SIRD #93
SOCIAL INVESTMENT ROUNDTABLE DISCUSSION

Social Investment Indonesia

FREE

DAPATKAN GIVEAWAY !

Navigasi ESG di Tengah Badai:

Mengubah Krisis Menjadi Momentum Transformasi Perusahaan



Arya Dwi Paramita
Corporate Secretary
PT Pertamina (Persero)

Elvia R. Shauki, Ph.D.
Dewan Standar Anggota Keberlanjutan
Ikatan Akuntan Indonesia (DSK IAI)

Jalal
Chairperson of Advisory Board
Social Investment Indonesia

Host:

Peggy Arnolia
Senior Consultant
Social Investment Indonesia

Jumat, 27 Februari 2026

15.00 - 17.00 WIB

socialinvestment.id

0812-3383-8463

Via zoom @SocialInvestment_Id

BEDAH BUKU

Strategic Reputation Management

Identify Strengths, Manage Performance and Protect Your Brand

Amanda Coleman | Kogan Page, 2025

Social Investment Indonesia

Jalal · *SIRD #93 "Navigasi ESG di Tengah Badai"* · *27 Februari 2026*

Penulis



NAMA

Amanda Coleman

PENGALAMAN

30+ tahun komunikasi krisis & manajemen reputasi,
termasuk karier menonjol di Greater Manchester Police, Inggris

KARYA

Tiga buku Kogan Page: Everyday Communication Strategies (2022), Crisis Communication Strategies (2023), Strategic Reputation Management (2025)

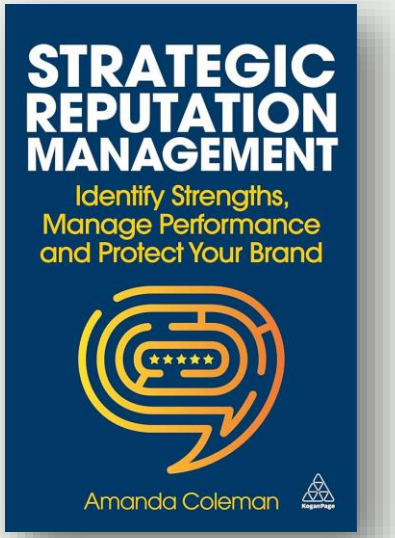
KIPRAH

Pembicara internasional—Eropa & Amerika—tentang reputasi, krisis PR, dan etika komunikasi

KEYAKINAN

Reputasi sejati lahir dari perilaku nyata, bukan *spin*—sebuah prinsip yang sangat selaras dengan pendekatan ESG modern

Buku



JUDUL

Strategic Reputation Management: Identify Strengths, Manage Performance and Protect Your Brand

PENERBIT dan HARGA BUKU

Kogan Page, London & New York, 2025
Dapat dibeli melalui URL https://opentrolley.co.id/book/9781398617315/strategic-reputation-mgmt dengan harga Rp3,4 juta (*hard cover*) dan URL https://opentrolley.co.id/book/9781398617308/strategic-reputation-mgmt dengan harga Rp1,2 juta (*paperback*).

STRUKTUR

10 Bab + *Toolkit* (*checklist*, kerangka kerja, studi kasus) — dalam xvi + 216 halaman

FOKUS

Siklus reputasi penuh: definisi → pembangunan → pengukuran → krisis → etika → pemulihan

PENDEKATAN

Teoretis + praktis—memadukan riset akademik, pengalaman lapangan, dan panduan siap pakai untuk praktisi

BAB 1

Reputasi: Apa Itu dan Bagaimana Bisa Dikelola?

1

"Reputasi = [Perilaku + Kinerja + Komunikasi] x Autentisitas. Reputasi berbeda dengan citra—ia adalah akumulasi persepsi yang dimiliki oleh publik, bukan oleh organisasi itu sendiri."

