

## **Strategi Komunikasi Meningkatkan Kepercayaan Nasabah Pada Layanan Kartu Kredit Bank Mega Regional Jawa Tengah**

### **Communication Strategy to Increase Customer Trust in Bank Mega Credit Card Services in Central Java Region**

**Silvia Nevane Paramasari**

Universitas Kristen Indonesia  
Jl. Mayor Jendral Sutoyo No.2, Cawang, Jakarta Timur, 13630  
Email: [silvia.paramasari@uki.ac.id](mailto:silvia.paramasari@uki.ac.id)

Received : January 20, 2025 ; Revised: February 23, 2025; Accepted: February 25, 2025

#### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh krisis komunikasi yang dialami oleh Bank Mega terkait layanan kartu kredit di wilayah Jawa Tengah. Krisis ini muncul akibat keluhan nasabah terhadap praktik penagihan yang dianggap kurang etis. Tujuan utama penelitian adalah menganalisis strategi komunikasi Bank Mega dalam meningkatkan kembali kepercayaan nasabah. Penelitian ini berlandaskan *Image Repair Theory* (Benoit, 2005), yang menjelaskan berbagai strategi komunikasi untuk memulihkan citra organisasi, seperti tindakan korektif dan permohonan maaf. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi dengan wawancara mendalam sebagai metode utama. Subjek penelitian terdiri dari karyawan divisi *Collection Recovery* dan nasabah Bank Mega yang mengalami permasalahan terkait layanan kartu kredit. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mega menerapkan berbagai langkah strategis, termasuk pengawasan internal melalui skrip standar dalam penagihan, pelatihan bagi debt collector, serta kebijakan negosiasi keringanan pembayaran untuk nasabah. Temuan ini konsisten dengan teori yang digunakan, yang menekankan pentingnya tindakan korektif untuk memperbaiki reputasi organisasi. Evaluasi juga menunjukkan bahwa meskipun strategi ini telah membantu memulihkan kepercayaan nasabah, masih terdapat hambatan dalam implementasi komunikasi yang efektif. Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi yang humanis, adaptif, dan transparan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kepercayaan nasabah, yang merupakan aspek penting dalam menjaga reputasi organisasi jasa keuangan.

**Kata kunci:** Kepercayaan Nasabah; Krisis Komunikasi; Layanan Kartu Kredit; Strategi Komunikasi; Teori Perbaikan Citra

#### **Abstract**

*This study is motivated by a communication crisis experienced by Bank Mega regarding its credit card services in Central Java. The crisis emerged from customer complaints about allegedly unethical debt collection practices. The primary objective of the study is to analyze Bank Mega's communication strategies to restore customer trust. This research is grounded in Image Repair Theory (Benoit, 2005), which outlines various communication strategies to restore an organization's reputation, such as corrective actions and apologies. The study adopts a qualitative phenomenological approach, with in-depth interviews as the primary method. Research subjects include employees from the Collection Recovery*

*division and Bank Mega customers who have encountered issues related to credit card services. Data analysis followed the Miles and Huberman model, encompassing data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results reveal that Bank Mega has implemented several strategic measures, including internal monitoring through standardized debt collection scripts, training for debt collectors, and payment relief negotiation policies for customers. These findings align with the theoretical framework, emphasizing the importance of corrective actions to improve organizational reputation. However, the evaluation also highlights persistent challenges in effectively implementing communication strategies. This study concludes that humanistic, adaptive, and transparent communication is essential as a strategic effort to enhance customer trust, which is a critical aspect of maintaining the reputation of financial service organizations.*

**Keywords:** *Communication Crisis; Communication Strategy; Credit Card Services; Customer Trust; Image Repair Theory*

## **1. Pendahuluan**

Ketergantungan yang semakin besar pada kartu kredit sebagai metode pembayaran telah membawa peluang dan tantangan signifikan bagi lembaga keuangan. Bank Mega, sebagai salah satu lembaga keuangan terkemuka di Indonesia, menghadapi masalah unik terkait layanan kartu kreditnya. Meskipun menerima penghargaan seperti peringkat pertama dalam “Kategori Kartu Kredit Bank Umum Konvensional” pada tahun 2019, Bank Mega dilanda keluhan nasabah terkait praktik penagihan yang dianggap kurang etis. Keluhan ini, yang sering disampaikan melalui media sosial dan jalur hukum, berdampak signifikan pada reputasi bank. Situasi ini menekankan pentingnya strategi komunikasi yang terstruktur dengan baik untuk menangani masalah kepercayaan nasabah.

