

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Tempat Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Bank Syariah Indonesia**

PT. Bank Syariah Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan keuangan syariah. Bank Syariah Indonesia juga merupakan perusahaan BUMN. Bank Syariah Indonesia merupakan bank hasil merger antara PT Bank BRIsyariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Bank Syariah Indonesia merupakan bank di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan syariah. Bank Syariah Indonesia diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021. Bank ini merupakan bank syariah dengan mayoritas saham dimiliki oleh Bank Mandiri, sehingga Bank Syariah Indonesia dianggap sebagai bagian dari Mandiri Group.

Adapun nilai-nilai dari perusahaan ini yaitu AKHLAK:

- a) **Amanah:** Bank Syariah Indonesia memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- b) **Kompeten:** Bank Syariah Indonesia terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- c) **Harmonis:** Bank Syariah Indonesia saling peduli dan menghargai perbedaan
- d) **Loyal:** Bank Syariah Indonesia berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
- e) **Adaptif:** Bank Syariah Indonesia terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- f) **Kolaboratif:** Bank Syariah Indonesia membangun kerja sama yang sinergis

##### **4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia**

- a) **Visi Bank Syariah Indonesia**

TOP 10 GLOBAL ISLAMIC BANK

b) Misi Bank Syariah Indonesia

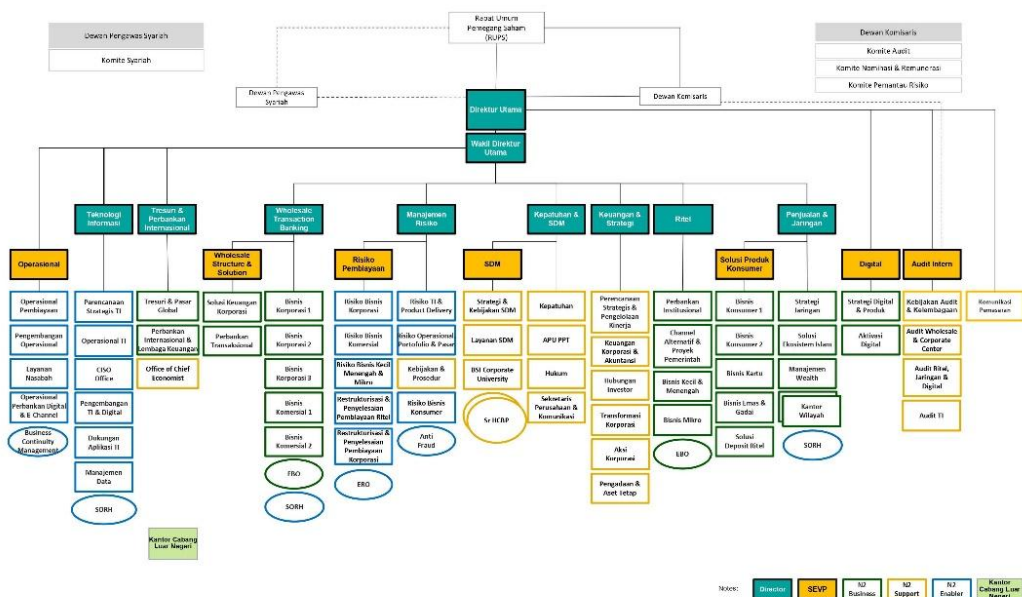
1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
2. Menjadi besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

4.1.3 Logo Bank Syariah Indonesia



ir.bankbsi.co.id

4.1.4 Struktur Perusahaan Bank Syariah Indonesia



ir.bankbsi.co.id

## 4.2. Hasil Penelitian

Pada Penelitian ini, peneliti menganalisis jawaban informan melalui pertanyaan yang telah diberikan pada saat wawancara. Berikut hasil wawancara mengenai manajemen krisis Bank Syariah Indonesia dalam membentuk citra positif.

### 1. Pra-Krisis

Pra-Krisis merupakan pencegahan yang dilakukan untuk mengurangi resiko yang mengarah kepada krisis. Dalam hal ini peneliti menanyakan beberapa pertanyaan kepada key informan dan informan pendukung.

