

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penggunaan kartu kredit dalam alat pembayaran pada saat ini makin sering dilakukan. Banyaknya promo dan tawaran menarik dari berbagai *merchant* ini membuat kartu kredit semakin mendorong masyarakat untuk menggunakannya. Terlebih layanan kartu kredit Bank Mega sempat menduduki Peringkat 1 “Kategori Kartu Kredit Bank Umum Konvensional Produk Brand Mega Credit Card”. Pada tahun 2019 Bank Mega menerima lima penghargaan dengan predikat sebagai berikut: Peringkat 1 Kategori Bank Umum Konvensional Modal Inti 5 triliun rupiah s/d di bawah 30 triliun (Buku3) aset Rp 50 triliun s.d di bawah Rp 100 triliun *Corporate Brand* Bank Mega, Peringkat 1 Kategori Kartu Debit Bank Umum Konvensional Produk Brand Kartu Mega Pass, Peringkat 1 Kategori Kartu Kredit Bank Umum Konvensional Produk *Brand Mega Credit Card*, Peringkat 2 Kategori Tabungan Bank Umum Konvensional *Product Brand Mega Dana*, Peringkat 5 Kategori *E-Money* Bank Swasta *Product Brand Mega Cash*.

Gambar 1.1 Penghargaan Bank Mega



(Sumber: <https://www.bankmega.com/id/tentang-kami/berita/5-penghargaan-diraih-bank-mega-dalam-ajang-infobank-digital-brand-awards-2019/>)

Dalam perbankan, rasio NPL dapat menentukan kondisi aset pada lembaga keuangan atau bank. Istilah NPL dapat diartikan sebagai *Non Performing Loan* atau didefinisikan adalah suatu indikasi terkait adanya masalah dalam bank atau lembaga keuangan lainnya tersebut, yang apabila tidak segera diatasi, maka tentu akan berdampak buruk. Pada penelitian ini, terfokuskan kepada lembaga keuangan perbankan Bank Mega. Menurut peraturan Bank Indonesia mengenai sistem penilaian tingkat kesehatan dari sebuah Bank Umum, menetapkan bahwa rasio kredit bermasalah (NPL) yaitu sebesar 5%.

Berdasarkan laporan publikasi perseroan Bank Mega, rasio NPL secara *gross* meningkat menjadi 2,46 persen dari 1,60 persen pada 2018. NPL secara net juga meningkat dari 1,27 persen pada 2018 menjadi 2,25 persen pada 2019. Dan pada tahun 2020, NPL *gross* perseroan kembali menurun ke level 1,2 persen. Adanya penurunan rasio kredit bermasalah atau NPL ini menandakan bahwa kesehatan aset Bank Mega dinilai membaik. Semakin menurun angka rasio NPL, maka lembaga keuangan akan semakin membaik.

Namun dibalik itu, layanan perkreditan di Bank Mega dianggap melakukan hal yang kurang memuaskan terhadap nasabah kartu kredit. Pasalnya sejumlah laporan yang dilayangkan oleh beberapa nasabah kartu kredit melalui media sosial maupun pengaduan sampai jalur hukum dianggap mengganggu kinerja divisi kartu kredit PT. Bank Mega. Hal ini berujung pada timbulnya rasa ketidakpercayaan nasabah terhadap layanan perkreditan bank tersebut.

Fenomena ini diperkuat dengan adanya pemberitaan mengenai layanan kartu kredit Bank Mega di sosial media dan laman berita *online* membawa dampak negatif pada *image* bank. Terlebih diketahui sejumlah pemberitaan media massa tentang layanan kartu kredit Bank Mega dan berbagai keluhan melalui media sosial dari pemegang kartu kredit di Bank Mega yang merasa bahwa pihak bank melakukan penagihan yang kurang sesuai dalam aturan yang telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Bank Mega dirasa sedang mengalami keterpurukan dari adanya pemberitaan tersebut.

Debt Collector yang ditimpa terpaan berita serta laporan dan keluhan dari beberapa nasabah ini bisa digambarkan dengan *Collector* yang menagih hutang kartu kredit kepada nasabah yang dianggap lalai dalam melakukan pembayaran tagihan. Kelalaian yang dilakukan oleh nasabah biasanya dalam kurun waktu lebih dari 1 tahun tak membayar tagihan. Yang dilakukan oleh *Collector* adalah dengan menelepon nasabah pemilik kartu kredit atau bahkan menghubungi *emergency contact* dari nasabah terkait. Namun, pada realitanya banyak nasabah yang tidak dapat dihubungi oleh pihak bank. Sehingga, *collector* dalam hal ini menelepon *emergency contact* nasabah dan mencari kontak yang bisa dihubungi melalui media sosial.

Berbeda dengan perusahaan pinjaman *online* yang tidak diawasi oleh OJK yang konon bisa mengakses seluruh kontak pada nasabahnya. Bank Mega yang diawasi

langsung oleh OJK hendaknya menunaikan tindakan yang tepat sesuai dengan aturan yang berlaku. Saat ini, langkah serta kinerja yang dilakukan oleh *collector* adalah dengan mencari informasi melalui data-data nasabah yang tertera di bank, dan juga mencari melalui media sosial yang kemudian menelepon nasabah untuk menagih hutang yang diharapkan dapat segera melunasi tagihannya.

Terpaan berita, laporan dan sederet keluhan nasabah ini telah membuat Bank Mega memberlakukan aturan baru dalam kinerjanya. Pihak Bank Mega khususnya layanan kartu kredit saat ini dipandang sebagai pihak yang semena-mena dan melanggar aturan dalam menagih tagihan kepada nasabah. Dapat dilihat dari adanya berita media online seperti berikut.

Gambar 1.2 Artikel www.finansial.bisnis.com Debt Collector Bank Mega



(Sumber:<https://finansial.bisnis.com/read/20200706/90/1262269/debt-collector-bank-mega-diduga-kasar-ojk-minta-ditindak-tegas>. Ni Putu Eka, 2020)

Dalam berita online tersebut yang diunggah pada tanggal 06 Juli 2020, menjelaskan bahwa terdapat beberapa nasabah yang melaporkan *debt collector* PT Bank Mega Tbk kepada OJK perihal cara penagihan *collector* yang melakukan penagihan secara kasar. Deputi Komisioner Humas serta Logistik di OJK Bpk. Anto Prabowo angkat bicara mengenai pihaknya telah memanggil direksi bank terkait untuk bertindak secara tegas kepada *debt collector* yang bersangkutan.

Pihak Bank Mega dalam menanggapi hal ini beranggapan bahwa pihaknya

sudah melaksanakan penagihan mengikuti peraturan yang berlaku saat ini, serta melakukan pengawasan tertib kepada pegawai dengan di ada kan sanksi indisipliner bagi pegawai yang menerjang atau tidak sesuai prosedur serta etika dalam penagihan sesuai dengan aturan berlaku.

Gambar 1.3 [www. Mediakonsumen.com](http://www.Mediakonsumen.com) Penagihan Debt Collector



(Sumber <https://mediakonsumen.com/2021/01/19/surat-pembaca/penagihan-pihak-ketiga-debt-collector-bank-mega-sangat-mengecewakan-meresahkan-dan-merugikan>, Tito Adi, 2021)

Mediakonsumen.com merupakan website yang menampilkan beberapa keluhan pelanggan yang merasa tidak puas dengan layanan perusahaan. Dikutip dari postingan Saadatul Sayroni dalam laman mediakonsumen.com, bahwa ia mengeluhkan layanan Bank Mega yaitu cara penagihan yang dilakukan oleh *debt collector* yang menelepon ke kantor dimana suaminya bekerja dan dirasa kurang etis. Ia juga mengaku telah melakukan laporan kepada *customer service* Bank Mega namun tidak membuahkan hasil, dan tak bersolusi.