Aspek kritis dari penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap krisis komunikasi yang timbul dari praktik organisasi. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Benoit (2005), menekankan kegunaan *Image Repair Theory* sebagai kerangka kerja

untuk mengurangi kerusakan reputasi. Teori ini menguraikan berbagai strategi, termasuk penyangkalan, pengurangan dampak ofensif, dan tindakan korektif yang dapat digunakan organisasi untuk membangun kembali kepercayaan. Dalam konteks Bank Mega, implementasi strategi tersebut menjadi penting untuk memulihkan kepercayaan nasabah dan meningkatkan keandalan layanan.

Penelitian ini mengembangkan kajian tentang strategi komunikasi dalam manajemen krisis dengan fokus pada industri jasa keuangan, khususnya perbankan. Meskipun teori seperti *Image Repair Theory* (Benoit, 2005) telah banyak digunakan untuk menganalisis strategi komunikasi dalam pemulihan reputasi, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan mengeksplorasi bagaimana strategi komunikasi diterapkan dalam divisi *Collection Recovery* untuk menangani keluhan nasabah terkait praktik penagihan kartu kredit. Selain itu, penelitian ini menyoroti efektivitas langkah-langkah internal dalam membangun kembali kepercayaan, berbeda dari penelitian

sebelumnya yang lebih berfokus pada peran PR eksternal dalam menangani krisis. Sebagai contoh, Luhukay (2008) menegaskan bahwa krisis sering kali diakibatkan oleh akumulasi faktor seperti kesalahan manusia, ketidakmampuan manajerial, dan pengaruh eksternal. Tidak adanya intervensi Hubungan Masyarakat (PR) yang efektif dalam menangani krisis telah dicatat sebagai kesenjangan signifikan dalam literatur. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan berfokus pada upaya internal Bank Mega, khususnya dalam divisi *Collection Recovery*, untuk mengembangkan dan menerapkan strategi komunikasi krisis tanpa terlalu bergantung pada fungsi PR eksternal.

Penelitian menunjukkan bahwa krisis organisasi sering kali menyebabkan ketidakpuasan yang meluas dan erosi kepercayaan publik. Seeger, Sellow, dan Ulmer (1998) mendeskripsikan krisis sebagai peristiwa tak terduga dan tidak rutin yang menciptakan tingkat ketidakpastian tinggi dan mengancam prioritas utama organisasi. Peristiwa semacam ini membutuhkan respons yang cepat dan efektif untuk membatasi kerusakan reputasi dan memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam kasus Bank Mega, tantangan yang ditimbulkan oleh praktik penagihan utang menyoroti perlunya kerangka kerja komunikasi yang transparan, adaptif, dan berorientasi pada pelanggan.

Sementara penelitian oleh Ningsih (2020) dan Supriyanto (2019) telah mengeksplorasi strategi membangun kepercayaan pelanggan dalam berbagai konteks, perhatian

yang terbatas telah diberikan pada bagaimana lembaga keuangan seperti Bank Mega menangani krisis yang muncul dari kekurangan operasional. Penelitian tersebut bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan meneliti strategi spesifik yang digunakan oleh divisi *Collection Recovery* bank untuk menangani keluhan nasabah dan membangun kembali kepercayaan.

Penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi strategi membangun kepercayaan pelanggan dalam berbagai konteks (Ningsih, 2020; Supriyanto, 2019), studi tentang bagaimana lembaga keuangan menangani krisis komunikasi akibat keluhan terhadap praktik operasional masih terbatas. Pada penelitian ini berfokus pada strategi komunikasi internal yang diterapkan oleh divisi *Collection Recovery* Bank Mega dalam merespons keluhan nasabah serta membangun kembali kepercayaan mereka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh Bank Mega untuk mengurangi dampak negatif dari praktik penagihan utang terhadap reputasinya. Dengan berfokus pada strategi internal dan memanfaatkan *Image Repair Theory*, penelitian ini menawarkan wawasan tentang bagaimana lembaga keuangan dapat secara efektif mengatasi krisis komunikasi. Temuan diharapkan dapat berkontribusi pada diskursus yang lebih luas tentang komunikasi organisasi dan manajemen krisis, khususnya di sektor layanan keuangan.

