

## **BAB IV**

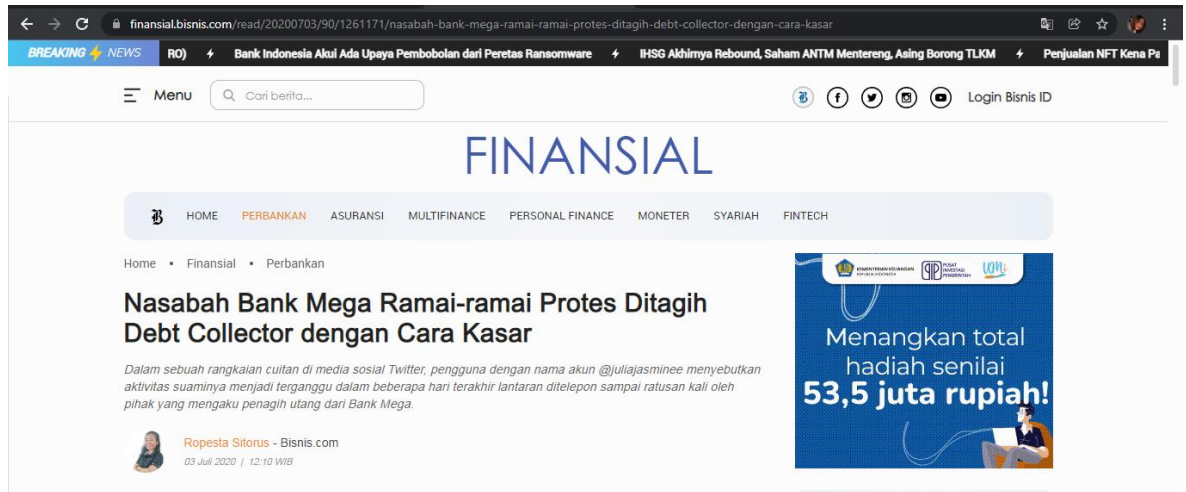
### **PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan pembahasan temuan penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Pembahasan pada bab ini terdiri dari komunikasi internal perusahaan, reputasi bank mega akibat krisis, strategi komunikasi yang dilakukan oleh bank mega saat menghadapi krisis. Kemudian pembahasan mengenai masalah komunikasi yang menjadi penyebab Bank Mega menghadapi krisis. Kemudian penjabaran aspek reputasi Bank Mega terdiri dari pihak yang bertanggung jawab atas situasi krisis pada 3 (tiga) tahun terakhir. Selanjutnya, pembahasan strategi komunikasi yang dilakukan oleh Bank Mega.

#### **4.1 Masalah Komunikasi Internal Bank Mega**

Krisis komunikasi yang terjadi pada Bank Mega berawal dari pemberitaan negatif yang menyebar melalui media sosial dan berita online. Krisis yang terjadi di Bank Mega ini diakibatkan beberapa nasabah yang melapor karena merasa terganggu dengan cara penagihan hutang oleh Bank Mega. Salah satu pemberitaan di media online yang didapatkan oleh peneliti adalah berita online dari [finansial.bisnis.com](http://finansial.bisnis.com)

**Gambar 4.1 Berita Online dari [www.finansial.bisnis.com](http://www.finansial.bisnis.com)**



Dalam berita tersebut dijelaskan bahwa banyaknya orang yang merasa terganggu oleh penagihan hutang oleh *Debt Collector* Bank Mega. Ada pula nasabah yang turut membagikan sederet ceritanya tentang penagihan yang sempat dialaminya. Ini menunjukkan bahwa penagihan bank mega sempat mengalami masalah komunikasi. Pada artikel yang ditemukan oleh peneliti, dengan website yang sama yang diunggah oleh finansial.bisnis.com

**Gambar 4.2 Artikel [www.finansial.bisnis.com](http://www.finansial.bisnis.com)**



Pada artikel tersebut dijelaskan tentang respon bank mega menghadapi keluhan nasabah yang ada di media sosial twitter. Dikatakan bahwa bank

mega merespons dengan permohonan maaf dan meminta nasabah terkait untuk menunggu laporan keluhannya diproses lebih lanjut. Dalam hal ini, bank mega telah melakukan strategi permohonan maaf langsung kepada nasabah dengan tujuan untuk tidak memperpanjang masalah tersebut, dan untuk menjaga nama baik perusahaan PT Bank Mega. Keluhan yang ada di twitter ini ditujukan kepada akun instagram Bank Mega pusat. Ini direspons dengan baik dan tidak dibatasi dari kota dan lokasi nasabah tersebut. Bank mega menunjukkan sikap yang baik dalam mempertahankan citra perusahaan dalam menghadapi sebuah kasus yang dapat merugikan perusahaan, dengan adanya pemberitaan dari media online dan artikel tersebut, terlihat bahwa Bank Mega tidak melakukan penolakan atau bahkan tidak mengakui perbuatan seperti yang dikatakan oleh nasabahnya. Bank mega justru meminta maaf kepada nasabah terkait.

Dalam media sosial yakni twitter disebutkan bahwa setidaknya beberapa nasabah yang merasa kecewa dengan pelayanan penagihan kartu kredit Bank Mega. Tak hanya nasabah, juga beberapa orang yang sempat menjadi sasaran penagihan kartu kredit Bank Mega juga turut mengunggah postingan di twitter. Beberapa diantaranya pun juga membuat *threat* yang menceritakan sedikit banyak tentang penagihan kartu kredit Bank Mega. Dalam postingan yang diunggah oleh *@ArieJustBoy* yang membagikan beberapa tangkapan layar percakapan whatsapp dengan Bank Mega. Dalam percakapan tersebut dikatakan bahwa dirinya harus segera membayar tagihan “Mohon diselesaikan tanggung jawab anda. Sampai kapan lagi anda menunda pembayaran sedangkan sudah kami bantu keringanan?” dalam

postingan twitter tersebut juga mengatakan bahwa dirinya tidak pernah memiliki hutang di Bank Mega. Dengan postingan tersebut pihak Bank Mega langsung membalas dengan permohonan maaf, dan juga disusul dengan meminta pihak terkait untuk melakukan *direct message* atau DM tentang kronologi permasalahannya. Disini bank mega menggunakan strategi permohonan maaf.

Selanjutnya, terdapat postingan media online yang mengatakan bahwa Bank Mega melakukan kekerasan verbal yang mengakibatkan OJK bertindak tegas. Dalam artikel tersebut yang diunggah pada Juli 2020 dijelaskan bahwa sejumlah nasabah Bank Mega mengeluhkan cara penagihan hutang yang dilakukan desk collector karena dinilai terlalu kasar. Dari adanya pemberitaan tersebut pihak Bank Mega telah menjelaskan kepada peneliti bahwa Bank Mega melakukan penagihan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pegawai serta memberlakukan sanksi indisipliner bagi pegawai yang diktetagui melanggar prosedur dan etika penagihan.

Permasalahan komunikasi ini mengakibatkan Bank Mega dianggap tidak sesuai dalam pelayanan kartu kredit khususnya penagihan. Meskipun dalam kasus ini Bank Mega telah melakukan beberapa strategi seperti permintaan maaf, penjelasan dan juga koreksi perilaku, pada akhirnya kepuasan serta kenyamanan nasabah dalam layanan yang diberikan dari Bank Mega yang akan menentukan.

Dalam melakukan komunikasi pada perusahaan perlu memperhatikan 3 (tiga) konsep utama yakni identitas perusahaan, reputasi

perusahaan dan manajemen komunikasi. Masalah utama dalam komunikasi perusahaan adalah kurangnya atau belum sepenuhnya dipahami mengenai konten-konten maupun tindakan yang dapat disalahartikan dalam terjadinya komunikasi. Menurut Bahtiar Mohammad dalam buku yang berjudul komunikasi perusahaan menyatakan bahwa ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk lebih mengefektifkan komunikasi perusahaan agar terhindar dari konflik. Yakni penggunaan saluran media yang lebih baik atau bisa dikelola lebih baik dengan mengikuti tren perkembangan saat ini seperti iklan, pengumuman informasi di media cetak dan elektronik dan yang paling baru adalah pengiriman komunikasi virtual oleh pelanggan internet. Kemudian yang patut untuk diperhatikan adalah masalah serta saran dapat disampaikan secara langsung dalam hubungan komunikasi virtual. Dalam kasus Bank Mega, ditemui bahwa Bank Mega telah melakukan berbagai cara agar kasus yang terjadi dapat berhenti dan pemberitaan buruk dalam media dapat terkendali.