#### a. **Bagaimana pihak BSI mengidentifikasi sumber potensi dari krisis tersebut?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Kami melakukan monitoring secara berkala, sebaik mungkin monitoring setiap waktu melalui media massa dan media sosial. Terutama media massa dalam media cetak. Jika ada hal sensitif kami segera melakukan aksi agar hal tersebut tidak menjadi besar. Bahkan setiap jam memantau berbagai isu dalam media massa baik cetak atau online.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Secara berkala kita melakukan kegiatan monitoring, dimana kegiatan tersebut dilakukan setiap hari dimana untuk memantau kegiatan operasional dan tingkat resiko operasional.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Arthur sebagai *Public Relations Specialist* selaku Triangulasi 1, sebagai berikut:

“ Ya tentunya ada beberapa cara seperti monitoring terlebih dahulu untuk memantau apa yang sedang terjadi, setelah monitoring dilakukan kita tentunya menentukan strategi untuk menghadapi krisis yang ada.”

**b. Tindakan apa yang dilakukan oleh BSI untuk menghalangi terjadinya krisis?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Seperti sebelumnya kami tetap melakukan kegiatan monitoring secara berkala, mengkoordinasi keadaan dengan pihak internal jika ada sesuatu hal seperti maintenance ataupun yang lain untuk menyampaikan kepada nasabah termasuk untuk mengantisipasi isu isu. Tidak lupa untuk me-mapping strategi dan taktik yang dilakukan nantinya.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Kami tentunya melakukan mapping dan monitoring, untuk menentukan strategi dan taktik agar krisis tersebut tidak terjadi, kordinasi kepada pihak internal seperti IT dan tim lainnya.”

**c. Persiapan apa yang dilakukan BSI terhadap krisis yang terjadi?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Untuk persiapan sendiri, kami akan selalu melakukan media monitoring secara rutin untuk mengantisipasi apapun yang

terjadi nanti. Entah akan membuat statement atau hanya sekadar membuat pengumuman untuk para nasabah. Kita juga melakukan mapping terhadap krisis yang terjadi untuk menetapkan strategi dan taktik yang akan digunakan nantinya untuk menghadapi krisis yang terjadi.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Mungkin persiapan dari kita sendiri ya itu tadi melakukan monitoring dan juga mapping terhadap krisis yang terjadi. Dimana hal ini dilakukan untuk persiapan menghadapi krisis yang terjadi. “

## **2. Respon Krisis**

### **a. Setelah krisis terjadi, bagaimana BSI menjelaskan serta mengenalkan krisis yang terjadi kepada organisasi/publik?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Saat mengalami krisis kita akan melakukan mapping, setelah mapping kita akan menetapkan strategi dan taktik setelah itu kita susun untuk membuat implementasi. Untuk krisis, urutannya kita akan melakukan per menit sudah bukan perhari lagi karena jika berlama lama akan membesar. Dan akan disebar melalui media sosial terutama twitter. Kami juga menyiapkan holding statement, menyiapkan bahan-bahan atau jawaban untuk menjawab pertanyaan yang diberikan.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ tentunya kami melakukan mapping terlebih dahulu setelah itu kami menyiapkan holding statement, menyiapkan bahan-bahan atau jawaban untuk menjawab pertanyaan yang diberikan. Serta memberikan pernyataan di sosial media.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Pak Arthur sebagai *Public Relations Specialist* selaku Triangulasi I, sebagai berikut:

“ Untuk zaman sekarang dimana publik lebih sering membuka berita *Online* atau media sosial, tentunya cara tersebut cukup efektif. Penyebaran melalui media sosial tentunya sangat cepat.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi II, sebagai berikut:

“ Yaa, seperti kemarin saya tau dari media sosial ya karena memang media sosial dari bsi ini cukup aktif dalam memberikan informasi ataupun menjawab pertanyaan dari para nasabah ataupun masyarakat umum.”