## **2. Kerangka Teori**

### **Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan sosial manusia karena organisasi terbentuk dari interaksi antar individu. Setiap interaksi ini membentuk suatu tindakan atau perilaku yang mempengaruhi perkembangan organisasi tersebut. Stephen Robbins menjelaskan bahwa organisasi adalah kelompok sosial yang terkoordinasi secara sadar dan dibatasi oleh hal-hal yang dapat diidentifikasi. Sementara itu, Katz dan Kahn berpendapat bahwa komunikasi dalam organisasi melibatkan pengiriman dan pergantian informasi yang membentuk arus informasi yang ada di dalam organisasi tersebut. Van Riel (1995) menambahkan bahwa komunikasi perusahaan berfungsi sebagai instrumen manajerial yang digunakan untuk membangun hubungan yang efektif, baik secara internal maupun eksternal, dengan kelompok-kelompok yang terkait dengan perusahaan. Dalam konteks ini, komunikasi yang baik dapat memperkuat hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar dan pihak-pihak lainnya yang berkepentingan.

### **Strategi Komunikasi**

Strategi komunikasi merupakan elemen krusial dalam mencapai komunikasi yang efektif. Onong Uchjana Effendy mendefinisikan strategi komunikasi sebagai panduan yang berbasis pada perencanaan komunikasi dan manajemen untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi ini perlu dilaksanakan secara taktis dengan pendekatan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Anwar Arifin lebih lanjut menjelaskan bahwa strategi komunikasi melibatkan keputusan kondisional yang diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, merumuskan strategi komunikasi berarti memprediksi situasi saat ini dan masa depan yang akan dihadapi untuk meraih efektivitas komunikasi yang diinginkan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang tepat sangat penting untuk memastikan keberhasilan dalam menyampaikan pesan dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak.

### **Komunikasi Krisis**

Komunikasi krisis adalah aspek penting dalam manajemen krisis yang berkaitan langsung dengan upaya untuk mengelola citra perusahaan saat menghadapi isu negatif yang dapat merusak reputasi. Menurut Barton (1993), krisis adalah peristiwa tak terduga yang dapat menyebabkan dampak negatif besar bagi perusahaan, baik itu dari segi reputasi, keuangan, maupun operasional. Krisis yang tidak ditangani dengan baik bisa menyebabkan hilangnya dukungan dari karyawan, pelanggan, serta stakeholder lainnya. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif sangat diperlukan untuk menangani krisis dan memulihkan citra perusahaan. Komunikasi ini tidak hanya dilakukan selama krisis berlangsung, tetapi juga pasca krisis untuk memastikan bahwa perusahaan dapat kembali menguatkan hubungannya dengan publik dan mempertahankan citra positifnya.

### ***Teori Perbaikan Citra (Image Repair Theory)***

Teori perbaikan citra, yang dikembangkan oleh Benoit (2005), menjelaskan berbagai strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memperbaiki citra setelah terjadinya krisis. Terdapat lima strategi utama dalam teori ini, yaitu: pertama, penyangkalan (*denial*), yang berarti menolak adanya masalah atau menyalahkan pihak lain. Kedua, menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*), di mana organisasi mengurangi tanggung jawab terhadap krisis dengan alasan tertentu. Ketiga, mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*), yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif melalui tindakan-tindakan yang dianggap positif oleh publik. Keempat, tindakan korektif (*corrective action*), di mana organisasi berusaha memperbaiki kerusakan yang terjadi dan berkomitmen untuk mencegah terjadinya masalah serupa di masa depan. Kelima, menanggung akibat krisis (*mortification*), yang melibatkan pengakuan atas kesalahan dan permintaan maaf kepada publik. Strategi-strategi ini membantu organisasi dalam memperbaiki hubungan dengan publik dan meredam dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis.

### **Manajemen Krisis**

Manajemen krisis adalah suatu proses yang melibatkan serangkaian langkah-langkah strategis yang harus diambil organisasi untuk mempersiapkan diri menghadapi krisis. Coombs (2014) menjelaskan bahwa untuk menangani krisis dengan efektif, organisasi harus

mempersiapkan diri melalui enam langkah penting: mendiagnosis kerentanan, menilai jenis krisis, memilih dan melatih tim manajemen krisis, melatih juru bicara, mengembangkan rencana manajemen krisis (CMP), dan meninjau sistem komunikasi krisis. Komunikasi yang efektif selama krisis sangat penting untuk mengurangi durasi krisis itu sendiri, serta untuk menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan. Respons yang cepat, konsisten, dan terbuka terhadap krisis akan membantu mengurangi kerusakan reputasi yang timbul akibat krisis dan membantu organisasi kembali mengendalikan situasi yang ada.