Bank mega dalam kasus ini melakukan pengelolaan yang baik perihal didapati beberapa postingan twitter mengenai kekecewaan terhadap layanan penagihan kartu kredit seperti halnya yang telah disebutkan sebelumnya, yakni respon Bank Mega yang membalas postingan tersebut dengan permohonan maaf dan mengarahkan pihak terkait untuk melakukan detail laporan dalam pesan pribadi atau direct message. Dengan balasan dari Bank Mega yang mengeluarkan permohonan maaf maka Bank Mega telah mengakui kesalahan yang telah diperbuat oleh karyawannya dan berharap pihak terkait dapat menjelaskan secara detil tentang masalah yang terjadi

agar permasalahan dapat diselesaikan dengan jelas tanpa ada kesalahpahaman.

Lalu selain itu sederet iklan yang ada di media televisi mengumumkan promo menarik dan berbagai kemudahan belanja menggunakan layanan perbankan Bank Mega. Disini dapat disimpulkan bahwa Bank Mega telah melakukan langkah yang sesuai dengan memperhatikan konten, promosi dan saran serta kritik yang disampaikan langsung oleh pihak yang berkaitan.

Komunikasi perusahaan tidak hanya dipandang melalui sisi eksternal dengan media atau hanya bagaimana cara Bank Mega menanggapi kasus tersebut. Tetapi juga sudut pandang karyawan perusahaan kepada nasabahnya langsung. Hal ini justru dianggap paling penting. Adanya komunikasi ini memudahkan para nasabah berbincang atau mengatakan pendapat kepada pihak perusahaan. Dimana perusahaan perlu menetapkan tujuan untuk berkomunikasi dan membuat keputusan tentang sumber daya apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Hal ini akan mempengaruhi kredibilitas citra sebuah perusahaan.

Bank mega dalam kasus yang terjadi telah melakukan berbagai kontrol kepada karyawannya. Selain itu, karyawan yang menangani penagihan kartu kredit telah dibekali berbagai ilmu mengenai penagihan. Adanya kontrol ini juga membuat mereka para karyawan tidak melakukan kesalahan atau meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Dengan begitu langkah yang diambil oleh Bank Mega diharapkan dapat mengatasi kasus tersebut.

Radford dan Goldstein (2002) dalam buku komunikasi perusahaan karya Bahtiar Mohammad menyatakan bahwa komunikasi perusahaan saat ini dianggap penting untuk meningkatkan efektivitas dalam bidang perusahaan. Pada abad ini dukungan dari media, manajemen isu, komunikasi krisis dan branding perusahaan serta periklanan perusahaan telah membuat aktivitas komunikasi perusahaan lebih efektif dalam menyampaikan pesan. Maka dari kasus ini permasalahan komunikasi erat hubungannya dengan komunikasi yang ada di perusahaan, khususnya Bank Mega. Jika bank mega memiliki suatu tujuan untuk mengalahkan pesaing perusahaan, hal ini sudah dilakukan oleh bank mega dengan mengiklankan serta melakukan beberapa strategi untuk mengembalikan kepercayaan nasabahnya dari sisi penagihan kartu kredit. Dan ini dianggap efektif karena bank mega juga merespons dengan baik beberapa keluhan yang ada di media sosial. Terlebih saat ini media sosial menjadi salah satu media yang hampir seluruh masyarakat menggunakan media baru tersebut.

Seperti yang dikatakan oleh Argenti (2009) dalam buku Komunikasi Perusahaan milik Bahtiar Mohammad, bahwa hidup di zaman yang semakin canggih, terutama di bidang komunikasi ini petualangan informasi secepat kilat dari satu pihak ke pihak yang lain, ini karena adanya pengembangan teknologi. Dari pernyataan diatas, dapat dibuktikan dengan kasus yang dialami oleh Bank Mega mengenai penagihan, dimana sebuah postingan dari banyaknya orang yang mengeluh tentang cara penagihan kartu kredit bank mega dianggap meresahkan, dari postingan ini lah yang justru

mengakibatkan Bank Mega mengalami krisis komunikasi, dan berdampak pada menurunnya rasa kepercayaan nasabahnya.

Gambaran yang nampak secara umum saat ini masyarakat dalam mengeksplor suatu informasi sangat cepat dari satu tempat ke tempat yang lain, inilah yang dinamakan akibat dari perkembangan informasi. Masyarakat bergerak maju dan lebih skeptis terhadap setiap masalah. Disini perusahaan Bank Mega tidak dapat mengharapkan publik serta nasabah akan menyetujui setiap tindakannya karena nasabah bahkan masyarakat saat ini lebih kompleks. Namun, bank mega telah melakukan langkah yang tepat dalam merespon suatu masalah dan dengan sikap tegas serta tepat ini Bank Mega telah menonjolkan citra yang sesuai dengan perusahaannya.

Saat ini Bank Mega telah dianggap dapat melalui masa krisisnya, berbagai macam berita yang cenderung negatif dan juga keluhan nasabah yang kerap ditemui dapat dilalui, direspons, dan dievaluasi secara tepat dan tidak terlambat. Perusahaan yang tidak memiliki nilai komunikasi yang baik justru cenderung gagal dalam menangani sebuah masalah. Dengan bertindak secara cepat, berkomunikasi secara responsif dalam keadaan krisis, memahami teknologi dan komunikasi adalah langkah tepat dalam menangani masalah komunikasi perusahaan.

#### **4.2 Isu & Rumor Pada Penagihan Kartu Kredit Bank Mega**

Kabar yang beredar dan juga beberapa postingan di Twitter ini merupakan rumor yang berubah menjadi isu. Perbedaan yang signifikan dari kedua kata tersebut yakni, dikutip dari *Public Relations, Issue & Crisis Management* milik Rachmat Kriyantono, isu yang terjadi di dalam sebuah



organisasi maupun perusahaan dapat berpotensi menjadi krisis apabila berlarut dalam penanganannya. Isu bisa berjalan tidak terkontrol yang mengakibatkan krisis yang tentunya merugikan organisasi tersebut.

Harrison dalam Rachmat Kriyantono (2015: 150) mengatakan definisi dari isu adalah sebuah peristiwa maupun kondisi secara internal atau eksternal organisasi, yang apabila berkelanjutan akan memiliki efek signifikan pada berfungsinya atau performa organisasi dan perusahaan di masa mendatang. Jadi, pada umumnya apabila isu tidak ditangani dengan baik maka dapat berlanjut untuk menjadi kerugian yang cukup berdampak bagi perusahaan dan organisasi.

Dalam kasus yang dialami oleh Bank Mega mengenai penagihan, nampak bahwa Bank Mega utamanya mengalami rumor yang berubah menjadi isu. Rumor disini dapat diartikan sebagai informasi yang tersebar melalui komunikasi dari mulut ke mulut atau media elektronik tanpa verifikasi terhadap fakta (Kriyantono, Rachmat, 2015: 154). Jelas bahwa rumor yang dianggap remeh oleh Bank Mega ini tidak ditanggapi dengan tepat yang kemudian berubah menjadi isu. *“A problem can be solved, but an issue has to be resolved”* Jaques 2007 & Harrison 2008 dalam Rachmat Kriyantono 2015. Dapat di bedakan antara isu dan rumor bahwa sebagaimana isu itu dapat dipastikan mengandung masalah serta dampak. Dalam kasus yang dibahas pada penelitian ini, dampak yang ditanggung oleh Bank Mega adalah nasabah yang kecewa dengan pelayanan penagihan. Sehingga nasabah tidak ingin mengulangi apa yang sempat terjadi pada saat penagihan itu dilakukan.

Suatu masalah dapat dikategorikan isu yang potensial apabila mempunyai kriteria sebagai berikut:

1. Pihak eksternal turut mencampuri organisasi, dan berhadapan langsung dengan pihak-pihak tersebut. Adanya pertarungan antar pihak.
2. Tidak adanya jawaban hitam dan putih, benar dan pasti, serta menemukan sebuah solusi dari negosiasi dari kemungkinan jawaban dan tindakan yang dari itu memiliki risikonya masing-masing.
3. Lebih kepada faktor emosional daripada data
4. Terjadi argumentasi publik melalui media massa
5. Mempunyai efek pada operasional organisasi. Efek disini bukan hanya efek negatif, tetapi juga efek positif.
6. Apabila tidak dikelola dengan baik akan terjadi krisis dan organisasi terancam dampak yang tidak diinginkan secara keseluruhan.

Dalam hal ini, kategori yang tertera diatas yang dikutip dari Rachmat Kriyantono 2015: 155. Apabila ditinjau lebih jauh, Bank Mega memiliki kriteria yang serupa dengan pernyataan diatas. Namun, pada saat itu Bank Mega belum menyadari harus mempersiapkan SDM secara sistematis untuk menangani kasus yang terjadi dalam penagihan.