**b. Langkah apa yang dilakukan BSI saat terjadinya krisis?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Dengan melakukan mapping yang nantinya kami tau strategi dan taktik apa yang kita gunakan, setelahnya kami akan mengeluarkan statement melalui step by step, untuk mengantisipasi pertanyaan pertanyaan yang muncul di media. Setelah itu kami akan merecovery dengan cara memunculkan isu isu lain yang positif terkait dengan perseroan. Melalui media sosial, kami mempunyai beberapa tier seperti tier 1 yang mencakup Kompas. Kumparan, Detik dan platform berita lainnya.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Pastinya kita menghubungi pihak internal terkait krisis yang terjadi, dimana balik lagi kepada poin tadi yaitu me mapping untuk menyiapkan strategi dan taktik yang akan di lakukan. Setelah itu kami mengeluarkan statement dimana nantinya kami mengeluarkan isu-isu positif untuk merecovery krisis yang terjadi.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi II, sebagai berikut:

“ Pas adanya berita tentang hacker itu sih cukup rame ya tapi ya dengan adanya berita berita positif dan mereka juga jawab pertanyaan dari para nasabah ya.”

### **3. Pasca-Krisis**

#### **a. Bagaimana BSI lebih siap untuk menghadapi krisis yang akan datang?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Ada komunikasi summit untuk menyampaikan visi misi kepada pihak internal mengenai perseroan agar visi misi BSI diterima dengan baik dan membantu merecovery pasca krisis bulan mei kemarin. Serta menggandeng influencer yang diterima baik oleh public menjadi brand ambassador BSI. Agar BSI bisa dikenal kembali dengan citra positifnya.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Kita melakukan komunikasi dengan pihak internal, dengan selalu melakukan poin-poin seperti monitoring dan mapping tadi. Menyiapkan communication summit, menyampaikan visi misi kita kepada region/grup grup kita, agar visi misi kita tersampaikan dengan baik.”

**b. Cara yang dilakukan oleh BSI untuk memastikan bahwa stakeholder memiliki kesan positif terhadap upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan krisis?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Dari mapping kan kita tau apa yang mau dikerjakan dan kita bertugas untuk manage isu ini agar tidak membesar, melalui komunikasi secara monitoring kami jadi bisa tau bagaimana cara nasabah sering melakukan transaksi hingga pada titik sudah tidak ada isu sama sekali. Serta mengadakan program winning back dan bekerjasama dengan influencer dimana program tersebut memiliki tagline tersendiri untuk memberikan kesan positif kepada para nasabah.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Caranya ya kita membuat berita-berita positif dimana nantinya berita positif itu nantinya akan merecovery berita negatif yang telah terjadi. Kita juga membuat program yaitu winning back, dimana memiliki hashtag sendiri dan menggandeng influencer yang diterima baik oleh publik.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi II, sebagai berikut:



“ ya merasakan apalagi dengan adanya brand ambassador dari bsi putri ariani jadi kita melihatnya positif juga apalagi putri ariani ini kan memiliki keterbatasan fisik tetapi dia mempunyai prestasi yang bagus.”

c. **Bagaimana pihak BSI memastikan bahwa krisis yang dialami benar-benar selesai?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (*Key Informan*), sebagai berikut:

“ Setelah melakukan press conference direksi, untuk membuat komitmen serita kita membuat pesan kepada public bahwasanya BSI serius untuk memperbaiki masalahnya untuk pembuktiannya sendiri bisa dilihat bahwa semua direksi ikut serta dalam press conference dan menyatakan untuk memperbaiki dan memastikan semuanya aman bahkan tidak ada yang bocor sama sekali. Dari cara tersebut pastinya tim internal tidak lupa untuk melakukan kegiatan monitoring yang dilakukan setiap hari dimana hal tersebut dilakukan untuk memastikan krisis yang terjadi sudah tidak ada lagi.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Tim internal tentunya melakukan komunikasi dan juga minute by minute melakukan monitoring. Dimana kegiatan tersebut juga memantau bahwa krisis yang terjadi sudah selesai atau masih berlanjut, tim internal khususnya kami corporate communication tentunya bekerja lebih untuk memantau hal tersebut.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Pak Arthur sebagai *Public Relations Specialist* selaku Triangulasi I, sebagai berikut:

“Tentunya dengan terus memantau dan selalu berkordinasi dengan pihak terkait ya.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi II, sebagai berikut:

“ Ya tentunya pihak dari bsi harus selalu memantau apalagi di media sosial ya.”