### **Evaluasi Kinerja Manajemen Krisis**

Evaluasi kinerja manajemen krisis adalah bagian yang sangat penting dalam menilai apakah tindakan yang diambil selama krisis berhasil atau tidak. Menurut Mitroff et al. (1996), kinerja manajemen krisis sangat bergantung pada efektivitas rencana manajemen krisis (CMP) dan kemampuan tim krisis untuk melaksanakan rencana tersebut dengan baik. Organisasi perlu mengevaluasi kinerja manajemen krisis untuk mengetahui apakah tindakan yang diambil berhasil dalam memitigasi dampak krisis dan seberapa efektif rencana tersebut dalam memulihkan citra perusahaan. Evaluasi ini juga mencakup analisis terhadap faktor-faktor struktural yang dapat mempengaruhi kinerja krisis, seperti teknologi dan infrastruktur. Penilaian kinerja manajemen krisis yang komprehensif akan memberikan pemahaman tentang apa yang berhasil

dan apa yang perlu diperbaiki dalam menghadapi krisis di masa depan.

**Gambar 1**  
**Kerangka Teori**



Sumber: Data Penulis

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan fakta dan sifat dari objek yang diteliti secara sistematis dan akurat (Kriyantono, 2006:69). Penelitian ini berfokus pada analisis mendalam terhadap strategi komunikasi yang diterapkan oleh Bank Mega Semarang untuk meningkatkan kepercayaan nasabah melalui layanan kartu kredit. Lokasi penelitian dilakukan di Bank Mega Semarang, yang berfokus pada subjek yang terlibat langsung dalam kegiatan penagihan dan komunikasi layanan, yaitu kolektor, manajer, dan nasabah. Waktu penelitian berlangsung selama periode 6 bulan untuk memastikan hasil yang relevan dengan situasi terkini di lapangan.

Subjek penelitian terdiri dari kolektor Bank Mega, manajer yang mengawasi kolektor, dan nasabah yang berinteraksi langsung dengan layanan bank. Informan dipilih berdasarkan kriteria yang relevan

dengan topik penelitian ini. Populasi penelitian adalah para karyawan Bank Mega Semarang dan nasabah yang menerima layanan kartu kredit. Sampel penelitian terdiri dari lima informan yang terdiri dari dua kolektor, dua manajer, dan satu nasabah yang memberikan gambaran tentang pengalaman mereka. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terkait.

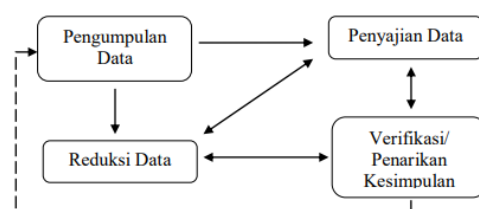
**Tabel 1**  
**Identitas Informan Penelitian**

NAMA	IDENTITAS	USIA	JABATAN	LAMA BEKERJA
Eko Prastiyo	Informan 1	31 Tahun	Manager Regional Recovery	9 tahun
Renny Priscyllia	Informan 2	34 Tahun	Team Leader Dunner	4 Tahun
Adhadid Rofi / Adit	Informan 3	27 Tahun	Dunner	3 Tahun

Sumber: Data Penulis

Variabel penelitian yang diteliti adalah strategi komunikasi yang dilakukan Bank Mega dan kepercayaan nasabah terhadap layanan kartu kredit. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dalam bentuk naratif atau grafik, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi hasil penelitian.

**Tabel 3**  
**Analisis Data Model Miles dan Huberman**



Sumber: Miles dan Huberman

Dari tabel 3 analisis data dari proses (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; (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.

Untuk menjaga kualitas data, triangulasi dilakukan dengan menggabungkan berbagai sumber data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen tertulis guna memastikan kredibilitas dan keakuratan data yang diperoleh (Pujileksono, 2016:146).

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

Krisis komunikasi Bank Mega dimulai dari pemberitaan negatif yang menyebar melalui media sosial dan berita *online* terkait penagihan hutang yang mengganggu nasabah. Banyak keluhan muncul, salah satunya tentang penagihan yang dilakukan oleh *Debt Collector* Bank Mega yang dianggap kasar. Beberapa nasabah bahkan membagikan cerita mereka di media sosial, khususnya *Twitter*, yang

memicu respons dari Bank Mega berupa permohonan maaf dan tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Dalam beberapa pemberitaan, Bank Mega dituduh melakukan kekerasan verbal dalam penagihan, yang mengarah pada tindakan tegas dari OJK. Bank Mega menjelaskan bahwa penagihan dilakukan sesuai peraturan, dengan pengawasan ketat terhadap pegawai dan sanksi bagi yang melanggar prosedur.