Setelah Bank Mega menyadari bahwa ada masalah dengan layanan penagihannya, ditinjau dari keluhan-keluhan yang kerap terjadi dan beberapa media online yang menyoroti tentang laporan penagihan yang kasar. Isu didefinisikan sebagai isu ketika suatu organisasi dan perusahaan

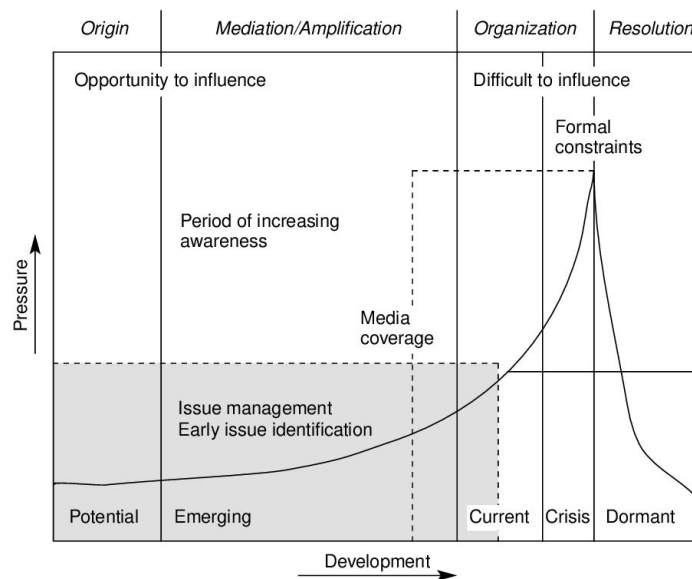
mulai memiliki kesadaran bahwa ada masalah yang nyata dihadapi oleh organisasi dan perusahaan serta memiliki konsekuensi yang harus ditanggungnya. (Puspitasari, 2016:37). Jadi pada tahap awal ini yang dapat dilihat menjadi suatu kondisi atau peristiwa yang mempunyai potensi untuk berkembang menjadi sesuatu yang penting.

Setelah itu, pada kasus Bank Mega disini telah melakukan berbagai cara disisi eksternalnya. Seperti permohonan maaf atas kesalahan dari karyawannya, kemudian pemberian potongan tagihan sebagai tanda bernegosiasi untuk mencari jalan keluar yang menguntungkan kepada dua belah pihak antara bank kepada nasabahnya, dan yang terakhir mengiklankan berbagai promo dan layanan yang baik di media massa televisi. Langkah tersebut yang diambil oleh bank mega ini bertujuan untuk menghentikan isu-isu serta berbagai persepsi negatif yang terjadi di masyarakat. Permohonan maaf disampaikan melalui postingan twitter kepada setiap nasabah atau orang yang merasa terganggu oleh layanan penagihan Bank Mega. Namun, disamping itu, ada masalah yang tidak terselesaikan hingga kini. Yakni masalah mengenai kesalahan data nomor telepon nasabah yang telah di bahas pada bab sebelumnya. Sampai saat ini Bank Mega belum bisa mengatasinya. Ini apabila dibiarkan justru akan membuat kasus baru dimana banyak orang yang akan kembali kecewa dengan pelayanan penagihan Bank Mega.

Menurut Regester dan Larkin 2008 dalam Puspitasari 2016, begitu suatu isu diperhatikan oleh pejabat publik dan masuk pada proses kebijakan perubahan tindakan harus dipertimbangkan bagi organisasi dan perusahaan

terkait. Upaya penyelesaian konflik akan menjadi semakin mengeluarkan banyak biaya sehingga akan mendorong pihak otoritas untuk bertindak. Namun, pada kasus yang dibahas pada penelitian ini, Bank Mega belum sampai untuk bertindak yang menguras biaya. Secara garis besar dapat diartikan Bank Mega telah melakukan penanganan yang cukup cepat dan tidak berlarut-larut. Jadi, dengan nasabahnya pun bisa ditangani dengan baik.

Ada beberapa tahap perkembangan isu dalam teori *Issue Life-Cycle* Register dan Larkin, 2008. Memiliki 4 (empat) tahap perkembangan isu yang bisa diidentifikasi sebagai awal mula terbentuknya isu hingga menjadi krisis. Hal ini dirasa serupa dengan kasus yang terjadi pada Bank Mega dalam kasus penagihan kartu kredit.



**Tabel 4.3 Issue Life-Cycle Register and Larkin 2008**

Tahap Perkembangan Isu:

1. Tahap Origin / Asal (tahap potensial)

- Publik mengungkapkan perhatiannya pada masalah & memberi pendapat.
- Publik mungkin melakukan tindakan yang berhubungan dengan isu yang dirasakan menjadi penting.
- Ini adalah tahap penting yang menentukan apakah masalah dapat dikelola atau tidak.
- *Public Relations* harus aktif memantau (*scanning*) lingkungan.
- Register & Larkin (2008, h.50): "Masalah belum ditangkap oleh para ahli atau tidak menjadi perhatian publik, meskipun beberapa spesialis akan mulai menyadari masalah."
- Pada tahap ini, publik mengharapkan adanya perubahan yang harus dilakukan organisasi.

## 2. Tahap Mediation dan Amplifications (*Imminent Stage / Emerging / Shape the Debates*)

- Publik mulai mendebat secara terbuka di ranah publik.
- Pada tahap ini isu mulai berkembang dan isu-isu tersebut memiliki dukungan publik, yaitu ada kelompok-kelompok yang lain mendukung dan memberi perhatian pada isu tersebut sehingga menjadi meluas.
- organisasi mesti terus berupaya mengelola arus informasi dengan menyediakan informasi yang aktual, benar, berbasis data dan membuka saluran komunikasi dua arah, baik dengan publik maupun media.

## 3. Tahap Organization (*Current Stage dan Critical Stage / Limit / Contain the Issue*)

- Pada tahap ini publik sudah mulai mengorganisasikan diri dan membentuk jaringan-jaringan.
- Munculnya opini publik yang meluas yang memberikan komentar-komentara yang memengaruhi publik di media massa.
- Isu ditahap ini sudah mulai sulit untuk dipengaruhi
- Tahap ini berpotensi untuk menjadi *Critical Stage* apabila publik mulai terbagi dalam dua kelompok, setuju dan menentang.

#### 4. Tahap Resolution (*Dormant Stage / Shape Regulations, Standards & Plans*)

- Tahap ini isu mulai melewati siklus pekungannya dan organisasi telah melewatinya meski mengeluarkan energi besar, waktu lama dan biaya besar.
- Apabila isu ditahap ini, organisasi harus menerima tekanan besar untuk menerima kebijakan tanpa syarat baik dari pemerintah maupun regulasi yang ada.
- Apabila organisasi membuat perubahan dan opini publik terhenti, maka isu diasumsikan telah berakhir.

### **4.3 Reputasi Bank Mega Saat Ini**

Reputasi suatu perusahaan, citra dan identitas merupakan agenda utama sebuah perusahaan yang sangat penting. Hal ini tidak dapat disangkal mengenai begitu pengaruhnya sebuah reputasi perusahaan. Apabila perusahaan memberikan layanan yang baik maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan tepat. Namun, apabila perusahaan dipandang sebagai salah satu perusahaan yang memiliki produk serta layanan yang buruk maka kredibilitas perusahaan tersebut juga akan menurun. Citra,

identitas dan reputasi adalah komponen yang tidak boleh diabaikan. Marekn (1995) dalam buku Komunikasi Perusahaan ciptaan Bahtiar Mohammad mengatakan bahwa citra sebuah perusahaan tidak hanya dibutuhkan dalam proyeksi, tetapi juga harus dilindungi dan dijaga agar citra yang sudah dibangun tidak terkontaminasi.

Pada dasarnya citra perusahaan akan mencerminkan potensi perusahaan dalam mencapai tujuan, kesuksesan, kualitas dan kredibilitasnya. Perusahaan yang dimaksud adalah Bank Mega. Masyarakat saat ini sangat peduli dengan citra sebuah perusahaan. Dengan pemberitaan yang beredar melalui media online dan juga postingan twitter ini membuat Bank Mega sempat mengalami krisis yang mengarah pada buruknya reputasi perusahaan. Padahal kita tahu, bahwa tidak seluruh layanan Bank Mega di anggap buruk. Hanya pelayanan penagihan lah yang kerap mendapat laporan.