Kemudian sebuah *thread* di laman *twitter* akun @stttrid, yang menceritakan tentang keluhannya “*Beberapa hari ini saya di tlf dari DC Bank Mega yang menanyakan apakah saya betul anak dari ibu “A”*”. Karna memang bukan ibu saya makannya saya dengan tegas menjawab tidak mengenal sama sekali dengan ibu tsb. Tetapi DC Bank Mega tetap tlf bahkan WA saya , bahkan DC tsb mengetahui data

saya dan DC tsb tidak mau tahu dan mengatakan bahwa saya adalah EC dari si ibu tsb". Disusul dengan *twitt* dari akun @febby_olli yang mengatakan "*Bank apa yang paling ga punya manner penagihannya? BANK MEGA LAH! @BankMegaID*". Lalu ada pun yang memposting "*4 hari nomor suami diteror oleh oknum bank mega. Nagih, padahal g ada hutang piutang CC, dan fitnah saya didepan suami, padahal g ada tagihan CC. CC sudah ditutup tahun lalu*" dikutip dari laman *twitter* @isahkembali yang membagikan pengalamannya.

Kasus yang ada saat ini diantaranya:

1. Pengancaman keluarga nasabah melalui telepon yang membuat nasabah melakukan gugatan terhadap Bank Mega.
2. Intensitas penagihan melalui telepon berulang kali.
3. Teror melalui telepon yang dilakukan DC kepada yang bukan pemilik kartu kredit melainkan hanya kerabat, saudara, dll.
4. Adanya kekerasan verbal dalam penagihan.

Dalam peraturan penagihan hutang yang dilakukan oleh *debt collector*, harus dilaksanakan mengikuti dengan ketentuan BI dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 18./33./DKSP th 2016 tentang Perubahan Ke 4 Atas Surat Edaran BI Nomor 11./ 10./ DASP Tanggal 13 April 2009 Perihal Penyelenggaraan Kegiatan Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu. Adapun etika yang tidak sesuai dengan Surat Edaran tersebut yaitu diantaranya; di *point 2* dan *3* tentang menagih dengan cara yang tidak memermalukan nasabah dan mengancam, serta penagihan dilakukan tanpa tekanan fisik maupun verbal, realitanya penagihan di PT Bank Mega menggunakan kata-kata yang termasuk kedalam kekerasan verbal. Kemudian pada

point ke 4 dalam surat edaran Bank Indonesia tersebut menjelaskan tentang larangan untuk menagih kepada orang selain nasabah, realitanya bahwa *collector* juga menagih kepada selain nasabah terkait.

Kondisi pada saat sebelum terjadinya krisis di Bank Mega, terutama di ruang lingkup divisi *collection recovery*, pada setiap harinya kondisi suasananya sangat harmonis, karena masing-masing bagian sudah mempunyai tugasnya sendiri, melainkan tidak ada tanda-tanda apapun ketika akan mengalami krisis. Bahkan, Bank Mega sempat mendapatkan penghargaan dalam produk yang ditawarkan.

Saat ini Bank Mega telah mengambil kebijakan untuk sisi internal maupun eksternal. Penerapan Standarisasi *Script* dan *Talk Time* Penagihan di *Collection* Kartu Kredit untuk seluruh penagih dan akan dilakukan *call monitoring* sehingga kinerja penagih akan lebih diawasi. Dan kebijakan bagi nasabah dapat bernegosiasi akan keringanan pada tagihan yang ada.

Dari kasus yang telah dijabarkan menunjukkan bahwa kasus tersebut merupakan permasalahan yang layak diteliti. Mengingat, dalam kasus yang telah dijabarkan diatas, bahwa Bank Mega saat ini sedang mengalami krisis komunikasi. Setidaknya ada beberapa nasabah yang melapor ke OJK sampai jalur hukum, tetapi juga masih banyak lagi nasabah yang melakukan kewajibannya dengan membayar tagihan tersebut baik setelah diberi keringanan maupun sebelum ada keringanan yang diberikan pihak Bank Mega.

Krisis dalam perusahaan khususnya Bank Mega senantiasa datangnya tak terduga, penyebabnya pun tak melulu dari *human error*, tapi seringkali di luar kendali manusia dalam perusahaan itu. Maka dari itu, karena dalam keadaan seperti ini, atmosfir internal perusahaan, serta eksternal perusahaan berupa kredibilitas, keberadaan, dan citra yang dibangun perusahaan sangat dipertaruhkan. Dengan

demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengolah solusi yang terbaik dalam menghadapi krisis, dari mulai strategi persiapan menghadapi krisis hingga penanganan untuk menghindari krisis selanjutnya. Bank Mega juga dituntut untuk mampu menangani segala bentuk krisis yang terjadi dalam perusahaannya dengan cepat agar krisis perusahaan tak meningkat menjadi keadaan kritis

Krisis pada Bank Mega dapat muncul secara alami, hasil dari kelalaian, intervensi, serta adanya niat jahat manusia. (Argenti, 2009:31). Krisis disini menurut teori dapat disebabkan karena dua hal, yakni; secara alamiah contohnya bencana alam, lalu selain itu diakibatkan dari kesalahan manusia contohnya kelalaian, intervensi, teledor dan lain-lain.

Kuhn 2011 mendefinisikan bahwa krisis tak ada batas dan bisa dialami kapan saja oleh sebuah perusahaan maupun organisasi. Apabila krisis terjadi dikarenakan kesengejaan maupun tidak sengaja, dapat menjadi masalah yang cukup serius apabila tak ditangani dengan tepat bagi sebuah organisasi maupun perusahaan yang tak mempedulikan sebuah krisis terjadi.

Adanya kasus yang dialami oleh Bank Mega baru-baru ini khususnya layanan kartu kredit, telah membuat nasabah hingga publik menjadi kecewa atas pelayanan yang ada. Tetapi, masih ada nasabah yang bertanggung jawab menyelesaikan tagihannya. Ini juga membawa komunikasi perusahaan untuk bertindak strategis yang dimana dilakukan secara profesional oleh Bank Mega. Tindakan yang diambil oleh Bank Mega semata-mata demi mencapai tujuan utama Bank dan juga kepentingan Bank Mega yaitu yang melayani dengan sebaik-baiknya untuk nasabah. Dari kasus tersebut, adanya ketidakselarasan kasus dengan misi Bank Mega menjadi salah satu yang perlu di cermati. Pasalnya, strategi komunikasi pada layanan kartu kredit Bank Mega dapat diselaraskan dengan misi Bank Mega, dirancang dengan sistematis

sehingga kepercayaan nasabah dari layanan kartu kredit Bank Mega dapat terus meningkat.

Krisis umumnya terjadi karena akumulasi dari faktor-faktor yang lain juga.

Penyebab krisis dapat dikategorikan menjadi :

1. Karena kesalahan manusia (*human error*)
2. Karena kegagalan teknologi
3. Karena alasan sosial (kerusuhan, perang, sabotase, teroris, dll)
4. Berkaitan dengan bencana alam (*natural disaster*)
5. Karena ketidakbecusan manajemen

Dikutip dari jurnal yang berjudul Penerapan Manajemen Krisis di Indonesia: Memotret Krisis Dalam Kacamata *Public Relations* yang ditulis oleh Marsefio S. Luhukay 2008. Bahwa “Krisis tidak bisa menjadi pilihan yang dapat ditolak oleh organisasi. Krisis hidup dan terus berkembang seiring dengan lajunya organisasi dan lajunya komunikasi organisasi tersebut. Ketika krisis muncul maka peluangnya adalah *manage* krisis tersebut menjadi lebih terkendali. *Public Relations* semestinya hadir sebagai bagian dalam organisasi yang menjembatani antara organisasi dengan publiknya.” Dalam fenomena yang dilakukan Bank Mega realitanya tidak ada PR yang menangani kasus tersebut, jadi penelitian ini akan menggunakan orang-orang yang berkecimpung langsung dalam keseharian kinerja layanan kartu kredit yang pastinya akan melakukan serangkaian strategi agar terhindar dari kasus yang sempat terjadi.