1. Reputasi adalah distribusi representasi kognitif berbagai kelompok pemangku kepentingan—bukan aset statis yang bisa diklaim sepihak oleh organisasi.
2. Reputasi bersifat jamak & kontekstual: Satu perusahaan memiliki reputasi berbeda di mata pelanggan, investor, karyawan, regulator, dan komunitas—masing-masing butuh strategi yang spesifik.
3. Kepercayaan sebagai fondasi: Empat pilar Trust Radar (Diermeier)—transparansi, komitmen, keahlian, empati—ditambah autentisitas, konsistensi, dan integritas untuk konteks modern.
4. Manajemen reputasi ≠ manipulasi: Organisasi hanya bisa memengaruhi persepsi melalui perilaku nyata dan komunikasi dua arah—tidak bisa mengontrolnya secara langsung dari satu arah.
5. Kerangka enam langkah: Pahami komposisi → tetapkan prinsip → bangun kerangka → ciptakan struktur → jalin komunikasi internal → kembangkan pelatihan & pengembangan.

Membangun Reputasi Positif: Apa yang Dibutuhkan?

"Reputasi positif bukan produk kampanye PR—melainkan buah dari budaya, tata kelola, kepemimpinan, dan perilaku organisasi yang konsisten setiap hari, tanpa terkecuali."

1. Fondasi organisasi yang efektif: Sistem jelas, tata kelola kuat, inovasi produk/layanan, keterlibatan karyawan, dan relevansi sosial—semuanya berkontribusi langsung pada reputasi.

2. Peran krusial CEO: Pemimpin menentukan nada budaya; perilaku mereka diamplifikasi ke seluruh organisasi. Kepemimpinan autentik membangun kepercayaan; yang tidak konsisten justru menghancurkannya.

3. CSR & ESG bukan sekadar label: Tanggung jawab sosial harus tertanam dalam operasi, bukan kampanye "*washing*". Konsistensi antara nilai yang diklaim dan tindakan nyata adalah kuncinya.

4. Matriks manajemen reputasi: Perencanaan terstruktur mencakup dimensi internal (budaya, karyawan) dan eksternal (media, pemangku kepentingan, dunia maya), dipetakan terhadap risiko dan peluang.

5. **Studi kasus LEGO**: Reputasi luar biasa dibangun melalui inovasi konsisten, keterlibatan komunitas tulus, komitmen keberlanjutan, dan kepemimpinan yang berani mengubah arah bisnis saat krisis.

3

BAB 3

Meningkatkan Reputasi yang Sedang Terancam

"Reputasi yang melemah harus dipulihkan dengan pengukuran berbasis data, keterlibatan pemangku kepentingan yang inklusif, dan tindakan nyata—bukan sekadar kampanye komunikasi."

1. Audit reputasi sebagai titik awal: Penilaian kuantitatif menyeluruh (spidergram, RepTrak, analisis sentimen) terhadap persepsi internal dan eksternal untuk memetakan posisi terkini secara akurat.

2. Inklusivitas & kecerdasan budaya: Berbagai kelompok—minoritas, karyawan frontline, komunitas berbeda budaya—memiliki persepsi sangat berbeda; mengabaikan suara mereka berarti melewatkan risiko nyata.

3. Membangun pengaruh melalui keterlibatan aktif: Libatkan *influencer*, media, komunitas, dan pemangku kepentingan secara strategis—bukan transaksional—untuk mengubah persepsi secara berkelanjutan.

4. Dampak pihak ketiga: Reputasi bisa rusak karena tindakan mitra, pemasok, atau tokoh yang diasosiasikan dengan organisasi; pemetaan pemangku kepentingan harus mencakup jaringan yang lebih luas.

5. Lima langkah pemulihan: (1) Audit; (2) Perbaiki kelemahan; (3) Perkuat komunikasi dua arah; (4) Pantau & evaluasi rutin; (5) Komunikasikan kemajuan secara otentik dan terukur.

Bisakah Reputasi Buruk Diselamatkan?

"Reputasi buruk bisa dipulihkan—asalkan organisasi jujur mengakui masalah, mengambil tanggung jawab nyata, dan melakukan perubahan substansial yang konsisten dalam jangka panjang."