Namun kini Bank Mega telah dapat menangani krisis tersebut. Dengan menggunakan media sosial Twitter Bank Mega dapat mengembalikan nama baik perusahaannya. Layanan serta produk dari Bank Mega diperbaiki, dievaluasi dan lebih memperhatikan kesejahteraan nasabahnya. Perusahaan Bank Mega secara eksternal telah subjektif mencoba membentuk citra yang baru melalui persepsi yang digemari oleh nasabah bahkan masyarakat sekarang hal ini dilakukan agar disukai kembali oleh publik. Dengan mendapat simpati kembali dari publik, ini tentunya akan membawa loyalitas nasabah pada produk Bank Mega. Penyampaian pesan dari karyawan ke nasabahnya kini telah diperbaiki, karyawan di bekali ilmu mengenai penagihan dan pelayanan nasabah, dan juga produk-

produk yang ditawarkan Bank Mega yang akan membawa lebih banyak lagi nasabah untuk tertarik menggunakan produk dari Bank Mega. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Coulson-Thomas (1991) yang berpendapat bahwa identitas perusahaan dapat dibuat, dibentuk, dan dikendalikan. Tentunya, dalam hal reputasi perusahaan Bank Mega memiliki strategi komunikasi yang berhasil dilakukan untuk melewati krisis komunikasi yang terjadi.

#### **4.4 Manajemen Krisis Bank Mega**

Di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan tidak terlepas dari masalah yang akan mengakibatkan krisis. Karena pada dasarnya, krisis adalah suatu kondisi yang tidak dapat dihindari, tetapi dapat dicegah ataupun diprediksi. Untuk memprediksi dan mencegah krisis terjadi dan menghindarkan kerugian yang besar untuk organisasi dan atau perusahaan dibutuhkan upaya manajemen krisis. Manajemen krisis menurut Coombs dalam Rachmat Kriyantono 218:2015 mengatakan sebagai manajemen krisis adalah seperangkat faktor yang dirancang untuk memerangi krisis dan untuk mengurangi hasil negatif dari suatu krisis dan dengan demikian melindungi organisasi, pemangku kepentingan / *stakeholders*, dan atau industri dari kerusakan. Manajemen krisis memungkinkan untuk membangun reputasi yang positif bagi organisasi dan perusahaan. Organisasi dan perusahaan yang memiliki manajemen krisis yang secara aktif membentuk sebuah upaya dalam menghadapi krisis baik yang akan datang maupun memprediksi krisis tersebut akan mengurangi kerusakan akibat krisis. Namun, berbeda dengan organisasi atau perusahaan yang tidak memiliki



manajemen krisis, melainkan hanya melakukan respon pada saat krisis terjadi ini akan membuat organisasi dibayang-bayangi kerusakan (Kriyantono, 222:2015). Dan hal ini terjadi pada perusahaan yang diteliti yakni Bank Mega. Sementara banyak perusahaan yang sama dengan Bank Mega bahwa belum memiliki *crisis plan* karena kurangnya pembentukan manajemen krisis pada perusahaan tersebut.

*Crisis plan* direncanakan guna untuk menghindari kerugian yang cukup besar kepada perusahaan disaat krisis terjadi, dengan merancang berbagai strategi dan memprediksi krisis yang akan datang ini dapat mengurangi kerugian hingga 60%. Dikutip dari temuan Miller 1999 dan Penrose 2000, bahwa masih banyak CEO perusahaan tidak memiliki perencanaan untuk menghadapi krisis. Ini membuktikan bahwa Bank Mega termasuk salah satu perusahaan yang belum memiliki manajemen krisis dan *crisis plan*. Namun, pada saat krisis itu terjadi, bank mega meresponsnya dengan tanggap baik disisi eksternal maupun internal. Banyak manajer yang tidak sadar pentingnya *crisis plan* karena merasa bahwa organisasi atau perusahaan sudah cukup baik dengan melakukan respons pada saat krisis terjadi, disamping itu juga percaya bahwa krisis akan berakhir dengan sendirinya seiring berjalannya waktu.

Dalam perusahaan yang diteliti, Bank Mega Semarang belum memiliki manajemen krisis yang baik untuk membuat *crisis plan*, mempersiapkan strategi dalam menangani krisis. Hanya ada tim yang dibentuk pada saat krisis tengah terjadi. Dimana akan ada kekurangan dalam menangani kasusnya. Namun, dibalik kekurangan yang ada itulah, Bank

Mega tetap merespons terjadinya keluhan tersebut dengan cepat dan tidak panik. Jika membahas tentang prinsip-prinsip dalam strategi manajemen krisis setidaknya ada beberapa poin yang telah dilakukan oleh Bank Mega. Prinsip-prinsip strategi manajemen krisis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Krisis dan Tim Manajemen Krisis : *Worst Case / Possible Scenario*, Perencanaan berguna untuk mengantisipasi krisis yang sejenis muncul lagi atau jika terjadi krisis kembali dalam bentuk dan masalah apapun, perusahaan sudah memiliki pedoman responsnya.

2. Respons Cepat dan Tidak Panik: *Delay is Deadly*, Melakukan respons secepat mungkin, bertujuan untuk organisasi dapat segera mungkin mengontrol situasi agar tidak bertambah luasnya rumor, dan akibat yang harus ditanggung. Respons cepat ini dapat dilakukan salah satunya jika organisasi tidak panik.

3. Kepentingan Publik, meletakkan prioritas utama pada keselamatan dan kepentingan publik, lalu kemudian berupaya untuk mencari penyebab krisis terjadi.

4. Tindakan Untuk Harapan Publik, disini organisasi harus memperhatikan situasi yang terjadi dan melakukan tindakan-tindakan yang dapat memenuhi harapan publik, karena harapan dari publik mengalami kesenjangan. Dinilai dari fakta yang telah mereka alami pada organisasi.

5. Punya Rencana Komunikasi Krisis, menjaga reputasi sebuah organisasi agar tidak menjadi negatif adalah tujuan dari strategi manajemen krisis ini. Namun, disamping itu juga harus memprioritaskan publik. Hal ini harus dijalani dengan komunikasi bersama publik terkait, mengajak kerjasama, dan

mencari jalan keluar yang menguntungkan kedua belah pihak antara organisasi dan publik.

6. Aspek Hukum: *Winning the Battle but Losing the War*, langkah yang dilakukan adalah mengajak tim hukum untuk bergabung kedalam tim manajemen krisis pada sebuah organisasi. Gunanya, agar meminimalkan kesalahan yang dapat berkonsekuensi hukum.

7. Komitmen, memperbaiki kualitas produk pada organisasi untuk meyakinkan komitmen berubah menjadi lebih baik.

Pada prinsip-prinsip strategi manajemen krisis tersebut, Bank Mega memiliki 4 (empat) aspek yang kiranya sesuai dengan prinsip strategi manajemen krisis yang dilakukan Johnson&Johnson. Yakni diantaranya 1. respons cepat 2. Kepentingan publik 3. Punya rencana komunikasi krisis yakni dengan memberikan jalan keluar untuk nasabah yang mengalami penagihan dapat diselesaikan dengan cara menguntungkan kedua belah pihak. Lalu yang ke-4 adalah komitmen. Setelah adanya kasus penagihan yang dibicarakan buruk di publik baik melalui twitter maupun berita online, Bank Mega kini berkomitmen untuk memperbaiki kualitas karyawan dan produknya. Demi memuaskan para nasabahnya agar terhindar dari keluhan-keluhan yang dapat memberikan efek yang besar serta kerugian yang banyak kepada Bank Mega.

#### **4.4.1 Pihak Yang Bertanggung Jawab Atas Situasi Krisis**

Dapat diartikan bahwa pihak yang bertanggung jawab juga merupakan pihak yang paling disalahkan atas terjadinya krisis. Krisis disini

menyebabkan reputasi Bank Mega menjadi buruk dimuka publik. Eko Pratiyo selaku Manager CCPL Bank Mega menerangkan bahwa dirinya telah membekali seluruh karyawan dalam hal penagihan untuk tetap memperhatikan etika dan norma dalam melakukan tugasnya. Berbagai fasilitas untuk menambah ilmu dalam menagih sudah diterapkan di Bank Mega, namun kesalahan yang terjadi memang diakui disebabkan dari internal atau karyawan Bank Mega. Dalam situasi seperti ini, pihak internal lah yang akan disalahkan apabila masalah ini berlarut-larut dan Bank Mega lambat dalam merespon situasi krisis.

Namun, pihak yang bertanggung jawab dalam situasi ini dapat dijelaskan adalah pihak internal Bank Mega sebagaimana telah menimbulkan kegaduhan nasabahnya. Dan bermunculan berita online serta postingan twitter yang saat ini sudah terkendali karena adanya respon pihak internal Bank Mega yang mengutarakan permohonan maaf atas kelalaian karyawannya. Meskipun demikian, media saat ini tidak terlalu menyoroti tentang keburukan yang sempat dialami oleh layanan penagihan bank mega.