## 1. Persepsi

### **Cara pihak BSI membuat persepsi publik menjadi positif dengan adanya kasus ini?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (Key Informan), sebagai berikut:

“ Dengan adanya influencer yang dipercaya public, kami akan mengadakan isu isu positif. Seperti halnya kami mengangkat Putri Ariani menjadi brand ambassador Bank BSI. Serta mengadakan aktivitas positif seperti Putri akan menyanyi di Thamrin.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Kita melakukan kerjasama dengan Putri ariani dengan menjadikan dia sebagai Brand Ambassador kami.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Pak Arthur sebagai *Public Relations Specialist* selaku Triangulasi I, sebagai berikut:

“ Ya cara itu tentunya bisa, tapi mungkin bisa ditambah dengan cara lain seperti Gathering/acara lainnya.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi, sebagai berikut:

“ Ya itu tadi adanya brand ambassador, apalagi dia juga berbakat kan.”

## 2. Kognisi

### **Bagaimana pihak BSI memberikan informasi kepada publik agar publik terpecahya kembali?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (Key Informan), sebagai berikut:

“ Adanya press conference yang melibatkan semua para direksi untuk mengembalikan kepercayaan serta menyatakan bahwa semuanya aman terkendali dan tidak ada data para nasabah yang bocor.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Kami melakukan press conference dimana direksi turun langsung, dengan menunjukan komitmen bahwa bank syariah indonesia serius.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Balqis Yessa Nurlanda sebagai nasabah bank syariah Indonesia selaku Triangulasi, sebagai berikut:

“ Ya seperti press conference waktu itu, direksinya turun semua untuk menyampaikan lagsung. Pastinya adanya press conference membuat kami nasabah lebih terpecahya kembali akan keseriusan bank syariah Indonesia.”

## 3. Motivasi

### **Apa yang dilakukan oleh pihak BSI untuk mengembalikan semangat dalam menghadapi kasus ini?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (Key Informan), sebagai berikut:

“ Seperti yang kita tahu, mungkin BSI sekarang sudah banyak dikenal dimasyarakat luas namun dengan cara adanya masalah kemarin atau bisa dibilang dengan berita negative. Untuk memotivasi, kami akan bertukar seperti kita dikenal dengan berita negative, kita akan menyebar luaskan semua berita positif mengenai Bank BSI yang bertujuan untuk mentukar berita. Yang tadinya dikenal dengan berita negative menjadi positif.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Kita ambil sisi positifnya dari kasus kemarin, dimana kasus kemarin membuat masyarakat menjadi tau mengenai bank syariah indonesia, mentwist dari gambaran orang terkait bsi yang negatif kepada bsi yang lebih baik lagi (positif).”

#### **4. Sikap**

**Bagaimana pihak BSI menggerakkan seluruh manajemen untuk kembali tetap semangat dalam menghadapi krisis ini, apakah adanya krisis ini membuat perubahan atau tidak?**

Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Pak Eko Nopiansyah (Head of Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku informan 1 (Key Informan), sebagai berikut:

“ Tentu membuat perubahan, terutama yang tadinya belum banyak orang tahu adanya bank BSI sekarang menjadi tahu karena adanya berita tersebut. Untuk mengembalikan semangat para manajemen dengan memperbanyak isu isu positif untuk membuat citra positif yang lebih baik untuk bank BSI. Apalagi dengan kita menggandeng influencer putri ariana, dimana story dari kehidupan dia kita pakai untuk menjadi story kepada teman-teman tim agar selalu semangat dan tidak putus asa.”

Pernyataan yang sama disampaikan oleh pak Iqbal (Corporate Communication Bank Syariah Indonesia) selaku selaku informan 2, sebagai berikut:

“ Story dari brand ambassador kami dijadikan story juga kepada internal, dengan cerita tentang ketekunan dan semangatnya. Tentunya krisis ini membuat perubahan terhadap kami dimana krisis yang terjadi membuat kami khususnya internal harus lebih baik lagi dalam memberikan layanan serta kenyamanan.”