01 *Severity assessment* sebagai titik awal: Tentukan seberapa dalam kerusakan menggunakan skala terstruktur—apakah ini masalah yang bisa diperbaiki, hampir fatal, atau benar-benar fatal bagi kelangsungan bisnis.

02 Sepuluh prinsip membalik situasi: Mengakui masalah, meminta maaf dengan tulus, menunjukkan perubahan nyata, membangun ulang kepercayaan bertahap, dan konsisten dalam komitmen jangka panjang.

03 Merek yang tahan banting vs merek toksik: Amazon, Apple, Google bertahan dari skandal besar karena ekuitas mendalam; merek toksik butuh transformasi radikal, bahkan mungkin *rebranding* menyeluruh.

04 Dampak polarisasi sosial: Di era medsos, isu bisa menjadi perdebatan ideologis yang melampaui fakta; perlu mempertimbangkan echo chamber dan kampanye disinformasi yang terorganisasi.

05 **Studi kasus OceanGate**: Gagal akui risiko, abaikan peringatan ahli, tidak transparan—reputasi yang rusak ketidakjujuran jauh lebih sulit dipulihkan daripada kesalahan yang diakui.



Tantangan dalam Manajemen Reputasi

"Risiko reputasi tidak datang dari luar semata—ancaman terbesar sering kali berasal dari dalam: budaya yang lemah, pemimpin tidak etis, dan sistem yang tidak siap."

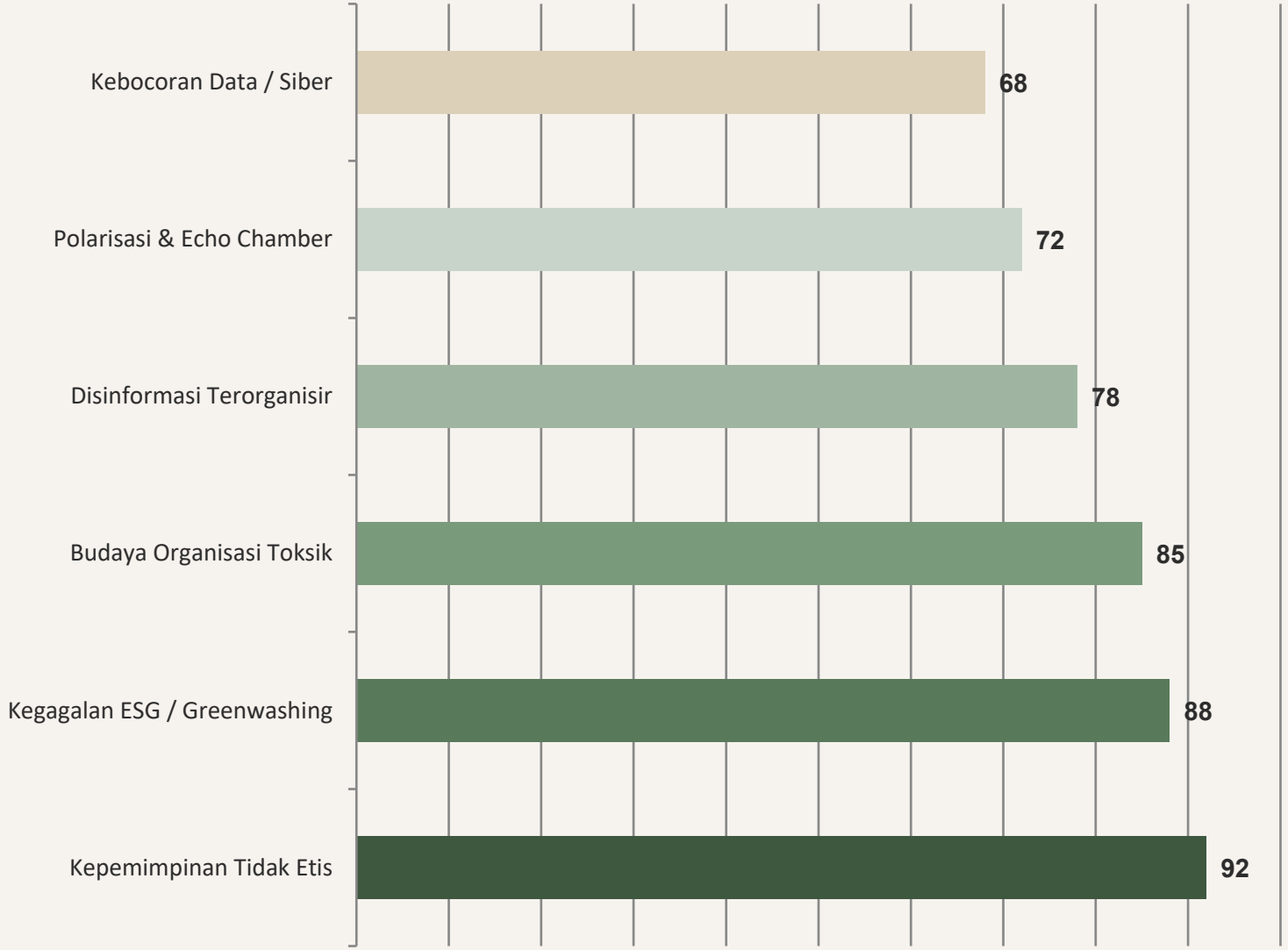
Sistem manajemen risiko terintegrasi: Pemantauan reputasi harus jadi bagian dari manajemen risiko perusahaan—diperlukan struktur *Gold-Silver-Bronze* (strategi–taktik–operasi) yang jelas.