#### **4.5 Strategi Komunikasi**

Strategi komunikasi adalah perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hal ini perlu disusun secara tepat, sehingga strategi tersebut dapat segera disesuaikan dengan hal yang dialami pada lingkungan tersebut. Organisasi yang memiliki tujuan komunikasi secara efektif, harus memahami strategi yang tepat untuk kemudian dilakukan pada berbagai kondisi. Misalnya disaat organisasi

dalam kondisi krisis yang mengharuskan untuk merancang sebelum terjadi krisis, lalu merespon saat terjadi krisis, dan evaluasi setelah krisis itu berlalu.

Menurut Onong Uchjana Effendy, mendefinisikan Strategi Komunikasi adalah panduan dari rencana komunikasi dan manajemen komunikasi untuk dapat mencapai tujuan sebuah organisasi. Dalam mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus berhasil menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti bahwa pendekatan dapat berubah atau berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi (Suryadi, Edi. 2018:5).

Dalam konteks formal maupun informal banyak makna dari implementasi strategi komunikasi. Namun, pada penelitian ini membahas tentang strategi komunikasi suatu perusahaan atau organisasi menghadapi krisis. Bank Mega menghadapi krisis yang kemudian dengan menggunakan beberapa strategi komunikasi kerugian yang di alami tak terlalu besar. Disamping itu, strategi komunikasi ditujukan untuk menjaga nama baik Bank Mega yang mengalami krisis yang terjadi hanya disebabkan oleh 1 (satu) divisi yakni, pelayanan kartu kredit. Dalam kondisi ini dapat dinyatakan bahwa makna dari strategi komunikasi ini luas untuk semua kajian aktivitas. Strategi komunikasi dapat dimaknai sebagai suatu kondisi kesesuaian antara harapan dengan kenyataan dalam konteks komunikasi antarmanusia, lingkungan, media untuk meraih tujuan.

Bank Mega dapat menentukan sikapnya dalam merespons isu yang mengarah pada krisis agar dapat menguntungkan bagi kemajuan organisasi.

Menurut Harrison (2008:551) dan Regeester &, Larkin (2008:66) memiliki tiga strategi dalam menanggapi krisis:

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)

Namun, yang dilakukan oleh pihak internal Bank Mega adalah strategi *dynamic response*, yang dimana Bank Mega membuat kebijakan kepada karyawan yang melakukan penyimpangan, antisipasi dan juga pemberlakuan aturan baru dengan mengontrol penagihan via telepon Dunner kepada nasabah.

#### **4.6 Krisis Komunikasi Pada Layanan Penagihan Kartu Kredit Bank Mega**

Setiap krisis pada suatu organisasi maupun perusahaan dimungkinkan untuk mengalami krisis. Krisis adalah sebuah peristiwa yang dapat merusak nama baik suatu organisasi dan perusahaan. Dalam operasionalnya sehari-hari, krisis dapat terjadi tidak terduga. Dan memiliki potensi yang dapat memengaruhi citra organisasi, terlebih apabila suatu kondisi krisis berkembang menjadi bencana yang memiliki dampak luas

bagi masyarakat. Apabila dikaitkan dengan permasalahan yang ada di Bank Mega yang pernah mengalami krisis, pihak Bank Mega pun juga tidak menduga bahwa akan mengalami krisis pada pelayanan penagihan kartu kredit. Padahal, hanya layanan penagihan kartu kredit yang mengalami masalah dan dikomplain oleh segelintir orang namun citra Bank Mega dapat menjadi negatif dikeseluruhan pelayanan serta produk yang ada di Bank Mega. Namun, Bank Mega dengan tanggap merespons krisis dengan cepat dan tepat. Dengan merujuk pada pernyataan dari Rachmat Kriyantono yang membahas mengenai krisis, bahwa sebuah krisis cenderung dapat menjadi sebuah kondisi yang menghasilkan efek negatif yang memengaruhi organisasi dan publiknya, produknya dan reputasinya.

#### **4.6.1 Karakteristik Krisis Pada Bank Mega**

Suatu kondisi krisis dapat berubah menjadi situasi yang cenderung memiliki efek negatif yang bisa berpengaruh pada organisasi dan publiknya, produknya dan reputasi. Hal ini yang menjadi perhatian untuk organisasi dan perusahaan apabila mengalami krisis. Pada penelitian ini, Bank Mega telah membuktikan beberapa langkah yang diambilnya dalam menghadapi krisis dan setelah krisis terjadi. Dari beberapa langkah yang diambil oleh bank mega, terdapat karakteristik yang membedakan anatara krisis dan isu. Peralnya, banyak organisasi dan perusahaan yang salah dalam menangani krisis yang mereka anggap sebagai isu. Karakteristik krisis jika merujuk pada buku Rachmat Kriyantono dengan judul *Public Relations, Issue & Crisis Management* adalah sebagai berikut:

1. Situasi yang spesifik: dalam organisasi dan perusahaan, masalah yang menyebabkan krisis ini dapat diketahui penyebabnya.
2. Krisis tidak dapat dihindari: karena krisis memiliki sifat yang tidak dapat dihindari, oleh karena itu organisasi dan perusahaan semestinya memiliki antisipasi untuk memiliki perencanaan dalam menghadapi krisis yang umum terjadi.
3. Krisis membentuk ketidakpastian informasi: di awal terjadinya krisis, akan muncul rumor. Disini pihak yang bertanggung jawab dalam menangani krisis harus secara proaktif dan menyediakan saluran komunikasi yang bisa menyebarkan informasi yang benar untuk publik.
4. Menimbulkan kepanikan dan keterkejutan: adanya sikap panik dapat dirasakan oleh organisasi dan perusahaan maupun publik. Dibutuhkan sikap pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
5. Memiliki dampak positif dan negatif bagi operasional organisasi: dari adanya krisis ini akan menimbulkan dampak. Dampak tersebut bisa negatif maupun positif bagi organisasi dan perusahaan. Dampak negatif bisa berupa penurunan profit perusahaan, buruknya citra perusahaan dimuka publik dan lain-lain. Untuk dampak positifnya adalah berupa pembentukan strategi baru dan sistem baru pada perusahaan. Dan juga munculnya kebijakan baru dalam organisasi maupun perusahaan demi mencapai tujuannya dengan baik.
6. Berpotensi menimbulkan konflik: dengan adanya krisis, tidak terlepas dari adanya konflik yang terjadi pada stakeholders

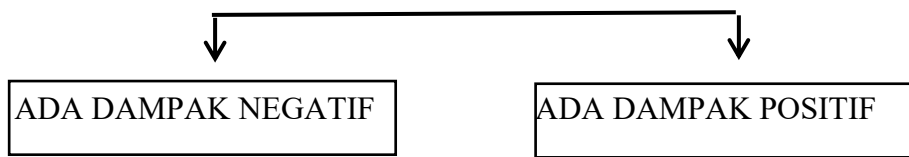


perusahaan. Ini diakibatkan karena adanya kesenjangan / *gap* antara harapan dan kenyataan pada publik tentang suatu perusahaan. Konflik disini dijelaskan juga berlaku untuk internal dan eksternal organisasi serta perusahaan.

Dari penjabaran karakteristik krisis diatas, yang menjadi karakteristik krisis pada Bank Mega dapat dijelaskan menjadi bagan sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Krisis Bank Mega**





1. *Specific Event*;

Diawali dengan penagihan yang dilakukan oleh dunner kepada nasabah melalui telepon. Dunner melakukan penagihan kepada nasabah maupun orang selain nasabah. Melakukan penagihan dengan kata-kata yang tidak pantas yang mengakibatkan tak hanya 1 orang namun banyak orang mengeluhkan cara penagihan Bank Mega.

1. Berlarut dan tidak mengubah cara penagihan;

Masalah tersebut menjadi sumber dari adanya krisis yang terjadi di Bank Mega. Awalnya, Bank Mega tidak menyadari adanya masalah dalam pelayanan penagihan kartu kredit. Didasari dengan anggapan publik bahwa pelayanan penagihan Bank Mega buruk. Yang merugikan banyak pihak.

2. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi;

Bank Mega tidak mengharapkan bahwa permasalahan yang bermula dari penagihan dunner kepada nasabah menjadi sebuah krisis yang tidak terduga dan tidak dapat dihindari. Seharusnya krisis diantisipasi dengan baik. Namun, menyebarnya beberapa keluhan dari publik ke Twitter membuat krisis semakin dirasakan. Dan juga ada beberapa media online yang mulai memberitakan tentang Bank Mega yang mengatakan dalam artikel bahwa banyak nasabah yang merasa terganggu dengan pelayanan penagihan Bank Mega dianggap kasar dan menyalahi aturan. Dengan adanya berita online dan postingan di Twitter menyebabkan terdapat ketidakpastian informasi.

### 3. Pengambilan Keputusan Cepat dan Tepat;

Dengan adanya pemberitaan yang meruak bebas di Twitter dan berita online, pihak Bank Mega telah melakukan tindakan yang cepat dan tepat agar permasalahan ini tidak terjadi berlarut-larut.