Pentingnya komunikasi perusahaan disini merupakan alat untuk memimpin, memotivasi, merujuk dan memberi tahu baik untuk kepentingan internal maupun eksternal (Goodman, 2006). Dan dalam kasus ini, komunikasi perusahaan sangat diperlukan terlebih layanan kartu kredit Bank Mega sedang mengalami kendala dalam

pelayanannya. Kendala dalam sebuah organisasi khususnya pada penelitian ini yaitu layanan kartu kredit Bank Mega memang tak dapat terelakan. Ini terjadi bukan suatu rencana. Juga adanya terpaan berita dan perlakuan yang tak diinginkan dari pemangku kepentingan atau dengan nama lain nasabah Bank Mega mengkritik serta melapor hal-hal yang dirasa mengecewakan nasabah dari layanan kartu kredit Bank Mega. Untuk itu sejatinya pihak bank dapat mengendalikan, mencari jalan keluar, dan mengambil kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kembali kepercayaan nasabah pada layanan kartu kredit Bank Mega regional Jawa Tengah.

Strategi komunikasi yang tepat di ambil oleh pihak bank merupakan upaya untuk meningkatkan kembali kepercayaan nasabah. Strategi komunikasi sendiri memiliki arti yaitu suatu perencanaan, panduan komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Umumnya bahwa strategi memiliki 3 tahapan yakni tahap perencanaan (rencana), pelaksanaan (eksekusi) dan evaluasi. (Suryadi, Edi. 2018).

Pada penelitian ini akan menjelaskan secara mendalam gambaran strategi komunikasi yang dilakukan oleh Divisi Kartu Kredit, dengan terpaan berita, laporan berbagai nasabah yang merasa tak nyaman dengan layanan kartu kredit. Langkah yang seharusnya diambil oleh pihak bank untuk menuntaskan masalah baik dalam internal maupun eksternal Bank Mega regional Jawa Tengah.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penagihan yang dilakukan Bank kepada nasabah harusnya memperhatikan etika, dan norma yang berlaku. Sehingga, nasabah akan memberikan *feedback* yang baik dan juga kepercayaan nasabah terhadap bank akan menjadi lebih baik.

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari beberapa pemegang kartu kredit Bank Mega dengan kualitas kartu kredit macet yang menjelaskan tentang pengalaman

penagihan kartu kredit akan ditarik kesimpulan yang sehingga akan menghasilkan strategi komunikasi yang kemudian hendaknya disusun oleh pihak bank dalam menangani masalah demi meningkatkan kembali kepuasan pemegang kartu kredit bank mega. Hal ini dirasa perlu untuk dilakukan penelitian untuk mengetahui langkah yang tepat bagi pihak bank dalam menyusun strategi komunikasi baik untuk internal perusahaan maupun eksternal.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada strategi komunikasi dari adanya kasus yang sudah dijabarkan serta melihat langkah yang tepat pada divisi *collection recovery* atau penagihan kartu kredit.

1. Bagaimana langkah strategi komunikasi yang dilakukan divisi kartu kredit dalam meningkatkan kepercayaan nasabah?
2. Bagaimana pengambilan keputusan pihak bank menyikapi nasabah yang kecewa dengan pelayanan kartu kredit bank Mega?
3. Bagaimana proses evaluasi kerja yang dilakukan divisi kartu kredit dalam mengatasi kasus yang ada terhadap *collector* / karyawan Bank Mega?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian dapat digambarkan secara garis besar meliputi :

1. Untuk menganalisis langkah strategi komunikasi yang dilakukan divisi kartu kredit dalam upaya peningkatkan kepercayaan nasabah
2. Untuk menggambarkan pengambilan keputusan pihak bank menyikapi nasabah yang kecewa dengan pelayanan kartu kredit bank Mega
3. Untuk mengetahui proses evaluasi kerja yang dilakukan Divisi Kartu Kredit dalam mengatasi kasus yang ada.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Diharapkan dalam penelitian ini bisa membagikan kontribusi pada bidang ilmu komunikasi terkhusus pada strategi komunikasi dalam meningkatkan kepercayaan nasabah atau pelanggan sebuah perusahaan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Diharapkan dari penelitian ini dapat membagikan serta menghasilkan masukan kepada perusahaan yang diteliti untuk dijadikan bahan evaluasi dalam mengambil tindakan-tindakan strategi komunikasi untuk meningkatkan kepercayaan nasabah khususnya layanan kartu kredit.

1.5.3 Manfaat Sosial

Diharapkan dari penelitian ini bisa digunakan untuk pengetahuan khususnya masyarakat dan para *stakeholders* sebuah organisasi yang berada dalam lingkup organisasi tertentu.

1.6 Operasionalisasi Konsep

Yang menjadi fokus dalam penelitian yakni strategi komunikasi yang dilakukan oleh divisi *collection recovery* Bank Mega dalam krisis yang saat ini terjadi. Nantinya, penelitian ini akan membahas tentang strategi yang umumnya diawali dengan penyusunan strategi, pelaksanaan dan evaluasi. Strategi komunikasi yang dibahas adalah tentang pra krisis, respon krisis, dan pasca krisis Bank Mega. Dengan menggunakan studi fenomenologi yang mengumpulkan pengalaman beberapa nasabah yang sehingga dapat menjadi data untuk mengetahui langkah yang

diharapkan oleh nasabah dan gambaran secara jelas apa yang dialami oleh nasabah terkait. Serta respon dari pihak bank terkait kasus yang terjadi.

1.6.1 Strategi Komunikasi

Menurut Onong Uchjan Effendy dalam buku Dimensi-Dimensi Komunikasi beranggapan mengenai strategi komunikasi yang diartikan suatu panduan untuk perencanaan komunikasi dan manajemen dalam capai suatu titik tujuan yang telah ditentukan. Untuk meraih tujuan dalam strategi komunikasi harus bisa menentukan bagaimana operasionalnya sebagai taktis sejatinya dilakukan, dalam artian kata bahwa pendekatan dapat berbeda dalam kurung waktu tertentu tergantung dari situasi serta kondisinya (1981:84).

Serta anggapan lain dari Onong Uchjana Effendy selanjutnya, strategi komunikasi itu terdapat setidaknya 2 aspek yang dianggap dasar kemudian dipelajari, dimengerti dengan baik. Yakni, strategi yang memiliki makna besar (*planned multimedia strategy*) dan secara kecil (*single communication medium strategy*).

Dari kedua aspek yang telah disebutkan keduanya mempunyai fungsi yang rangkap, yaitu

1. Menyebarkan pesan *communication* secara luas yang bersifat informatif (mendidik), persuasif (mengajak), dan instruktif (jelas) dengan cara yang sistematis atau terarah kepada sasaran untuk mendapatkan hasil maksimal.
2. Menjembatani *cultural gap*.

Dari penjabaran diatas tersebut, strategi komunikasi lebih condong pada usaha dalam membenahi sebuah pesan. Untuk kemudian bisa dikomunikasikan lanjut secara efektif.

Anwar Arifin yang dikutip dari buku “Strategi Komunikasi” mengemukakan bahwa sebenarnya sebuah strategi adalah merupakan secara keseluruhan pengambilan

keputusan kondisional tentang upaya yang hendak dijalankan dalam meraih tujuan. Jadi, merancang strategi komunikasi itu artinya mengasumsikan keadaan (ruang serta waktu) yang sedang berhadapan langsung pada masa mendatang untuk meraih keefektifan. Dari strategi komunikasi, artinya bisa menempuh berbagai cara menggunakan komunikasi dengan cara sadar untuk mewujudkan perubahan di publik dengan mudah dan cepat (1984:10).