### **4.3. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan informan untuk mendapatkan data. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan memberikan pertanyaan kepada informan yang telah ditentukan berdasarkan pemahaman permasalahan yang menjadi topik penelitian. Informan dalam penelitian ini merupakan pihak-pihak yang menguasai manajemen krisis yang sedang diteliti dalam penelitian ini. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan pada penelitian ini.

#### **1. Manajemen Krisis Bank Syariah Indonesia**

Pembahasan berikut ini mengenai manajemen krisis yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia dalam membentuk citra positif. Pembahasan ini menggunakan teori manajemen krisis dari W. Timothy Coombs yang memiliki 3 tahapan yaitu Pra-Krisis, Respon Krisis, dan Pasca Krisis.

##### **a. Pra-Krisis**

Pra-Krisis merupakan pencegahan yang dilakukan untuk mengurangi resiko yang diketahui dan mengarah kepada krisis. Tahap pra-krisis ini digunakan untuk mengetahui resiko serta krisis yang terjadi.

Dalam tahapan ini yang dilakukan oleh pihak Bank Syariah adalah dengan monitoring secara berkala melalui media massa, dimana hal ini dilakukan setiap hari untuk memantau kegiatan operasional dan tingkat operasional. Setelahnya untuk menghalangi krisis yang terjadi dilakukan kegiatan monitorin dan mapping untuk menentukan strategi dan taktik yang digunakan untuk menghadapi krisis nantinya, berkoordinasi dengan pihak-pihak internal. Persiapan yang dilakukan juga dengan kegiatan monitoring serta mapping, dengan terus memantau secara berkala serta mengatur strategi serta taktik menghadapi dan menghalangi krisis nantinya.

#### **b. Respon Krisis**

Tahap Respon Krisis adalah tahapan dimana manajemen menjelaskan apa yang akan dilakukan pada saat krisis. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan cara atau kegiatan yang dilakukan pada saat krisis terjadi.

Bank Syariah Indonesia menjelaskan kepada publik mengenai krisis yang terjadi dengan melakukan mapping, disini untuk menentukan strategi dan taktik yang akan dipakai untuk menjelaskan krisis kepada publik. Bank syariah menyiapkan holding statement dan jawaban atas pertanyaan yang diberikan serta memberikan pernyataan di media sosial.

Saat terjadinya krisis, bank syariah indonesia tetap melakukan mapping terhadap krisis tersebut setelahnya mengeluarkan statement dan memunuclkan isu-isu positif untuk merecovery isu-isu negatif melalui media sosial.

#### **c. Pasca Krisis**

Tahap Pasca Krisis merupakan tahapan dimana perusahaan menjalankan operasional seperti biasa, krisis yang terjadi sudah bukan menjadi perhatian utama tetapi masih tetap pada pantauan.

Setelah krisis terjadi bank syariah Indonesia melakukan komunikasi summit untuk menyampaikan visi dan misi ke pihak

internal, serta bank syariah Indonesia menggandeng influencer yaitu putri ariani. Influencer seperti putri ariani ini memiliki citra positif yang nantinya memberikan kesan positif kepada nasabah. Saat krisis dilihat cukup mereda pihak bank syariah Indonesia tetap melakukan monitoring dengan komunikasi minute by minute, hal ini dilakukan untuk memantau krisis yang terjadi sudah selesai atau masih berlanjut.

## **2. Membentuk Citra Positif**

Bank syariah Indonesia tentunya harus membentuk citra positif dengan adanya krisis yang terjadi. Dengan melakukan kerja sama dengan influencer yang dipercaya oleh publik, tidak lupa bank syariah Indonesia juga melakukan press conference dimana para direksi utama turun langsung untuk memperlihatkan bahwa bank syariah Indonesia serius. Adanya krisis yang terjadi tentunya membuat pihak internal cukup terganggu semangatnya, dengan ini pihak internal melakukan twist yaitu dengan mengambil sisi positif dari krisis yang terjadi. Cerita hidup dari brand ambassador bank syariah Indonesia yaitu Putri Ariani dijadikan cerita juga untuk tim internal, krisis yang terjadi juga menjadi perubahan bagi bank syariah Indonesia dimana krisis yang terjadi membuat bank syariah Indonesia lebih baik dalam memberikan layanan serta kenyamanan untuk nasabah.