### 4. Berdampak Negatif dan Positif;

Dari permasalahan dan krisis yang terjadi ini. Terdapat dampak negatif yang terjadi yaitu, reputasi perusahaan buruk, beberapa karyawan yang mengundurkan diri, kerugian materi pada Bank Mega. Disamping itu selain adanya dampak negatif, adapula dampak positif yang terjadi, yakni munculnya kebijakan yang baru dan membuat kebijakan menjadi lebih baik dalam Bank Mega.

#### **4.6.2 Sumber dan Jenis Krisis Yang Dialami Bank Mega**

Secara umum krisis yang dapat terjadi di organisasi maupun perusahaan merupakan peristiwa yang tidak dapat dielakkan. Namun, dalam kejadian yang dialami oleh Bank Mega khususnya pada pelayanan penagihannya, krisis tersebut bersumber dari sisi internal. Devlin (2007) dalam Rachmat Kriyantono 2015:205 mengatakan bahwa sumber dari krisis dapat disebabkan oleh 2 (dua) sumber, yakni dari dalam organisasi dan luar organisasi. Kembali pada kasus yang dialami oleh Bank Mega ini disebabkan oleh sisi internal atau dari dalam organisasi. Sumber daya manusia yang ada di dalam Bank Mega khususnya karyawan divisi Collection Recovery menjadi sumber terjadinya krisis. Pelayanan yang diberikan oleh Dunne dalam divisi tersebut melakukan kesalahan yang mengakibatkan sejumlah nasabah dan juga beberapa orang mengeluhkan

cara penagihan dari Bank Mega. Dari sumber krisis yang disebabkan oleh 2 sumber tersebut, faktor eksternal dan internal, dapat dikelompokkan kembali merujuk pada pernyataan Mitroff 2001 dalam Rachmat Kriyantono 2015:206. Sumber dari krisis dikelompokkan kembali menjadi 2 yakni seperti pada bagan dibawah ini;

KRISIS	
<b><i>MAN MADE</i></b>	<b><i>NATURAL CRISIS</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disebabkan langsung oleh kesalahan manusia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disebabkan faktor alam</li> </ul>

**Tabel 4.1 Kelompok Sumber Krisis, Mitroff 2001**

Yang dialami oleh perusahaan Bank Mega adalah termasuk kedalam kelompok Man Made, dalam kelompok ini didefinisikan krisis terjadi karena adanya kesalahan dari manusia, atau *human error*. Kelompok ini disebut juga sebagai *human-caused crisis*. Dalam kenyataannya, peneliti mendapatkan data bahwa memang terjadi kesalahan pada penagihan Dunner via telepon kepada nasabah maupun bukan nasabah langsung, yang secara langsung menyalahi aturan BI tentang penagihan kartu kredit.

Setelah penyebab krisis dikelompokkan menjadi 2 yang membedakan krisis pada kasus di perusahaan Bank Mega, dari sumber krisis tersebut dapat diketahui jenis krisis yang dialami oleh Bank Mega dalam penagihan kartu kredit. Jenis dari krisis ini beragam. Namun, yang dialami oleh Bank Mega adalah krisis yang jenisnya krisis konfrontasi.

Krisis konfrontasi terjadi karena adanya masalah pada organisasi dan publik. Organisasi menyebabkan krisis terjadi karena kesalahan pada penagihan yang dilakukan oleh Dunner. Sehingga memunculkan konfrontasi yang memicu krisis. Ini terbukti karena publik mengekspresikan kemarahannya dari pelayanan penagihan yang dialaminya ke media. Dengan mengekspresikan kemarahannya, sebagai bentuk ketidakpuasan publik terhadap layanan Bank Mega menimbulkan krisis yang dialami oleh Bank. Ketidakpuasan yang diekspresikan tersebut juga menyebabkan adanya opini publik yang negatif terhadap Bank Mega.

Selain krisis konfrontasi, jenis yang dapat digambarkan terjadi di Bank Mega adalah krisis manajemen dan perilaku karyawan. Yang bersumber pada perilaku manajemen dan karyawannya. Jika konfrontasi yang dijelaskan diatas adalah terfokus pada publik yang mengekspresikan ketidakpuasannya terhadap pelayanan Bank Mega, pada krisis jenis ini lebih difokuskan pada kesalahan yang dilakukan para karyawan Bank Mega khususnya dunner yang menimbulkan adanya ketidakpuasan publik dan nasabah tersebut.

#### **4.7 Perumusan Strategi Komunikasi Oleh Internal Bank Mega**

Pada proses untuk menerapkan suatu strategi, terdapat beberapa tahapan, yakni dirumuskannya strategi langkah yang paling awal perlu dilakukan dalam penyusunan strategi. Dan ini sudah termasuk di dalamnya untuk pengembangan tujuan Bank Mega, tentang peluang dan ancaman bagi eksternal Bank Mega, menentukan kelemahan serta kekuatan secara internal

Bank Mega, ditetapkan juga suatu objektifitas. Menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi untuk di laksanakan. Dalam perumusan strategi juga di tentukan suatu sikap untuk memutuskan, memperluas, menghindari, atau melakukan suatu keputusan dalam proses kegiatan.

Dengan menggunakan analisis SWOT untuk menggambarkan situasi yang dihadapi oleh Bank Mega, divisi collection recovery melalui analisis tersebut dapat membantu untuk menetapkan prioritas mana saja yang harus didahulukan oleh perusahaan. Perumusan masalah yang dilakukan oleh pihak Bank Mega ini didasarkan pada tujuannya yakni untuk menangani beberapa komplain yang terjadi karena adanya human error yang dilakukan oleh penagihan / debt collector. Dengan tujuan untuk menangani masalah tersebut, strategi komunikasi pun disusun oleh Bank Mega. Perancangan, tujuan, implementasi strategi, dan juga evaluasi juga telah dirancang dalam penentuan strategi komunikasi tersebut.

#### **4.8 Corporate Apologia**

Strategi permintaan maaf adalah strategi organisasi yang mengakui bahwa organisasi berada di balik situasi krisis. berdasarkan Ware & Linkugel (1973: 274) mendefinisikan permintaan maaf sebagai upaya individu yang melindungi diri atau *self defense* dari tuduhan penyerangan dan pelanggaran. Pendekatan permintaan maaf didorong untuk situasi yang dibangun oleh situasi jenis serangan dan strategi pertahanan diri. Strategi permintaan maaf didasari oleh Teori Apologia. Namun menurut Coombs (dalam Kriyantono, 2014:178) apologia bukan otomatis diartikan sebagai permintaan maaf, namun apologia juga dapat dimaknai sebagai aktivitas

komunikasi yang digunakan untuk mempertahankan reputasi organisasi dari setiap bentuk serangan baik yang berupa tuduhan maupun kritikan tapi mencakup segala bentuk usaha dalam merespons krisis yang didesain untuk menjaga perusahaan setelah krisis, jadi apologia bukan hanya sekedar strategi komunikasi. Ware dan Linkugel pada awalnya mengembangkan empat strategi yaitu penolakan, penguatan, diferensiasi, dan transendensi. Namun Hearit 2006 (dalam Ulmer, Robert R) memperluas strategi dari Ware dengan lima sikap prototipikal berbeda yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan tindakan mereka yaitu; penyangkalan, serangan balik, pembedaan, permintaan maaf, dan legal. Strategi-strategi ini digunakan terutama bagi organisasi untuk mempertanggungjawabkan tindakannya setelah krisis.

Menurut Coombs (pada Kriyantono, 2014:180) masih ada 2 jenis permintaan maaf yakni apologi penuh & apologi parsial. Apologi penuh artinya organisasi mengakui bahwa krisis memang terjadi, mendapat tanggung jawab, & mengungkapkan permintaan maaf, sedangkan apologi parsial adalah ekspresi sederhana berupa penyesalan atau memberi perhatian terhadap korban krisis.

Pihak Bank Mega hanya menggunakan strategi parsial, yakni dengan cara menyampaikan permohonan maaf kepada nasabah dan publik di Twitter hanya dengan membalas postingan tersebut. Bank Mega tidak melakukan klarifikasi secara resmi mengenai adanya banyak keluhan tersebut. Hanya saja Bank Mega dengan cepat memproses keluhan tersebut. Yang pertama dilakukan adalah dengan membalas postingan twitter kepada

pihak terkait, lalu meminta pihak terkait tersebut menyebutkan kronologis dan juga menyebutkan nama lengkap. Dengan itu, pihak bank mega memohon pihak terkait tersebut untuk menunggu proses selanjutnya, selama komplain tersebut menunggu disini Bank Mega memproses dengan langsung memberikan laporan ke divisi collection recovery dimana nasabah dengan nama tersebut melakukan komplain. Selanjutnya akan diteruskan kepada divisi collection recovery yang biasanya nasabah yang komplain tersebut akan bernegosiasi dengan Team Leader dari divisi collection recovery. Negosiasi tersebut diawali tentunya dengan permohonan maaf atas hal yang terjadi pada kasus yang menimpanya. Bentuk permohonan maaf secara langsung dan tidak langsung tersebut merupakan apologia parsial menggambarkan penyesalan atas hal yang terjadi. Dan Team Leader pun memberikan potongan tagihan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada nasabah tersebut.