Strategi komunikasi memiliki sifat-sifat, yaitu:

1. Bagian terintegrasi dari kajian perencanaan komunikasi
2. Memerlukan peran dari kredibilitas komunikator
3. Membutuhkan *setting* komunikasi yang jelas
4. Bisa digunakan dalam salah satu proses komunikasi di berbagai situasi
5. Menyumbangkan manfaat yang bersifat mengukur tingkat keefektifan pesan yang disampaikan dan dimengerti oleh komunikan.

Dari penjabaran sifat serta ciri strategi komunikasi diatas, strategi komunikasi itu memiliki sifat yang adaptif di berbagai keadaan serta kajian bersumber beberapa objek dalam bidang komunikasi.

Saat ini bentuk dari strategi komunikasi yang ditetapkan oleh seorang dipengaruhi oleh tujuan yang hendak diraih, yang kemudian bentuk komunikasi akan berkelanjutan dengan desain komunikasi. Dalam prosesnya ini biasanya menggunakan media atau teknologi yang pada akhirnya bisa diasumsikan sebagai fenomena yang menghasilkan suatu bentuk komunikasi.

1.6.2 Komunikasi Organisasi

1. Menurut Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi organisasi dapat memunculkan

jaringan informasi dalam organisasi tersebut. Fokus dalam penelitian ini adalah tentang organisasi perusahaan, dapat didefinisikan sebuah interaksi antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Menurut Van Riel (1995) komunikasi dalam perusahaan merupakan suatu manajemen instrumen yang bisa digunakan langsung dalam komunikasi internal maupun eksternal yang efisien dan juga efektif untuk membentuk hubungan atau *relationship* perusahaan dengan kelompok yang dimana perusahaan bergantung.

Dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam perusahaan, pihak internal perusahaan haruslah cerdas dan juga kreatif dalam membangun suatu hubungan komunikasi dengan publik atau masyarakat setempat atau kelompok yang ada diluar perusahaan.

1.6.3 Krisis

Adanya krisis hakikatnya dapat menghadirkan ancaman yang bisa membahayakan suatu organisasi dan perusahaan. Dalam situasi krisis, yang membuat korban timbul multi-dampak, dilihat dari kerentanan secara fisik, psikologis, maupun ekonomis. Krisis dapat menghancurkan organisasi, pekerja, produk dan jasa, serta kondisi keuangan dan reputasi sebuah perusahaan.

Krisis apabila tidak diatasi secara tepat, akan mempengaruhi serta memberi dampak kerugian besar untuk perusahaan. Seperti menurunnya penjualan, nilai saham, kepercayaan konsumen, dan banyaknya olokan masyarakat terhadap suatu perusahaan. Menurut Seeger, Sellow, dan Ulmer (1998) mendefinisikan krisis sebagai:

“a specific unexpected, and non-routine event or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization’s high-priority goals”.

Atau dapat di artikan dengan peristiwa atau rangkaian peristiwa tertentu yang tidak terduga dan tidak rutin yang menciptakan tingkat ketidakpastian yang tinggi dan mengancam atau di anggap mengancam tujuan prioritas tinggi suatu organisasi.

Karakteristik krisis dapat dijadikan suatu “*tools*” untuk membedakan apakah benar terjadi krisis atau hanya isu, yakni:

1. Peristiwa yang spesifik: penyebab dari krisis dapat diketahui dengan pasti.
2. Krisis tidak bisa dihindarkan: krisis tak diharapkan, sehingga tidak dapat dipastikan kapan terjadi dan dialami oleh organisasi dan perusahaan.
3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi: awal terjadinya krisis dimulai dari adanya rumor. Rumor merupakan informasi yang belum diketahui dari mana asalnya dan tidak dapat dipertanggungjawabkan.
4. Memberi dampak kepanikan dan keterkejutan
5. Memberikan dampak yang positif dan negatif bagi operasional organisasi.

(Kriyanto, 2015: 199).

1.6.4 Strategi Respon Krisis

Dalam merespons krisis, hendaknya suatu organisasi dan perusahaan dapat melakukan respon secepat mungkin. Ini bertujuan untuk organisasi dan perusahaan dapat mengontrol situasi agar tidak terlambat. Disamping cepat dalam penanganan, respon juga harus tepat.

Organisasi dan perusahaan dapat menentukan sikapnya dalam merespons isu yang mengarah pada krisis agar dapat menguntungkan bagi kemajuan organisasi. Menurut Harrison (2008:551) dan Regester &, Larkin (2008:66) memiliki tiga strategi dalam tahap ini:

1. *Adaptive change strategy*: strategi terbuka untuk perubahan, mengantisipasi akan perubahan yang ada dan mengusulkan dialog konstruktif demi capai kompromi dan akomodasi.

2. *Reactive change strategy*: strategi ini ada berdasarkan keengganan organisasi atau perusahaan untuk berubah dan tetap mempertahankan pada perilaku sebelumnya.

3. *Dynamic response strategy*: dalam strategi ini berusaha membuat arah pembuatan kebijakan menuju perubahan. Secara singkat strategi ini menekankan kepada perubahan. (Kriyantono, 2015:185)

Dalam memilih strategi yang paling sesuai dengan situasi krisis harus dengan segera terlaksana agar tak membahayakan keberlangsungan suatu organisasi dan perusahaan.

Penggunaan strategi dalam *Image Repair Theory* menurut Benoit (2005, dalam Kriyantono, 2014), teori perbaikan citra menjelaskan lima strategi (tipologi) komunikasi dalam memperbaiki citra. Yakni:

1. Penyerang serangan - perusahaan akan melakukan penyerangan kepada siapa saja yang mengaku mengalami krisis di perusahaan mereka. Dengan cara ini pihak yang terlibat tidak akan memperburuk krisis.

2. Penafian - memastikan bahwa perusahaan tidak mengalami krisis. Ini merupakan cara mereka mencegah publik melihat masalah negatif di perusahaan. Ini juga tentang menjaga reputasi perusahaan.

3. Berikan alasan - cara yang digunakan perusahaan untuk meminimalisir tanggung jawab atas krisis.

4. Bukti - reaksi ini digunakan untuk menyatakan bahwa krisis kecil dan bukan sesuatu yang serius dapat menyebabkan kecelakaan. Ini merupakan sebuah tanggung jawab korban krisis itu sendiri.

5. *Ingratiation* - referensi yang digunakan untuk publik dan pelanggan. Merupakan cara menarik pelanggan dengan menyumbang secara publik sehingga pelanggan atau masyarakat tidak mengeluh
6. Tindakan korektif - dilakukan untuk memulihkan komunikasi krisis dan menjaga reputasi perusahaan. Ini sangat penting dan cara terbaik bagi perusahaan.
7. Mengakui kesalahan dan meminta maaf - perusahaan bertanggung jawab untuk mengakui kesalahan mereka dan memberikan kompensasi. Dengan ini maka krisis tidak akan bertahan lama dan para korban tidak akan dirugikan.

1.6.5 Kualitas Layanan Kartu Kredit Bank Mega

Kartu kredit di masa kini hampir banyak individu memiliki kartu dengan sistem kredit. Kartu kredit merupakan instrumen hutang yang secara resmi dikeluarkan oleh bank dan mempunyai nilai pinjam yang harus dikembalikan ke bank oleh nasabah pemegang kartu kredit. Transaksi yang menggunakan kartu kredit akan dibayarkan oleh pihak bank terlebih dahulu, dan setelahnya kemudian nasabah yang harus membayarkan tagihan itu kepada bank pada akhir bulan.

Bank Mega memiliki produk kartu kredit dengan kemudahan dalam mendaftarkan calon nasabah untuk memiliki karti tersebut. Disamping itu, promo-promo kartu kredit yang ditawarkan oleh bank mega juga dianggap sangat menggiurkan sehingga banyak nasabah yang ingin memiliki dan mendaftarkan dirinya untuk memiliki kartu kredit bank mega.

