Manajemen krisis adalah sesuatu hal yang pasti dialami oleh perusahaan. Untuk mempertahankan diri ditengah tengah persaingan yang semakin ketat serta agar dapat terus eksis. Karena kini masyarakat tengah

mendapatkan banyak pilihan untuk mengkonsumsi produk berkualitas murah dari banyak perusahaan. Melihat situasi tersebut banyak hal yang perlu dilakukan perusahaan agar terus dapat mendapatkan perhatian pada publiknya, salah satunya melakukan sebuah strategi komunikasi.

Namun adakalanya strategi tersebut tidak berjalan seperti yang diharapkan. Adanya *noise* lah yang mengganggu jalannya komunikasi tersebut, sehingga karena kesalahan tersebut dapat mengganggu reputasi dan citra, maka diperlukan penanganan segera dalam artian tiap humas perusahaan wajib memiliki kemampuan manajemen krisis, dalam rangka menyelamatkan perusahaan mereka agar tetap dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin hebat ini

## Daftar Pustaka

### Buku

- Argenti, Paul.(2010). Komunikasi Korporat. Jakarta: Salemba Humanika
- Darmastuti, Rini.(2012). Media Relation, Konsep,Strategi dan Aplikasi.Yogyakarta: Andi
- Fearn-Banks, K. 1996. Crisis Communication : A Case book Approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Jefkins, Frank, 1992. Public Relations (edisi ke empat). Jakarta: Erlangga
- John, Little.(2009). Teori Komunikasi (edisi 9). Jakarta: Salemba Humanika
- Kuswarno, Engkus (2009), Metodologi Penelitian Komunikasi, Fenomenologi, Konsepsi, Pedoman dan Contoh Penelitian. Bandung: Widya Padjajaran
- McQuail, Denis.(2011). Teori Komunikasi Massa. Jakarta: Salemba Humanika
- Nova, Firsan.(2011). Krisis Public Relation. Jakarta: Rajawali Press
- Nova, Firsan.(2012). RE-Public Relation. Jakarta: Media Bangsa
- Schutz, Alferd.(1967). The Phenomenology of The Social Wrl, Evanston : Illinois Northwestern University Press.

### Internet

- Edwin, "Iklan Iklan Kontroversial Benetton".[www.the-marketeers.com](http://www.the-marketeers.com),13/12/12
- Renne dan Indrani, "Iklan Kontroversial Benetton, Diugat Vatikan",[www.dunia.news.viva.co.id](http://www.dunia.news.viva.co.id),13/12/12

Stevy Maradona, “Benetton Cabut Iklan Kontroversial Ciuman Para Tokoh Agama dan Politisi”, [www.republika.co.id,13/12/12](http://www.republika.co.id,13/12/12).

Stevy Maradona, “Iklan Kontroversial Benetton : Kami Ingin Mengkontraskan Kebencian Dengan Kasih Sayang”, [www.republika.co.id,13/12/12](http://www.republika.co.id,13/12/12)