#### **4.9 *Image Repair Theory* atau Teori Perbaikan Citra**

Krisis yang terjadi pada Bank Mega telah membuat citra perusahaan menjadi buruk dimata publik. Karena citra dianggap penting untuk keberlangsungan sebuah perusahaan maka manajemen melakukan beberapa strategi yang ada pada teori perbaikan citra atau *image repair theory* merujuk pada teori milik Benoit. Teori Perbaikan Citra yang dikemukakan oleh Benoit ini berasumsi bahwa karena organisasi dan perusahaan mengalami krisis yang menyebabkan citra buruk, maka pihak internal Bank Mega akan berupaya untuk mengembalikan nama baik dan citra perusahaan Bank Mega ketingkat yang diharapkan. Melalui teori ini, ada sederet 5 (lima)



strategi yang dapat dijabarkan sebagai berikut; *denial, evasion of responsibility, reducing the offensiveness of the event, corrective action, and mortifications*. Dari 5 (lima) strategi pada teori perbaikan citra ini setidaknya ada beberapa strategi yang dilakukan oleh Bank Mega setelah peneliti berhasil mendapatkan data. Dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Reducing Offensiveness of Event*; dengan cara kompensasi yang memberikan keringanan pada nasabah yang mengalami tindakan penagihan yang kurang memuaskan. Disini Team Leader bertanggung jawab untuk memberikan keringanan setelah adanya negosiasi, permintaan maaf secara personal.

2. *Corrective Actions*; pihak Bank Mega melakukan pembenahan diri pada kinerja karyawannya. Tindakan korektif dilakukan untuk mengurangi dampak krisis serta memperbaiki reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan. Dan menjanjikan hal yang sempat terjadi tidak terulang kembali. Pembenahan kinerja didapat juga dari pembekalan ilmu melalui seminar dan diadakan evaluasi rutin untuk karyawan divisi *collection recovery*. Disamping itu, adanya monitor pada panggilan yang dilakukan oleh Dunner ini akan memperbaiki kinerja serta mengawasi kinerja para Dunner dalam melakukan panggilan penagihan kepada nasabah. Dengan diadakannya monitor telepon dan direkam percakapan antar Dunner dan nasabah ini membuat karyawan tidak lagi melakukan kesalahan seperti yang sempat menjadi krisis. Bank Mega yang dimana melakukan kesalahan ini berusaha untuk mengembalikan citranya dengan menjanjikan bahwa tindakan tersebut akan diperbaiki.

3. *Mortification*: Pihak Bank Mega dalam krisis yang terjadi melakukan strategi *mortification* yakni, permohonan maaf dan mengakui kesalahan.

Namun, bank mega tidak melakukan klarifikasi dan mengakui kesalahan kepada publik secara langsung. Hanya saja Bank Mega melakukan permintaan maaf melalui postingan twitter dengan membalas beberapa postingan dari publik yang ditujukan kepada *Official* bank mega di Twitter. Pihak bank di twitter mengutarakan permohonan maaf atas kesalahan dari penagihan, namun tidak secara jelas.

Bank Mega melakukan permohonan maaf secara jelas kepada nasabah yang melakukan panggilan aduan kepada customer service. Permasalahan tersebut yang sempat ramai pada kasus penagihan kartu kredit langsung ditanggapi dengan cepat dan direspon dengan baik. Nasabah yang melakukan aduan via telpon ini akan dilanjutkan langsung kepada divisi *collection recovery* untuk kemudian menjelaskan permasalahan yang dialami oleh nasabah tersebut. Dari situ divisi *collection recovery* yakni *Team Leader* akan turun tangan menghadapi nasabah yang komplain tersebut dan melakukan permohonan maaf setelah penjelasan permasalahan yang dialami oleh nasabah. Tidak hanya permohonan maaf namun juga *Team Leader* bertanggung jawab untuk memberikan potongan tagihan pada nasabah. Ini dimaksudkan agar pihak internal Bank Mega dan juga pihak eksternal memiliki tujuan akhir yang diinginkan. Tidak membebankan kedua belah pihak. Yang menjadi pertimbangan dari pihak internal Bank Mega adalah reputasi Bank Mega harus dipertahankan.

Dengan melakukan 3 strategi tersebut, Bank Mega dapat melalui masa krisis yang terjadi pada penagihan kartu kredit. Saat ini masalah tersebut sudah ditangani dengan baik. Karena adanya sikap yang cepat dan tepat dari pihak internal. Dan juga, Bank Mega tidak melakukan penyangkalan dalam tuduhan yang ada di postingan twitter maupun berita online.

#### **4.10 Tahapan Krisis Pada Layanan Penagihan Kartu Kredit Bank Mega (Pra Krisis, Krisis, Pasca Krisis)**

##### **4.10.1 Pra Krisis**

##### **Himbauan dari Manager tentang Standard Operating Procedure Penagihan dan aturan Bank Indonesia pada penagihan hutang kepada nasabah.**

Coombs, Deviin, dan Smudde (dalam Kriyantono, 2012:178) menjelaskan bahwa dalam krisis terdapat 3 (tiga) tahapan, yaitu Pra Krisis, Krisis, dan Pasca Krisis. Di tahap pra krisis, pihak internal perusahaan sudah mengetahui tanda-tanda atau sign akan terjadinya krisis. Apabila krisis tidak dapat dihindari, dan atau perusahaan tidak menyadari akan tanda yang ada pada awal krisis, setidaknya pihak internal telah memiliki antisipasi ketika peristiwa krisis yang buruk terjadi. Bank Mega divisi *collection recovery* awalnya tidak menduga dan tidak menyadari bahwa tanda-tanda yang ada dari mulai keluhan tentang penagihan melalui postingan twitter ini. Namun, *Manager Regional Collcetion Recovery* telah menghimbau kepada para Dunner untuk terus melakukan penagihan dengan tepat dan mengikuti aturan. Tidak hanya itu, pihak Bank juga telah memiliki

aturan yang digunakan atau SOP (*standard operating procedure*) dalam penagihan yang bertumpu pada aturan Bank Indonesia.

Adapun etika penagihan sesuai dengan aturan surat edaran Bank Indonesia adalah sebagai berikut:

1. *Debt collector* memiliki identitas dari Penerbit Kartu Kredit yang dilengkapi dengan foto diri yang bersangkutan;
2. Penagihan tidak dilakukan dengan menggunakan cara ancaman, kekerasan dan/atau tindakan yang bersifat memermalukan Pemegang Kartu Kredit;
3. Penagihan tidak dilakukan dengan menggunakan tekanan secara fisik maupun verbal;
4. Penagihan dilarang dilakukan kepada pihak selain Pemegang Kartu Kredit;
5. Penagihan menggunakan sarana komunikasi dilarang dilakukan secara terus menerus yang bersifat mengganggu;
6. Penagihan hanya dapat dilakukan di tempat alamat penagihan atau domisili Pemegang Kartu Kredit;
7. Penagihan hanya dapat dilakukan pada pukul 08.00 sampai dengan pukul 20.00 wilayah waktu alamat Pemegang Kartu Kredit;
8. Penagihan di luar tempat dan/atau waktu tersebut di atas, hanya dapat dilakukan atas dasar persetujuan dan/atau perjanjian dengan Pemegang Kartu Kredit terlebih dahulu;
9. Penagihan Kartu Kredit menggunakan tenaga penagihan dari perusahaan penyedia jasa penagihan (*debt collector*) hanya dapat

dilakukan jika kualitas tagihan Kartu Kredit dimaksud telah termasuk dalam kualitas macet berdasarkan kriteria kolektibilitas sesuai ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai kualitas kredit.”

#### **4.10.2 Krisis (Acute Crisis)**

##### **Pemberian Potongan Tagihan Untuk Nasabah dan Adanya Spy Call**

*Standard Operating Procedure* dan etika penagihan dari surat edaran Bank Indonesia yang dijelaskan oleh *Manager Regional* kepada *Dunner* rupanya tidak efektif. Masih ditemui *Dunner* yang menagih kepada yang bukan nasabah, *dunner* menagih dengan kata yang kurang sopan, lebih dari 3kali panggilan. Hal ini menimbulkan ramainya publik membicarakan pelayanan Bank Mega di Twitter. Dan juga memicu kemarahan dari segenap orang yang juga menjadi sasaran telepon para *Dunner*. Akibatnya, Bank Mega dijulukan sebagai “Bank Yang Paling Tidak Punya Manner” dari Twitter.