Namun, saat ini banyak nasabah yang lalai untuk membayarkan tagihan hutang kartu kreditnya kepada bank. Terdapat divisi *collcetion recovery* pada Bank Mega yang memiliki *jobdesc* sebagai penagih hutang melalui telepon. Biasanya,

telepon terhubung langsung dengan nasabah. Namun, banyak juga para *collector* yang berusaha menghubungi *emergency contact* nasabah tersebut.

1.6.6 Kepercayaan Nasabah (*Customer Loyalty*)

Pada hakikatnya, apabila nasabah merasa bahwa pelayanan sebuah jasa diperbankan telah dapat memenuhi kebutuhannya, maka rasa percaya serta memiliki komitmen untuk menjadi nasabah yang loyal akan terbentuk. Dan sebaliknya, apabila nasabah tidak merasa puas dengan segala bentuk layanan dan jasa yang diberikan oleh bank, maka munculah berbagai laporan yang dirasa kurang menyenangkan, kritik serta tuntutan.

1.7 State Of The Art

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Kholisoh dan Putri Rizky Priamsari. Tahun 2018. Dengan judul “Strategi Komunikasi untuk Meraih *the Best Branch Service Excellent* pada Bank Mandiri Jakarta Cikini”. Menggunakan metode kualitatif studi kasus. Dengan hasil temuan Strategi komunikasi yang diambil Bank Mandiri Cikini adalah membuat serangkaian kegiatan positif yang bertujuan *knowledge sharing*, yaitu Esas, Egrade, Cluster Forum dan Tracking, yang dilakukan secara rutin agar seluruh pegawai mengerti, memahami dan melaksanakan pengetahuan *tacit* dan *explicit* dalam pelayanan terbaik Bank.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Suparpti Ningsih tahun 2020. Dengan judul “Strategi Membangun *Customer Trust* Pada *Online Shop* Dikalangan Mahasiswa Milenial”. Menggunakan metode kualitatif yang akan menggambarkan objek penelitian dengan berdasarkan fakta yang ada. Hasil penelitian ini strategi dalam membangun kepercayaan pada konsumen adalah sesuai dengan teori Hwang dan Kim yaitu Kemampuan (*Ability*), Kebaikan hati (*Benevolence*) dan Integritas (*Integrity*).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Wipi Supriyanto tahun 2019. Dengan judul “Strategi Komunikasi Internal PDAM Tirta Satria Mengatasi Keluhan Pelanggan”. Menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil temuan penelitian ini adalah menerapkan strategi komunikasi internal menggunakan “*Tell and Sell*” milik Clampitt.

4. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Viki Amalia tahun 2020 dengan judul “Strategi Komunikasi HUMAS Dalam Meningkatkan *Public Trust* Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Universitas Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo). Menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Hasil temuan penelitian ini adalah melakukan strategi komunikasi yang diantaranya *persuasive communication*, *assertive communication*, *paradigmatic communication*. Dan untuk membangun *public trust*, maka senantiasa melaksanakan serangkaian aktivitas yang mengarah pada optimalisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi.

5. Penelitian yang berjudul “Strategi Public Relations Dalam Menghadapi Krisis Jatuhnya Pesawat JT610” dengan peneliti bernama Tri Novera tahun 2019. dengan metode analisis dokumen kualitatif. Hasil penelitian pada waktu genting demikian diperlukanlah tim penanggulangan krisis segera bergerak. Kepala Humas atau *PR* segera harus tampil bahkan dia yang harus segera menyiapkan agar Presiden Direktur atau CEO juga harus muncul di layar kaca TV, di radio dan di konferensi pers. Mutlak perlu suatu pelatihan dengan stimulasi program pelatihan manajemen krisis. Perusahaan yang siap dan terlatih menghadapi segala kemungkinan dilanda isu atau krisis akan selamat, keluar dari malapetaka dengan baik, sering pula akan tampil lebih baik dari sebelumnya. Program pelatihan manajemen krisis sangat penting bagi kita semua.

6. Penelitian yang berjudul “Strategi Media Relations PT. Pelabuhan Tanjung Priok Dalam Menanggapi Krisis” dengan penulis bernama Andi Refandi Febriyansyah, Maylanny Chrsitin dan Ayub Ilfandy Imran. Tahun 2016 dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa kaitan antara kegiatan humas anak perusahaan dengan perusahaan induk yaitu saling mendukung dan membantu segala kegiatan yang dilakukan oleh humas perusahaan induk. Namun, pada saat terjadi krisis, pihak humas PT. Pelabuhan Tanjung Priok tidak ikut berkontribusi banyak dalam penanganan krisis melainkan hanya membantu dalam penyebaran informasi yang positif dan benar kepada media cetak maupun elektronik.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Mokhamad Naigam Mahriva pada tahun 2020 dengan judul “Corporate Communication PT. XL Axiata Tbk Merespon Masa Krisis Pandemi Virus Covid-19” dengan metode konsep krisis dan PR krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi korporat telah membentuk Emergency Response Team (ERT sebelum krisis, divisi ini dilatih untuk merespon, mengantisipasi dan menangani dengan dan menangani semua krisis dengan tepat dan cepat krisis perusahaan telekomunikasi PT XL Axiata Tbk.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Gan Gan Grantika. (2016). Dengan judul “Strategi Komunikasi Dalam Mengimplementasikan Peraturan Gubernur No. 141 Tahun 2016 Tentang Kartu Jakarta Pintar”. dengan metode kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian bahwa SDN Tebet Barat 01 Pagi melakukan strategi komunikasi dalam mengimplementasikan Peraturan Gubernur Nomor 141 Tahun 2016. Dalam strategi komunikasi ini SDN Tebet Barat 01 Pagi melakukan strategi seperti komunikasi, sasaran, disposisi dan struktur birokrasi. Sehingga implementasi Peraturan Gubernur Nomor 141 Tahun 2016 dapat terwujud.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Suanti Tunggala, dan Ken Amasita Saadjad. (2019). Dengan judul “Strategi Komunikasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam Mempromosikan Objek Wisata Kabupaten Banggai”. menggunakan metode deskriptif kualitatif, berdasarkan hasil penelitian Kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dapat dirumuskan pada faktor internal dan eksternal yang indikatornya dapat dikemukakan dalam uraian matriks analisis SWOT dari faktor internal dan eksternal, bahwa Kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk merebut dan memanfaatkan peluang (SO), dalam suatu strategi komunikasi oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Banggai yakni, pengelolaan objek wisata baru yang berbasis kelestarian lingkungan (*green investment*), dan penggunaan media yang lebih inovatif, sehingga hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki dapat mengatasi ancaman (ST), dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seperti halnya melakukan kerjasama dengan pihak terkait (investor), sedangkan peluang yang ditemukan dalam strategi komunikasi ini yang dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan (WO), yakni; perekrutan PNS bidang kebudayaan dan pariwisata agar terpenuhinya jabatan struktural pada Dinas Pariwisata Kabupaten Banggai, peningkatan kualitas SDM melalui tingkat kualifikasi pendidikan dan pelatihan, peningkatan anggaran operasinal pada promosi pariwisata, maka kekuatan yang ada dalam strategi komunikasi dapat meminimalkan kelemahan agar dapat terhindar dari ancaman (WT), yakni peningkatan pembangun sarana dan prasarana serta usaha jasa di lokasi objek wisata dan pemeliharaan sarana dan prasarana objek wisata, serta melegalitaskan objek wisata, sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan pada Dinas kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Banggai.
10. Penelitian yang berjudul “Citra Perusahaan Dalam Berita Krisis Perusahaan (Konstruksi Citra Perusahaan Daerah Taman Satwa (PDTs) Kebun Binatang Surabaya dalam Teks Berita Kematian Michael di Harian Jawa Pos dan Sindo).