Serangan yang disengaja: Kampanye disinformasi terkoordinasi & aktivisme agresif butuh respons terencana, bukan reaktif.

Sepuluh langkah: Identifikasi dini → penilaian dampak → konsultasi dengan pemangku kepentingan → respons → evaluasi pasca-insiden.

Tingkat Dampak Risiko Reputasi

(Ilustrasi berdasarkan penilaian para ahli manajemen reputasi)



BAB 6

Mengenali Ketika Isu Berubah Menjadi Krisis

"Perbedaan antara isu dan krisis bukan hanya soal skala—tetapi kecepatan eskalasi, dampak pada pemangku kepentingan inti, dan kemampuan mengendalikan narasi publik."

KERANGKA 4A — SIKLUS MANAJEMEN ISU (BERJALAN KONTINU)

01 AWARENESS
Menyadari ancaman reputasi sejak dini

02 ASSESSMENT
Menilai dampak & urgensi secara objektif

03 ACTION
Mengambil tindakan yang terencana & cepat

04 ANALYSIS
Menganalisa hasil & memerkuat sistem

↺ *Siklus ini berjalan secara kontinu dan berulang setiap kali muncul isu baru*

1. Rencana eskalasi terstruktur: Tentukan ambang batas kapan isu meningkat menjadi krisis, siapa yang berwenang memutuskan, dan tindakan apa yang harus segera diaktifkan dalam hitungan jam pertama.

2. Krisis adalah peluang: Penanganan yang cepat, transparan, dan empatik tidak hanya membatasi kerusakan—tetapi bisa secara nyata memperkuat kepercayaan dan reputasi jangka panjang.

3. **Studi kasus NATS (UK Air Traffic Control, 2023)**: Komunikasi lambat, sistem lemah, dan kurangnya empati memerbesar kerusakan reputasi—padahal akar masalah bisa ditangani lebih awal.

"Respons krisis yang efektif membutuhkan seluruh organisasi—bukan hanya PR. Pendekatan proaktif, berbasis empati, dan dipandu nilai organisasi adalah kunci keberhasilan jangka panjang."

01

Seluruh organisasi—Gold-Silver-Bronze: CEO memimpin keputusan, manajer koordinasi implementasi, staf frontline menjalankan respons secara taktis dan operasional sesuai instruksi.

02

Proaktif vs reaktif: Mengakui masalah lebih awal, membuat perubahan nyata, dan berkomunikasi transparan—jauh lebih efektif daripada menunggu dan berharap isu berlalu sendiri.

03

Enam langkah penilaian situasi: Seberapa parah? Pengaruh bagi pemangku kepentingan? Faktual atau persepsi? Ada tanggung jawab? Konflik dengan nilai organisasi? Terkait krisis sebelumnya?