Strategi komunikasi Bank Mega termasuk permintaan maaf dan klarifikasi di media sosial, serta pengelolaan komunikasi melalui saluran media yang lebih baik. Bank Mega juga mengakui kesalahan dan berusaha menjaga citra perusahaan dengan merespons keluhan dengan cepat. Di sisi lain, iklan promosi dan berbagai kemudahan juga digunakan untuk memperbaiki citra.

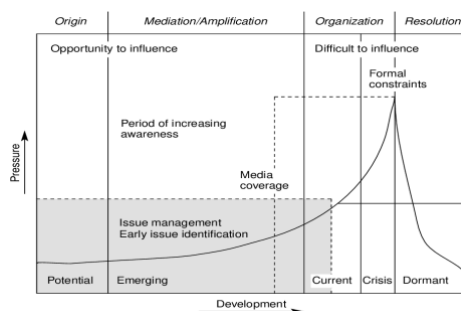
Menurut Radford dan Goldstein (2002) dalam buku *Komunikasi Perusahaan* karya Bahtiar Mohammad, komunikasi perusahaan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dalam suatu perusahaan, termasuk dalam mengelola krisis komunikasi. Dalam hal ini, Bank Mega telah memanfaatkan media sosial untuk merespons keluhan dengan baik dan memperbaiki reputasi perusahaan. Begitu pula Argenti (2009), menekankan bahwa di era teknologi yang semakin maju, informasi bergerak dengan cepat, dan perusahaan harus dapat berkomunikasi dengan responsif dan tepat untuk menjaga citra mereka. Bank Mega telah menunjukkan kemampuan ini dengan respons cepat terhadap keluhan nasabah melalui platform media sosial.

Kunci sukses komunikasi perusahaan adalah menjaga kredibilitas dan memperhatikan komunikasi internal dan eksternal. Bank Mega telah menerapkan kontrol yang baik terhadap karyawan dalam menangani penagihan, sehingga kesalahan dapat diminimalisir. Dengan respons yang cepat dan tepat, Bank Mega berhasil mengatasi krisis komunikasi ini dan meningkatkan kembali kepercayaan nasabah.

### Isu dan Rumor Pada Penagihan Kartu Kredit Bank Mega

Kasus penagihan kartu kredit Bank Mega dimulai sebagai rumor yang berkembang menjadi isu. Menurut Kriyantono (2015), isu bisa berubah menjadi krisis jika tidak ditangani dengan baik dan berlarut-larut. Harrison (Kriyantono, 2015) mendefinisikan isu sebagai kondisi yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak signifikan terhadap organisasi. Dalam kasus ini, rumor mengenai penagihan yang kasar berkembang menjadi isu besar karena tidak segera direspon dengan tepat oleh Bank Mega. Jaques (2007) dan Harrison (2008) menyatakan bahwa masalah harus diselesaikan, sementara isu membutuhkan resolusi untuk menghindari krisis.

**Gambar 2**  
 Issue Life-Cycle



Sumber: Regester and Larkin (2008)

Menurut Regester dan Larkin (2008), ada empat tahap dalam perkembangan isu yang dapat berubah menjadi krisis: 1) *Origin/Asal*, publik mulai menunjukkan perhatian, 2) *Mediation and Amplifications*, isu mulai berkembang dengan dukungan publik, 3) *Organization*, opini publik terbagi dan isu sulit dikendalikan, dan 4) *Resolution*, isu mereda setelah organisasi menerima kebijakan dari pihak berwenang.

Teori *Issue Life-Cycle* (Regester & Larkin, 2008), menyatakan isu yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi krisis yang sulit dikendalikan. 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, 2015: 154). Ketika rumor mengenai penagihan yang tergolong kasar berkembang menjadi suatu berita, tanggapan negatif pun meluas. Pada akhirnya tentu berdampak buruk bagi Bank Mega.

Bank Mega, pada tahap awal, tidak menyadari pentingnya penanganan SDM untuk menangani kasus ini secara sistematis, yang menyebabkan berkembangnya isu. Setelah menyadari masalah dalam layanan penagihan, Bank Mega merespons dengan permohonan maaf, pemberian potongan tagihan, dan promosi di media untuk menghentikan persepsi negatif. Namun, masalah terkait kesalahan data nomor telepon nasabah belum



terselesaikan dan dapat memperburuk situasi. Puspitasari (2016) menegaskan bahwa isu menjadi nyata ketika organisasi tersebut menyadari konsekuensinya dan mulai mengambil langkah penyelesaian.