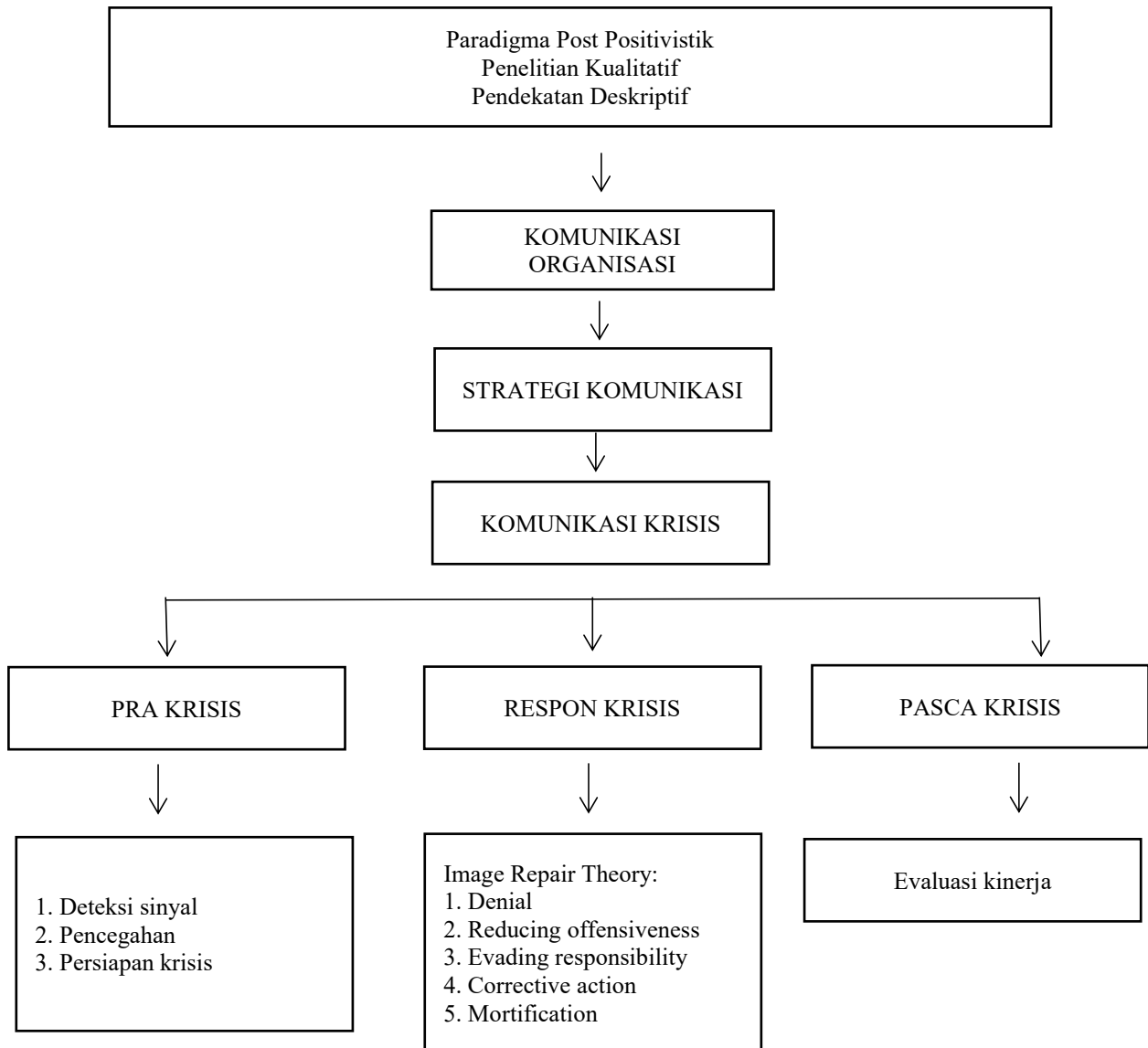
dengan penulis yang bernama Theresia Intan Putri Hartiana tahun 2014. Menggunakan metode Analisis Makrostruktur Teks. Dengan hasil pembahasan Pemberitaan yang dimunculkan oleh media massa patut menjadi perhatian oleh praktisi *Public Relations*. Berita yang dikonstruksi negatif secara terus menerus dapat memberikan pengaruh negatif pula di dalam benak pembaca. Beberapa pernyataan negatif yang muncul dalam teks pemberitaan dapat dijadikan sebagai dasar perencanaan bagi humas Perusahaan Daerah Taman Satwa (PDTS) Kebun Binatang Surabaya dalam penanganan krisis dan perbaikan citra setelah krisis.

11. Jurnal dengan judul “Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) krisis dalam kajian Public Relations. Dengan penulis bernama Arief Fajar tahun 2011. memberikan kesimpulan Dalam kajian Public Relations, komunikasi krisis merupakan bagian tindakan Public Relations yang terukur untuk menanggapi sebuah situasi krisis yang dapat menghancurkan reputasi sebuah perusahaan atau disebut Public Relations Krisis (*crisis public relations*). Istilah ini (*crisis public relations*) pertama kali digunakan Edward Bernays dalam menanggapi tuduhan kepada Standard Oil. (Biagi, 2010: 295). Salah satunya model strategi manajemen krisis dari Rhenald Kasali (adaptasi model anatomi. krisis Steven Fink), yaitu Tahap Prodomal, Tahap Akut, Tahap Kronik, Tahap Resolusi atau (Penyembuhan).

Dalam penelitian terdahulu yang telah dijabarkan diatas, lebih memfokuskan bagaimana manajemen krisis khususnya PR dalam menangani krisis sebuah perusahaan melalui media dll. Fokus pada penelitian saat ini akan menjelaskan tentang strategi komunikasi dalam menghadapi krisis yang dilakukan tanpa Public Relations sehingga penelitian ini hanya terfokuskan kepada Bank untuk meningkatkan kepercayaan nasabahnya sendiri. Bukan kepada khalayak umum. Dalam penelitian yang akan dilakukan ini, juga akan menitikberatkan pada strategi komunikasi dalam

menghadapi krisis yang dilakukan oleh pihak Bank Mega dalam meningkatkan kepercayaan nasabah yang saat ini mengalami kekecewaan terhadap layanan kartu kredit bank mega.

1.8 Kerangka Pemikiran



Tabel 1.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2016:9) metode deskriptif kualitatif merupakan metode penelitian yang didasarkan pada filsafat postpositivistik dipergunakan dalam rangka penelitian

yang kondisi objeknya alamiah, yang dimana peneliti merupakan instrumen inti dalam pengumpulan data. Hasil penelitian kualitatif akan condong untuk menekan pada makna daripada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuannya yakni, menggambarkan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih terperinci masalah yang mendatang peneliti lakukan dengan mendalami semaksimal mungkin individu tersebut, serta suatu kelompok dalam suatu kejadian. Hasil penulisannya dapat tertulis dengan kata kutipan atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

1.8.1 Komunikasi Organisasi

Organisasi memiliki peran yang penting dalam kehidupan berkomunikasi manusia. Organisasi terbentuk dari adanya komunikasi antar individu. Interaksi yang membentuk suatu organisasi ini terdiri dari sebuah tindakan atau suatu pernyataan perilaku seorang individu. Stephen Robbins mengatakan, organisasi merupakan kelompok atau kesatuan dalam kehidupan sosial yang dikoordinasikan serta dilakukan dengan sadar yang dibatasi oleh hal relatif yang dapat diidentifikasi

Katz dan Kahn berpendapat pula bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi organisasi dapat memunculkan jaringan informasi dalam organisasi tersebut.