**Gambar 4.1 Keluhan Publik Pada Layanan Penagihan di Twitter**



Merujuk pada teori perbaikan citra milik Benoit, yang menjelaskan 5 strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan pada saat situasi krisis, dapat diketahui bahwa pihak Bank Mega dalam menanggapi serangan dari salah seorang netizen yang terpicu emosinya oleh layanan Bank Mega yang mengatakan bahwa Bank Mega merupakan salah satu bank yang tidak memiliki manner, ini ditanggapi baik dengan permohonan maaf dari pihak Bank kepada netizen tersebut. Strategi yang digunakan adalah strategi *mortification*. strategi ini menjelaskan tentang sikap yang diambil perusahaan adalah dengan meminta maaf. Disini Bank Mega juga tidak hanya melakukan permohonan maaf, namun juga keluhan tersebut ditindak lanjuti dengan meminta kronologi kejadian dalam *direct message* dan memproses permasalahan tersebut agar menemukan jalan keluar yang sama menguntungkan kedua belah pihak. Biasanya, penyelesaian ini bisa dengan

cara memberikan potongan tagihan kepada nasabah yang melakukan komplain atau aduan layanan. Dari beberapa postingan *Twitter* tersebut dapat membuat citra positif yang telah dibangun selama puluhan tahun oleh Bank Mega menjadi buruk.

Untuk menghindari adanya kesalahan dalam kinerja Dunner dalam melakukan penagihan, Bank Mega selain memberikan potongan tagihan kepada nasabah yang komplain dan memiliki masalahnya sendiri-sendiri, disini juga telah memberlakukan *Spy Call* atau memonitor panggilan Dunner dan juga merekam percakapan Dunner kepada nasabah ataupun orang yang berkaitan dengan nasabah. *Spy call* sendiri memiliki tujuan untuk meminimalisir sikap menyimpang yang dilakukan oleh Dunner dan juga Bank Mega memiliki bukti rekaman apabila ditemui adanya komplain yang bertujuan menuduh Bank Mega. Apabila kembali merujuk pada teori perbaikan citra atau *image repair theory* Benoit, strategi tersebut dinamakan strategi *Corrective Actions*.

Pihak internal Bank Mega khususnya divisi *collection recovery* ini menganggap bahwa krisis yang terjadi pada penagihan merupakan diluar kendali pihaknya. Bukan unsur kesengajaan, bahkan bukan juga unsur yang dimaksudkan membawa kerugian dan negatif pada reputasi Bank Mega. Semua tindakan yang menyimpang yang dilakukan oleh Dunner sebenarnya telah dihimbau oleh Manager Regional untuk memperhatikan SOP dan etika sesuai aturan Bank Indonesia. Namun, himbauan tersebut tidak efektif mencegah krisis terjadi. Tuntutan Dunner untuk melaksanakan tugasnya menagih nasabah juga menjadi faktor yang mempengaruhi terjadinya krisis.

### **4.10.3 Pasca Krisis**

#### **Evaluasi Kinerja Divisi *Collection Recovery***

Di tahap pasca krisis ini, krisis sudah terakumulasi dan perusahaan berupaya untuk mengembalikan kondisi seperti sebelum terjadinya krisis. Perusahaan Bank Mega berusaha untuk memperbaiki segala dampak setelah krisis terjadi. Saat ditemui peneliti, Manager dan *Team Leader* mengatakan hal yang serupa tentang langkah selanjutnya yang dilakukan oleh divisi *Collection Recovery* setelah krisis ini. Mereka memberikan sanksi yang tegas kepada Dunner yang melakukan tindakan menyimpang dalam kinerjanya. Sanksi tegas itu berupa pemutusan hubungan kerja pada Dunner tersebut. Karena telah terbukti melakukan pelanggaran yang mengakibatkan keadaan menjadi buruk. Selain sanksi berat yang dilakukan pihak internal Bank Mega kepada Dunner lainnya adalah melakukan evaluasi secara rutin.

Dalam teori perbaikan citra Benoit, disebutkan bahwa mengoreksi diri atau membenahi perusahaan serta organisasi setelah masa krisis ini merupakan salah satu strategi yang dinamakan strategi *Corrective Actions*. Dengan beberapa strategi yang digunakan oleh Bank Mega, hal ini dapat membuat citra perusahaan Bank Mega menjadi kembali positif.

Terjadinya krisis pada penagihan Bank Mega ini sejak tahun 2020, hingga 2021 dapat ditangani dengan baik. Saat ini nasabah dan publik yang ada telah menganggap kesalahan yang dilakukan oleh Bank Mega di tahun sebelumnya merupakan kelalaian yang dilakukan oleh karyawan yang menyimpang dari aturan yang ada. Pada akhir tahun 2021 lalu, Bank Mega berhasil meraih *The Best Large Bank 2021* yang meraup banyak keuntungan



dari produknya versi CNBC Indonesia. Setelah melalui krisis yang terjadi, dan menggunakan strategi yang telah dijabarkan maka Bank Mega berhasil menutup permasalahan krisis pada penagihan dan meraih penghargaan pada keseluruhan produk Bank Mega.

#### **4.11 Strategi Komunikasi Bank Mega Dapat Meningkatkan Kepercayaan Nasabah**

Dengan menggunakan strategi komunikasi yang telah diberlakukan oleh Bank Mega, yakni diantaranya;

1. Strategi *Reducing Offensiveness of Event*
2. Strategi *Corrective Actions*
3. Strategi *Mortification*

Bank Mega dapat mengatasi situasi krisis yang sempat terjadi. Dari data yang didapatkan oleh peneliti, bahwa dari ke-5 nasabah yang telah diwawancarai mengatakan bahwa mereka kembali mempercayakan layanan Bank Mega.

Nasabah Kurnia mengatakan,

*“Untuk kebijakan itu sih saya merasa puas ya karena tidak memberatkan nasabah.”*

Kemudian, Nasabah Ario juga mengatakan,

*“ Puas ya puas mba dan saya masih kok pake layanannya bank mega berarti saya masih percaya lah sama layanannya. Tapi saya gak menyangka saja bahwa bank mega menagih di kantor saya yang dulu. Ngga pernah kepikiran aja sih mbak.”*

Disusul dengan pernyataan dari Nasabah Liana,

*“sejauh ini saya puas. Percaya ya percaya mbak, karena bank mega bank besar yah, dan juga saya tidak merasa dirugikan oleh layanannya mbak. Good untuk bank mega.”*

Lalu, pernyataan dari nasabah Ubaidillah, beliau mengatakan,

*“lho ya percaya mbak, orang sampe saat ini saya masih ada rekening tabungan di mega. Terus si bank mega itukan juga ngasih solusi pas pelunasan kartu kredit itu lho. Jadi ya sampe sekarang saya masih percaya dan saya masih merasa puas dengan layanannya bank mega. .”*

Dari nasabah terakhir pada penelitian ini, nasabah Lily juga mengatakan,

*“ jelas saya merasakan aturan tawaran baru itu. Pada saat menagih memang berkali-kali tapi masih dibatas wajar, serta solusi yang diberikan untuk nasabah itu memang menguntungkan ya mbak. Untuk mempercayakannya kembali jelas mbak, sampai saat ini saya masih ada tabungan di bank mega rekening tabungan aja”*

Dengan penuturan dan pernyataan dari ke-5 nasabah tersebut dapat disimpulkan bahwa Bank Mega telah berhasil melakukan beberapa strategi komunikasi tersebut demi mengatasi krisis dan mengembalikan kepercayaan nasabah.

Selain pengakuan para nasabah yang telah puas serta kembali mempercayakan layanan dari Bank Mega dan beberapa nasabah tersebut memilih tetap untuk menjadi nasabah Bank Mega.

#### **4.12 Evaluasi Strategi Komunikasi**

Evaluasi strategi dilakukan oleh Bank Mega karena keberhasilan yang telah di gapai, bisa di ukur dari menetapkan tujuan berikutnya. Evaluasi menjadi tonggak ukur bagi strategi yang akan dilakukan lagi oleh pihak Bank Mega dan evaluasi sangat di butuhkan dalam memastikan

sasaran yang dinyatakan telah di gapai. Terdapat tiga langkah mengevaluasi strategi pada Bank Mega yaitu: 1. Tinjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar dari suatu strategi. 2. Melakukan banding hasil yang diharapkan dengan kenyataan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus bisa diukur dan mudah dibuktikan 3. Mengembalikan tindakan korektif untuk memastikan bahwa sesuatu yang telah di raih sesuai dengan rencana.