### **Reputasi Bank Mega dan Manajemen Krisis**

Reputasi perusahaan sangat penting, karena citra dan identitas yang baik dapat meningkatkan kredibilitas dan mencapai tujuan perusahaan. Citra perusahaan perlu dilindungi dan dijaga agar tidak terkontaminasi. Dalam kasus Bank Mega, meskipun banyak laporan negatif terkait layanan penagihan, perusahaan telah berhasil mengatasi krisis tersebut melalui perbaikan layanan dan komunikasi yang efektif, termasuk permohonan maaf dan peningkatan kualitas pelayanan. Dengan memperbaiki produk dan layanan serta meningkatkan kesejahteraan nasabah, Bank Mega berusaha membentuk citra positif kembali. Coulson-Thomas (1991) menyatakan 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.

Coombs dalam Rachmat Kriyantono (2015), menyatakan bahwa manajemen krisis 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. Dengan

demikian manajemen krisis dapat diartikan sebagai faktor penting untuk mengurangi kerugian dan membangun reputasi positif. Bank Mega, meskipun belum memiliki *crisis plan* yang matang, mampu merespons krisis dengan cepat dan efektif. Regester dan Larkin (2008) menyarankan pentingnya perencanaan krisis dan respons cepat, yang diterapkan Bank Mega dengan respons yang tidak panik dan pemenuhan harapan publik. Dalam menghadapi krisis, perusahaan juga memperhatikan aspek hukum dan berkomitmen untuk memperbaiki kualitas produk dan layanan.

Pada akhirnya, pihak yang bertanggung jawab atas krisis ini adalah pihak internal Bank Mega, terutama karyawan yang terlibat dalam penagihan. Meskipun ada kesalahan dari internal, Eko Pratiyo, Manager CCPL Bank Mega, menjelaskan bahwa perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan untuk menjaga etika dalam penagihan. Respons cepat dan permohonan maaf yang disampaikan berhasil mengendalikan situasi, meskipun media sempat menyoroti masalah ini.

### **Strategi Komunikasi dalam Menghadapi Krisis**

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.

Onong Uchjana Effendy mendefinisikan strategi komunikasi sebagai panduan yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan pendekatan yang dapat berubah sesuai situasi (Suryadi, 2018:5). Dalam konteks krisis, Bank Mega menghadapi masalah dengan layanan penagihan kartu kredit, yang berpotensi merusak reputasi perusahaan. Krisis ini terjadi akibat kesalahan pada satu divisi, namun Bank Mega mampu merespons dengan cepat menggunakan strategi *dynamic response*, seperti kebijakan baru terkait penagihan via telepon oleh Dunner.

Krisis ini memiliki karakteristik, seperti ketidakpastian informasi dan dampak negatif yang memengaruhi reputasi perusahaan. Devlin (2007) dalam Rachmat Kriyantono 2015:205 mengatakan bahwa sumber dari krisis dapat disebabkan oleh 2 (dua) sumber, yakni dari dalam organisasi atau internal dan luar organisasi.

Dalam hal ini, Bank Mega menghadapi krisis yang dimulai dengan penagihan yang tidak pantas, yang kemudian menyebar melalui media sosial dan berita online, memicu ketidakpastian informasi. Namun, respon cepat dari Bank Mega melalui kebijakan baru dan komunikasi yang lebih baik mengurangi dampak negatif dan menghasilkan beberapa kebijakan baru yang bermanfaat. Krisis ini juga berakar dari faktor internal, yakni

kesalahan yang dilakukan oleh karyawan divisi Collection Recovery (Kriyantono, 2015:206).

Dari sumber krisis yang disebabkan oleh faktor eksternal dan internal, dapat dikelompokkan kembali merujuk pada pernyataan Mitroff 2001 dalam Rachmat Kriyantono 2015:206 yakni 1) *man made*, disebabkan langsung oleh kesalahan manusia; dan 2) *natural crisis*, disebabkan oleh faktor alam. 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*. 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.

Jenis krisis yang dialami Bank Mega adalah *crisis confrontation*, yang muncul akibat ketidakpuasan publik terhadap layanan penagihan yang disampaikan melalui media. Selain itu, jenis krisis ini juga termasuk *employee and management crisis*, yang berfokus pada kesalahan perilaku karyawan yang berperan dalam memicu ketidakpuasan. Dalam menghadapi krisis tersebut, Bank Mega menggunakan pendekatan apologia parsial, yakni dengan mengakui masalah dan meminta maaf kepada nasabah melalui media sosial dan klarifikasi langsung. Pendekatan ini berfokus pada penyesalan dan perbaikan, namun tidak mengakui

sepenuhnya tanggung jawab (Kriyantono, 2014:180).