04

Lima C komunikasi krisis: *Confidence* (kepercayaan diri), *Clarity* (kejernihan), *Commitment* (komitmen), *Compassion* (empati nyata), *Competence* (kemampuan mengatasi masalah).

05

Studi kasus Facebook–Cambridge Analytica: Zuckerberg tampil, akui kegagalan, bersaksi di Kongres—respons proaktif menghindari kehancuran lebih besar meski kepercayaan tetap terluka.



BAB 8

Etika: Fondasi Reputasi Berkelanjutan

1. Tujuh tantangan etika utama: Propaganda, manipulasi, ketidakjujuran, cover-up, representasi palsu, spin, dan *greenwashing*/*pinkwashing*—semuanya merusak kepercayaan secara fundamental.

2. Lima elemen keputusan etis: *Independence* (otonomi pemangku kepentingan), *Beneficence* (utamakan kebaikan), *Nonmaleficence* (tidak merugikan), *Justice* (keadilan), *Fidelity* (integritas menepati komitmen).

3. Peran kepemimpinan dalam etika: CEO dan C-suite menetapkan standar etika melalui tindakan nyata—bukan hanya kebijakan tertulis. Budaya etika dibangun dari atas ke bawah melalui konsistensi.

4. 14 tindakan yang memerburuk situasi, di antaranya: *Gaslighting*, "*no comment*", minimalisasi isu, informasi tidak akurat, NDA untuk bungkam kritik, memrioritaskan uang di atas manusia dan keselamatan.

5. **Studi kasus Norfolk Southern:** Kecelakaan kereta beracun Ohio (2023)—kegagalan komunikasi etis dan mengutamakan profit memerdalam krisis yang seharusnya bisa dikelola jauh lebih baik.

"Manajemen reputasi yang sejati mustahil tanpa etika—kejujuran, integritas, dan akuntabilitas bukan sekadar nilai, melainkan kebutuhan bisnis yang fundamental dan tidak bisa dikompromikan."

NS®
NORFOLK SOUTHERN

Pemulihan Reputasi Pasca-Krisis

*"Pemulihan reputasi membutuhkan waktu, kejujuran, perubahan struktural, dan komunikasi berkelanjutan —bukan sekadar melempar cerita positif di atas luka yang belum sembuh. **Studi kasus Capita & Pensions Regulator** menunjukkan kompleksnya pemulihan dalam kegagalan layanan publik: kepercayaan yang rusak bisa bertahan bertahun-tahun dan butuh transformasi kepemimpinan nyata."*

🔁 KERANGKA PEMULIHAN: 4R

Review	**Evaluasi Mendalam**	Menilai secara jujur apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan siapa yang terdampak—tanpa menyembunyikan fakta yang tidak nyaman.	Laporan evaluasi mendalam selesai; akar masalah teridentifikasi; tidak ada penyembunyian informasi.
Rebuild	**Rekonstruksi Kepercayaan**	Membangun ulang hubungan dengan pemangku kepentingan yang terdampak melalui dialog terbuka, tindakan nyata, dan pembuktian komitmen jangka panjang.	Survei kepercayaan pemangku kepentingan membaik; *engagement* media sosial positif meningkat secara terukur.
Resources	**Alokasi Sumberdaya**	Memastikan tersedia anggaran, tim, dan kapabilitas yang cukup untuk menjalankan proses pemulihan secara konsisten dan berkelanjutan.	Tim pemulihan terbentuk; anggaran dialokasikan; KPI pemantauan reputasi aktif berjalan.
Re-establish	**Pemulihan Sistematis**	Membangun kembali posisi reputasi secara sistematis—bukan sekedar *PR campaign*—melalui bukti nyata perubahan yang bisa diverifikasi.	Peringkat reputasi kembali ke *baseline*; liputan media netral-positif; kepercayaan investor pulih.