2. Dalam penelitian ini adapun komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, yang dapat di definisikan sebuah interaksi antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Menurut Van Riel (1995) komunikasi perusahaan merupakan suatu manajemen instrumen yang bisa digunakan langsung dalam komunikasi internal maupun eksternal yang efisien dan juga efektif untuk membentuk hubungan atau relationship perusahaan dengan kelompok yang dimana perusahaan bergantung.

Dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas komunikasi perusahaan, pihak internal perusahaan haruslah cerdas dan juga kreatif dalam membangun suatu hubungan komunikasi dengan publik atau masyarakat setempat atau kelompok yang ada diluar perusahaan.

1.8.2 Strategi Komunikasi

Kesuksesan dari adanya kegiatan dalam komunikasi yang efektif akan lebih besar di tentukan pada strategi komunikasi. Onong Uchjana Effendy mendefinisikan Strategi-Komunikasi adalah panduan yang bersumber pada perencanaan komunikasi dan manajemen untuk raih suatu tujuan. Untuk meraih tujuan tersebut, strategi komunikasi semestinya sanggup menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilaksanakan, dalam artian bahwa pendekatan bisa tidak sama dalam kurun waktu tertentu terkait dalam situasi dan kondisi. (Edi Suryadi, 2018: 5). Anwar arifin pada buku “Strategi Komunikasi” mengatakan bahwa sebenarnya suatu strategi adalah secara menyeluruh merupakan keputusan kondisional dalam suatu pengambilan keputusan yang akan di lakukan ke dalam pencapaian tujuan. Merumuskan strategi komunikasi itu artinya memperkirakan kondisi dan situasi yang saat ini berhadapan dan yang mungkin dihadapi pada masa depan untuk meraih efektifitas.

1.8.3 Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis berhubungan dengan masalah internal ataupun yang terkait dengan isu-isu negatif yang pada akhirnya berdampak pada citra perusahaan. Dari hal ini maka krisis perlu segera diselesaikan sehingga perusahaan dapat menunjukkan kembali citra yang baik. Perlu disadari saat ini, bahwa citra sebuah perusahaan dapat

menentukan keberhasilan perusahaan yang dijalankan. Citra yang buruk akan membentuk persepsi yang negatif.

Manajemen krisis tanpa kemampuan komunikasi yang baik akan meningkatkan resiko kehilangan dukungan dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan komunitas. Untuk itu komunikasi perusahaan sangat diperlukan baik pada saat menangani krisis, dan sesudah atau pasca krisis.

Barton 1993 mengatakan krisis adalah peristiwa besar dan tak terduga yang dapat mengarah pada hasil yang negatif untuk perusahaan. Peristiwa ini dapat meruntuhkan perusahaan, karyawannya, barang, layanan, keuangan dan reputasi baik saat ini maupun setelah krisis.

1.8.3.1 Pra Krisis (Pre Crisis)

Selama persiapan krisis, organisasi mempersiapkan diri untuk krisis yang tak terhindarkan yang akan menimpa mereka. Organisasi tidak boleh menjadi korban keangkuhan dan berasumsi bahwa tindakan pencegahan mereka akan melindungi mereka dari bahaya. Semua organisasi harus bersiap untuk menangani krisis dengan mengambil enam langkah:

- (1) mendiagnosis kerentanan,
- (2) menilai jenis krisis,
- (3) memilih dan melatih tim manajemen krisis,
- (4) memilih dan melatih juru bicara,
- (5) mengembangkan rencana manajemen krisis (CMP), dan
- (6) meninjau sistem komunikasi krisis. (Coombs, Timothy W. 2014)

1.8.3.2 Respon Krisis (Crisis Response)

Komunikasi penting untuk membatasi durasi krisis karena merupakan inti dari respons awal, manajemen reputasi, menginformasikan pemangku kepentingan, dan memberikan informasi tindak lanjut. Tanggapan awal memungkinkan tim krisis untuk membangun kembali rasa kendali organisasi atas kejadian-kejadian dan untuk mengungkapkan belas kasihan kepada para korban. Mengambil kendali awal atas krisis mencegah rumor dan spekulasi yang tidak perlu meningkatkan kerusakan akibat krisis. Selain itu, respons harus cepat dan konsisten sementara organisasi tetap terbuka untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan. Komunikasi krisis sangat ideal untuk memerangi kerusakan reputasi yang terkait dengan krisis. Strategi tanggap krisis mempengaruhi bagaimana pemangku kepentingan memandang krisis dan organisasi dalam krisis. Selain itu, krisis itu sendiri membatasi jenis strategi yang dapat digunakan secara efektif. Manajer krisis harus memilih strategi yang paling sesuai dengan situasi krisis khusus mereka. (Coombs, W Timothy. 2014)

Image Repair Theory

Menurut Benoit (2005, dalam Kriyantono, 2014), teori perbaikan citra menjelaskan lima strategi (tipologi) komunikasi dalam memperbaiki citra. Yakni:

1. Strategi menyangkal (*denial*). Strategi ini merupakan penyangkalan yang dilakukan terhadap suatu isu atau juga menyalahkan pihak lain.

2. Strategi menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*). Organisasi atau perusahaan berupaya memberi batasan tanggung jawab terhadap isu tertentu.

Cara yang dilakukan antara lain:

a) provokasi,

b) pernyataan bahwa isu atau kasus terjadi karena adanya kekurangan informasi atau ketidakmampu organisasi melakukan kontrol situasi.

c) *good intention*, bahwa organisasi sudah berupaya mengatasi dengan sebaik-baiknya tapi hasilnya dirasa kurang maksimal.

d) faktor krisis dari kecelakaan atau musibah.

3. Strategi mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*)

Bahwa organisasi dan perusahaan tak melakukan penyakalan yang telah melakukan tindakan yang berdampak ke arah krisis. Dalam strategi ini, organisasi berusaha memberikan tindakan yang bertujuan untuk mengurangi adanya dampak negatif dan upaya dalam memperbaiki turunnya citra positif. Dengan berbagai tindakan yang positif yang telah dilakukan di masa lalu dan bisa diterima publik dengan baik (Bolstering).

4. Tindakan korektif (*corrective action*)

Dalam strategi ini, organisasi berupaya untuk memperbaiki kerusakan dan berjanji untuk mencegah terjadinya pengulangan krisis.

5. Menanggung akibat krisis (*mortification*)

Organisasi atau perusahaan menyatakan ketersediaan perihal bertanggung jawab dari akibat krisis serta sampaikan penyesalan dan permohonan maaf. Mengakui kesalahan, dan meminta pengampunan atas tindakan yang dilakukan.

1.8.3.3 Pasca Krisis (Post Crisis)

Krisis aktual adalah "kesempatan luar biasa untuk belajar" (Pauchant & Mitroff, 1992, hal 158). Pembelajaran dicapai melalui evaluasi upaya manajemen krisis dalam dua cara berbeda. Pertama, bagaimana organisasi menangani krisis, kinerja manajemen krisisnya, dievaluasi, memeriksa efektivitas rencana manajemen krisis (CMP) dan pelaksanaannya (Barton, 2001). Tim krisis dengan hati-hati memeriksa semua fase kinerjanya. Kedua, evaluasi dampak krisis; tinjauan kerusakan aktual yang diciptakan oleh krisis dilakukan (Sen & Egelhoff, 1991). Ada hubungan

alami antara dua bentuk evaluasi. Kerusakan akibat krisis yang sebenarnya harus lebih kecil dari kerusakan akibat krisis yang diantisipasi jika upaya manajemen krisis efektif. Dengan demikian, penilaian kerusakan memberikan indikator nyata dari keberhasilan atau kegagalan manajemen krisis.