### **Teori Perbaikan Citra (*Image Repair Theory*)**

Teori Perbaikan Citra (*Image Repair Theory*) yang dikemukakan oleh Benoit (2005) menyebutkan lima strategi untuk mengembalikan citra organisasi yang terkena dampak krisis: *denial*, *evasion of responsibility*, *reducing the offensiveness of the event*, *corrective action*, dan *mortification*. Pada kasus Bank Mega, beberapa strategi yang diterapkan adalah *Reducing the Offensiveness of the Event*, yaitu dengan memberikan kompensasi dan keringanan kepada nasabah yang terpengaruh oleh tindakan penagihan yang tidak memuaskan. *Corrective Actions* juga dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui pembekalan dan evaluasi rutin, serta memonitor percakapan antara Dunner dan nasabah untuk mencegah kesalahan serupa.

Selain itu, Bank Mega juga menerapkan strategi *Mortification* dengan permohonan maaf kepada nasabah yang mengajukan keluhan. Menurut Coombs (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.

Sebagai respons terhadap keluhan, nasabah yang menghubungi customer service langsung diarahkan ke divisi *collection recovery*, di mana Team Leader melakukan permohonan maaf dan memberikan potongan tagihan. Melalui langkah-langkah ini, Bank Mega berhasil menangani krisis penagihan kartu kredit dan memperbaiki reputasinya tanpa menyangkal tuduhan yang muncul di media sosial dan berita online.

### **Tahapan Krisis Pada Layanan Penagihan Kartu Kredit Bank Mega**

Coombs, Deviin, dan Smudde (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. Pada tahapan Pra Krisis, Bank Mega sudah memiliki prosedur yang jelas terkait penagihan dan etika sesuai dengan aturan Bank Indonesia, meskipun tidak menyadari tanda-tanda krisis yang muncul dari keluhan di media sosial, seperti *Twitter*. Manajer *Regional Collection Recovery* memberikan himbauan agar para

Dunner mengikuti SOP dan aturan yang ada.

**Gambar 3**  
Keluhan Publik Pada Layanan Penagihan Bank Mega di Twitter



Sumber: Twitter.com

Namun, pada tahapan Krisis (*Acute Crisis*), prosedur tersebut tidak efektif, karena ditemukan kasus di mana Dunner menagih kepada pihak yang tidak berhak dan menggunakan kata-kata yang tidak sopan, yang memicu reaksi negatif di publik. Menanggapi hal ini, Bank Mega menerapkan strategi *Mortification*, yaitu dengan meminta maaf dan menindaklanjuti keluhan untuk mencari solusi yang saling menguntungkan. Untuk menghindari kesalahan serupa, Bank Mega juga menerapkan *Spy Call* untuk memonitor dan merekam percakapan penagih. Meskipun tindakan ini di luar kendali pihak internal, Bank Mega berupaya memperbaiki krisis melalui *Corrective Actions*, dengan menindak tegas Dunner yang melanggar aturan dan meningkatkan pengawasan.

### 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.

Dibuktikan 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.

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.

## 5. Simpulan

Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa krisis yang terjadi pada layanan penagihan kartu kredit Bank Mega disebabkan oleh kesalahan operasional yang dilakukan oleh karyawan (Dunner) yang tidak mematuhi prosedur penagihan sesuai dengan aturan Bank Indonesia. Krisis ini dapat dikelompokkan sebagai *human-caused crisis* atau krisis yang disebabkan oleh kesalahan manusia. Meskipun Bank Mega sudah mengimplementasikan berbagai upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan, seperti pemberian kompensasi (*reducing offensiveness*), perbaikan kualitas layanan (*corrective actions*), dan permohonan maaf (*mortification*), dampak buruk terhadap reputasi perusahaan tetap terasa, khususnya di media sosial. Namun, melalui penerapan strategi komunikasi yang tepat, Bank Mega berhasil merespons krisis dengan cepat, baik melalui kebijakan internal yang lebih ketat maupun melalui

permintaan maaf kepada nasabah, yang pada akhirnya berujung pada perbaikan citra perusahaan.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pemahaman lebih mendalam tentang penerapan *Image Repair Theory* dalam konteks krisis layanan keuangan, khususnya pada krisis yang disebabkan oleh pelanggaran operasional karyawan. Penelitian ini juga memberikan gambaran tentang bagaimana strategi komunikasi yang efektif dapat memperbaiki citra organisasi setelah terjadinya krisis, yang tentunya bermanfaat bagi masyarakat komunikasi dan pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen krisis di sektor keuangan. Dengan hasil temuan ini, Bank Mega dapat mempertahankan citranya dan meningkatkan kualitas layanan lebih lanjut, sementara para praktisi komunikasi dapat memanfaatkan strategi yang terbukti efektif untuk menangani krisis di sektor lain.