⏱ *Durasi pemulihan sangat bervariasi—bergantung pada luasnya dampak, warisan visual di media sosial, tingkat kesalahan, dan seberapa "terkontaminasi" merek tersebut di benak publik.*

Masa Depan Manajemen Reputasi & Toolkit Praktis

"Masa depan manajemen reputasi ditentukan oleh kemampuan beradaptasi secara etis terhadap AI, Kepercayaan terhadap perusahaan yang terus mengalami erosi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang semakin tinggi."

01 Lima prinsip masa depan: *Resilience* (ketahanan), *Responsibility* (tanggung jawab), *Responsiveness* (kecepatan respons), *Relationship* (hubungan autentik), dan *Relevance* (kecerdasan budaya yang mendalam).

02 Merek yang tahan banting dan pelajarannya: Amazon, Apple, LEGO bertahan melalui inovasi konsisten, loyalitas pelanggan mendalam, kepemimpinan berani, dan budaya organisasi yang kuat dan teruji.

03 *Toolkit* praktis buku ini: *Checklist* per bab, *spidergram* pengukuran, matriks risiko, kerangka komunikasi krisis, panduan pemulihan, dan 14 indikator perilaku etis yang siap digunakan langsung.

04 AI & ancaman baru: *Deepfake*, *bot* disinformasi, dan AI generatif menciptakan risiko reputasi baru yang butuh pemantauan *real-time*, kebijakan medsos ketat, dan literasi digital di semua level.

05 **Pesan terakhir penulis**: Manajemen reputasi strategis bukan tugas PR semata—ini tanggung jawab seluruh organisasi, dari CEO hingga *frontline staff*, dijalankan setiap hari tanpa terkecuali.

Apa yang Harus Dilakukan Saat Krisis ESG Melanda?

“Krisis ESG berbeda dari krisis biasa: dampaknya menyentuh kepercayaan moral publik—membutuhkan respons yang lebih mendalam, lebih tulus, dan lebih transformatif dari sekadar krisis operasional.”

Langkah 1	Akui dan jangan menyangkal: Penyangkalan dalam krisis ESG hanya memerdalam krisis. Akui fakta dengan cepat—idealnya dalam 20 menit pertama—sebelum narasi publik terbentuk tanpa versi Anda.
Langkah 2	Aktivasi tim lintas fungsi: Krisis ESG butuh respons dari seluruh C-suite (Direktur Keberlanjutan, Legal, Keuangan, SDM, Komunikasi)—bukan hanya PR. Gunakan struktur *Gold-Silver-Bronze* untuk kejelasan peran.
Langkah 3	Penilaian dampak yang jujur & komprehensif: Siapa yang dirugikan? Seberapa luas? Adakah inkonsistensi antara klaim ESG yang pernah dibuat publik dengan fakta di lapangan? Ini adalah akar masalah sesungguhnya.
Langkah 4	Komunikasikan dengan Lima C: *Confidence*, *Clarity*, *Commitment*, *Compassion*, *Competence*. Hindari jargon teknis dan *spin*—pemangku kepentingan ESG sangat sensitif terhadap ketidakautentikan pesan.
Langkah 5	Libatkan pemangku kepentingan kritis lebih awal: Hubungi investor ESG, LSM, komunitas terdampak, regulator, dan media secara proaktif—jangan biarkan mereka mengetahui krisis dari pihak lain terlebih dahulu.

Membangun Kembali Kepercayaan Pasca-Krisis ESG

"Kepercayaan pasca-krisis ESG hanya bisa dibangun melalui perubahan nyata yang terukur—pemangku kepentingan ESG memiliki memori panjang dan toleransi nol terhadap janji kosong tanpa bukti."