1.8.4 Evaluasi Kinerja Manajemen Krisis

Kinerja manajemen krisis terutama merupakan fungsi dari kualitas CMP dan kemampuan tim krisis untuk membuatnya bekerja. Kegagalan dapat terjadi akibat CMP yang tidak efektif, eksekusi CMP yang buruk, atau keduanya (Mitroff, Harrington, & Gai, 1996). Sebuah organisasi harus memahami sumber kegagalan atau kesuksesan jika ingin belajar dari keduanya. Pelajaran apa yang didapat jika organisasi tidak tahu apa yang dilakukannya dengan baik atau buruk? Selain itu, ada fitur struktural tertentu (misalnya, teknologi, infrastruktur) yang dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja krisis (Mitroff et al., 1996). Semua aspek kinerja manajemen krisis harus dinilai untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Desain Penelitian

Penelitian akan memilih pendekatan - kualitatif dengan bersifat deskriptif, tujuannya membuat deskripsi secara sistematis, faktual (fakta) dan akurat (dapat dipercaya) yang membahas tentang fakta dan sifat populasi atau suatu objek (Rachmat Kriyantono, 2006:69).

Pendekatan kualitatif akan menitikberatkan pada suatu pengamatan objek secara mendalam. Dan akan memberi hasil berupa data-data yang ber bentuk kata-kata tertulis maupun lisan bersumber dari orang-orang tertentu dan perilaku yang diamati.

Penelitian kualitatif ditandai dengan adanya penggunaan dan keterlibatan bahan empiris seperti pada contohnya penelitian ini menggunakan pengalaman pribadi sebagai penggambaran momen dan probelmatika serta makna yang ada dalam kehidupan individual maupun kelompok. (Pujileksono, Sugeng: 2016: 36)

1.9.2 Subjek Penelitian

Penelitian akan menggunakan subjek dari *collector* Bank Mega Semarang yang mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya terjadi, kemudian *manager* yang mengatur dan mengawasi kinerja *collector*, mereka merupakan orang-orang yang berkecimpung langsung dalam penagihan serta pembuat kebijakan strategi dalam meningkatkan kepercayaan nasabahnya. Selain itu, informan lainnya adalah nasabah yang akan menggambarkan pengalamannya. Semua informan yang telah dipilih merupakan individu yang terlibat dalam situasi yang terjadi di PT Bank Mega. Penentuan informan dalam penelitian dipilih sesuai dengan kriteria yang dianggap dapat mempengaruhi penelitian ini. Sehingga nantinya penelitian akan mendapat data sesuai dengan realitas yang ada.

1.9.3 Jenis Data

Jenis data yang didapatkan dalam penelitian ini merupakan kata-kata hasil dari wawancara mendalam dengan beberapa informan. Adanya data kualitatif diperoleh dari catatan lapangan biasanya berupa catatan, rekaman kata-kata dari informan, kalimat berparagraf yang didapatkan dari hasil wawancara dengan pertanyaan terbuka serta data juga bisa didapatkan dari pemaknaan peneliti terhadap dokumen. (Pujileksono, Sugeng. 2016:151).

1.9.4 Sumber Data

1.9.4.1 Data Primer

Didalam penelitian ini jenis data primer yang diperoleh melalui infroma yang secara langsung dikumpulkan, dicatat dan direkam lewat wawancara mendalam atau *in-depth interview*.

1.9.4.2 Data Sekunder

Penelitian juga memperoleh data melalui sumber lain, yakni dari jurnal, buku yang terkait dengan tema penelitian, berita artikel dalam sosial media dan portal berita online, serta referensi dari internet yang semua didapatkan untuk mendukung penelitian. Sebagai pelengkap data sekunder, penelitian ini juga menyajikan data berupa hasil dokumentasi pihak yang terkait dalam penelitian.

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik dalam penelitian ini, diantaranya

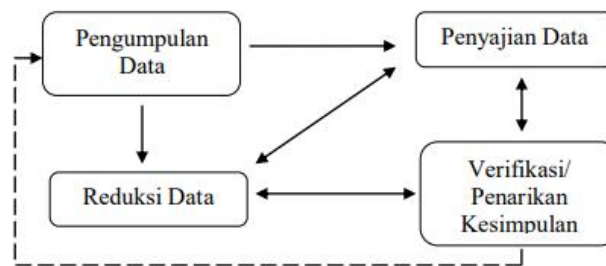
1. Observasi: menggunakan metode observasi pasif yang dimana peneliti tidak terlibat dalam objek yang diteliti. Objek yang diteliti adalah strategi komunikasi yang dilakukan Bank Mega khususnya layanan kartu kredit dalam meningkatkan kepercayaan nasabah.
2. Wawancara: peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan 5 orang, yakni: 2 orang Bank Mega dari divisi *Collection Recovery*, 3 orang dari Nasabah yang akan menggambarkan pengalamannya.
3. Dokumentasi: peneliti akan mengumpulkan data-data berdasarkan yang ada dilapangan (fakta) dari perusahaan Bank Mega serta laporan lainnya yang relevan dengan penelitian.

1.9.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian merupakan data kualitatif yang dapat disebut data lunak yang didapatkan melewati pendekatan kualitatif. Dengan data yang telah didapat kemudia peneliti memilah-milihnya kemudian dijadikan satuan yang dianggap terkait dengan peneliti dan yang tidak terkait.

Teknis analisis data kualitati berdasarkan waktu dilakukan sebelum, selama dan sesudah penelitian. Berikut peneliti akan menjabarkan skema tahapan analisis data yang digunakan dalam penelitian sesuai dengan model Miles dan Huberman:

Tabel 1.3 Analisis Data Model Miles dan Huberman



1. Pengumpulan data : pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini melalui wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dengan informan yang terpilih, juga dengan beberapa artikel dan berita online sebagai data pelengkap.
2. Reduksi data : yang dapat diartikan adalah langkah untuk merangkum serta memilih data pokok yang sesuai dengan penelitian. Berusaha untuk memfokuskan kepada data yang dianggap penting, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi dari data kasar bersumber pada hasil di lapangan menjadi data yang layak.
3. Penyajian data : yang dapat diartikan menyajikan data kedalam bentuk yang singkat atau uraian singkat, dapat berupa bagan atau paragraf. Umumnya penyajian data berupa naratif.

4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi : dapat diartikan bahwa kesimpulan dalam penelitian bisa menjawab rumusan masalah yang sudah tercantum diawal. Umumnya dapat berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan pada saat penelitian. Kesimpulan adalah sebuah temuan baru yang disajikan dalam deskripsi atau sebuah gambaran realita yang diawal belum jelas namun menjadi jelas.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian dan verifikasi dapat dilakukan setelah terjun di lapangan dan mendapat data.

1.9.7 Kualitas Data

Pengujian kredibilitas daya penelitian kualitatif umumnya terjadi pada saat pengumpulan data dan analisis. Dalam studi fenomenologi akan mengumpulkan beberapa pengalaman informan. Serta menganalisis hasil dan data yang diperoleh sesuai dengan kebenaran yang ada. (Sugiyono, 2019: 270)

Penelitian kualitatif dalam menguji kredibilitas dapat dilakukan dengan triangulasi, dan *membercheck*.

Triangulasi sumber data ialah menggali kebenaran data atau informasi melalui berbagai sumber daya yang berbeda. Contohnya adalah, selain menggunakan data dari wawancara dan observasi, peneliti dapat menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, dokumen sejarah, arsip, catatan resmi, catatan/tulisan pribadi dan gambar/foto. Yang dimana seluruh data yang didapatkan tadi selanjutnya akan mendapat hasil atau bukti yang akan memberikan pandangan yang berbeda mengenai fenomena yang diteliti. Serta melahirkan pengetahuan baru untuk memperoleh kredibilitas. (Pujileksono, Sugeng. 2016: 146).

Dalam penelitian kualitatif, triangulasi data memiliki posisi penting dalam mengukur kredibilitas data dan meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti.

Triangulasi data memang diperuntukan untuk menguji dan meningkatkan kepercayaan data.