#### **Daftar Pustaka**

- Coombs, W. T. (2015). *OnGoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding* (Fourth). University of Central Florida.
- Effendy, O. U. (2008). *Dinamika Komunikasi* (6th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Fajar, A. (2011). Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis Dalam Kajian Public Relations. *Jurnal ASPIKOM*, 1(3), 279. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v1i3.25>
- Febriyansyah, A. R., Christin, M., & Imran, A. I. (2016). Strategi Media Relations Pt. Pelabuhan Tanjung Priok Dalam Menanggapi Krisis. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(2), 229–242. <https://doi.org/10.24198/jkk.vol4n2.10>
- Handayani, K., & Anom, E. (2010). Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis dalam Memulihkan Citra PT. Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G. 737/400 Di Yogyakarta. *Jurnal Komunikasi*, 7(1), 21–40.
- Hartiana, T. I. P. (2014). 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. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 2(2), 126. <https://doi.org/10.24198/jkk.v2i2.7379>
- Indrayani, H. (2017). Etika Advokasi Public Relations dalam Manajemen Krisis Reputasi. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(1), 68. <https://doi.org/10.14710/interaksi.5.1.68-77>
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (1st ed.). Prenadamedia Group.
- Luhukay, M. S. (2009). Penerapan Manajemen Krisis Di Indonesia : Memotret Krisis Dalam Kacamata Public Relations. *Scriptura*, 2(1), 18–28. <https://doi.org/10.9744/scriptura.2.1.18-28>
- Mahriva, M. N. (2020). Corporate Communication PT. XL Axiata

- Tbk. Merespon Masa Krisis Pandemi Virus Covid-19. *Wacana: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(1), 137. <https://doi.org/10.32509/wacana.v19i1.1044>
- Masmuh, A. (2008). *Komunikasi Organisasi*. UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mohamad, B., & Bungin, B. (2020). *Corporate Communication (Komunikasi Perusahaan) Teori, Aplikasi, dan Praktik Pengalaman Malaysia, Indonesia, dan Negara-Negara Lain* (1st ed.). Prenadamedia Group.
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*. Kencana Prenadamedia Group.
- Mulyana, D. (2018). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (9th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (7th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Novera, T. (2019). Strategi Public Relations Lion Air Dalam Menghadapi Krisis Jatuhnya Pesawat Jt610. *Jurnal Ranah Komunikasi (JRK)*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.25077/rk.3.1.1-11.2019>
- Pujileksono, S. (2016). *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Kelompok Intrans Publishing.
- Purwaningwulan, M. M. (2013). Public Relations dan Manajemen Krisis. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 11(2), 172.
- Purwanto, I. (2006). *Manajemen Strategi Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal & Eksternal*. Penerbit Yrama Widya.
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra di Mata Publik* (1st ed.). Penerbit Libri.
- Putri, L. D. (2014). Krisis, Ancaman atau Peluang ?! *Jurnal Komunikasi*, 3(1), 26.
- Rahmayanty, N. (2010). *Manajemen Pelayanan Prima Mencegah Pembelotan dan Membangun Customer Loyalty* (2nd ed.). Graha Ilmu.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. PT Rajagrafindo Persada.
- Subagyo, L. (2009). *Panduan Lengkap Penulisan Karya Ilmiah Skripsi, Thesis dan Disertasi* (4th ed.). Venus.
- Suryadi, E. (2018). *Strategi Komunikasi Sebuah Analisis Teori dan Praktis di Era Global*. PT Remaja Rosdakarya.
- Sutojo, S. (2018). *Membangun Citra Perusahaan Sebuah Sarana Penunjang Keberhasilan Pemasaran*. PT Damar Mulia Pustaka.
- Yanuar, D. (2017). Kekuatan Integrated Communication Untuk Membangun Reputasi Dalam Menghadapi Krisis. *Jurnal Komunikasi Global*, 6(1), 1–14.