Langkah 6	Ambil tanggung jawab & buat komitmen spesifik terukur: Minta maaf autentik sambil sampaikan rencana perbaikan konkret dengan indikator yang bisa diverifikasi secara independen oleh pihak ketiga.
Langkah 7	Lakukan perubahan struktural, bukan kosmetik: Revisi kebijakan ESG, perkuat tata kelola, libatkan auditor independen. Tunjukkan bahwa krisis menjadi katalis transformasi—bukan insiden yang sekadar dikelola.
Langkah 8	Transparansi berlanjut melalui pelaporan ESG yang jujur: Sampaikan perkembangan secara regular—termasuk kemajuan lambat atau hambatan. Ketidakjujuran dalam pelaporan lebih merusak dari kegagalan itu sendiri.
Langkah 9	Hindari 14 perilaku yang memerburuk situasi: Terutama *gaslighting*, NDA untuk membungkam kritik, mendahulukan narasi finansial di atas manusia, dan PR stunts yang tidak autentik atau terkesan manipulatif.
Langkah 10	Bangun sistem pencegahan jangka panjang: Integrasikan manajemen risiko ESG ke seluruh rantai nilai, lakukan simulasi krisis berkala, dan kembangkan budaya etika sejati untuk mencegah krisis ESG berikutnya.

Kekuatan Buku

01 **Cakupan Menyeluruh & Koheren**

Satu-satunya buku yang mengintegrasikan seluruh siklus reputasi—dari definisi, pembangunan, pengukuran, ancaman, krisis, etika, hingga pemulihan—dalam satu kerangka yang terpadu dan konsisten.

02 **Praktis & Siap Pakai**

Toolkit lengkap, daftar periksa, kerangka kerja, dan studi kasus nyata (LEGO, Facebook/Cambridge Analytica, OceanGate, Norfolk Southern) yang langsung bisa diadaptasi untuk berbagai konteks organisasi.

03 **Keberanian Etis yang Langka**

Penulis tidak ragu mengkritik berbagai jenis "*washing*", *spin*, *gaslighting*, dan penyalahgunaan NDA—menegaskan bahwa reputasi sejati hanya bisa dibangun melalui integritas nyata tanpa kompromi.

04 **Relevan untuk Era ESG & Pasca-Pandemi**

Membahas kepercayaan yang terkikis, disinformasi, AI, deepfake, polarisasi, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang meningkat—isu yang benar-benar relevan saat ini.

05 **Inklusif & Sadar Budaya**

Secara eksplisit membahas kecerdasan budaya dan pentingnya perspektif yang beragam—kekuatan yang jarang ditemukan dalam buku manajemen reputasi lainnya, menjadikannya lebih universal.

Ruang Perbaikan

01

Perspektif Non-Barat Sangat Terbatas

Hampir semua studi kasus dari Inggris, AS, atau Eropa. Perspektif dari Asia, Afrika, atau Amerika Latin—tempat konteks budaya sangat berbeda—hampir tidak dibahas sama sekali.

02

Metodologi Pengukuran Belum Mendalam

Meski menyebut *spidergram* dan RepTrak, buku ini tidak memberikan panduan teknis memadai tentang merancang sistem pengukuran reputasi yang valid, andal, dan bisa direplikasi.

03

Peran AI & Teknologi Terlalu Ringkas

Di era ChatGPT, deepfake, dan analitik sentimen real-time, pembahasan tentang AI terasa permukaan—tanpa panduan konkret integrasi teknologi dalam strategi reputasi sehari-hari.

04

Kurang Spesifik untuk Beragam Sektor

Sangat general; sektor publik, BUMN, industri ekstraktif, atau perusahaan rintisan teknologi masing-masing membutuhkan nuansa berbeda yang tidak cukup dibahas secara mendalam dalam buku ini.

05

Keterkaitan Reputasi–Kinerja Finansial Belum Terukur

Penulis menyatakan klaim bahwa reputasi memiliki nilai finansial, tetapi tidak menyajikan kerangka atau data yang memadai untuk membantu pembaca menguantifikasi hubungan ini secara meyakinkan.

Terima Kasih

Semoga diskusi ini menginspirasi kita untuk membangun reputasi yang benar-benar bermakna —melalui integritas, tanggung jawab, dan keberlanjutan yang nyata.

Jalal

Chairperson of Advisory Board – Social Investment Indonesia

SIRD #93 · 27 Februari 2026

> *"Reputasi dibangun selama 20 tahun dan bisa hancur dalam 20 detik."*
> *— Maxim Behar, CEO M3 Communications Group*