



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Recovery Brand Image Bank Syariah Indonesia Pasca Down System Mei 2023: Studi Kasus Mengenai Recovery Brand Image BSI Regional I Aceh melalui Corporate Brand Crisis Management dan Service Recovery Management sebagai Bagian dari Recovery Brand Image dalam Meraih Kembali Kepercayaan Nasabah Pasca Down System Mei 2023

Dina Sakinah Puteri^{1*}, Hanny Hafiar², Mas Dadang Enjat Munajat³

¹Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia, dina21006@mail.unpad.ac.id

²Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia, hanny.hafiar@unpad.ac.id

³Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia, mdenjatm@unpad.ac.id

*Corresponding Author: dina21006@mail.unpad.ac.id

Abstract: *The system downtime experienced by BSI in May 2023 caused disruptions to digital banking services and triggered a public trust crisis, particularly in Aceh Province, which has a high level of dependence on Islamic banking. The system disruption, which was later linked to a cyberattack, not only impacted service operations but also the brand image and perceptions of customer data security. This study aims to analyze BSI Regional I Aceh's brand image recovery efforts after the May 2023 system downtime incident from the perspectives of Corporate Brand Crisis Management and Service Recovery Management. This study uses a constructivist paradigm with a qualitative approach and case study method. Data was collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies, and analyzed using Miles and Huberman's interactive model with triangulation techniques to ensure data validity. The results show that BSI Regional I Aceh recovered its brand image through coordination with the head office, handling customer complaints, and service and communication recovery efforts to rebuild trust. However, a gap was found between the corporate-designed recovery strategy and customer perceptions, particularly regarding the speed and transparency of information in the early stages of the crisis. This study contributes theoretically to the study of brand image recovery in Islamic banking after a technological crisis, as well as practically to the formulation of crisis management and service recovery strategies oriented towards customer trust.*

Keywords: *Brand Image Recovery, Corporate Brand Crisis Management, Service Recovery Management, Customer Trust*

Abstrak: *Insiden down system yang dialami oleh BSI pada Mei 2023 menyebabkan gangguan layanan perbankan digital dan memicu krisis kepercayaan publik, khususnya di Provinsi Aceh yang memiliki tingkat ketergantungan tinggi terhadap perbankan syariah. Gangguan sistem*

yang kemudian dikaitkan dengan serangan siber tersebut tidak hanya berdampak pada operasional layanan, tetapi juga pada citra merek serta persepsi keamanan data nasabah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya *recovery brand image* BSI Regional I Aceh pasca-insiden *down system* Mei 2023 melalui perspektif *Corporate Brand Crisis Management* dan *Service Recovery Management*. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan teknik triangulasi untuk menjamin validitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSI Regional I Aceh melakukan pemulihan citra merek melalui koordinasi dengan kantor pusat, penanganan keluhan nasabah, serta upaya pemulihan layanan dan komunikasi untuk membangun kembali kepercayaan. Namun, ditemukan adanya kesenjangan antara strategi pemulihan yang dirancang secara korporasi dan persepsi nasabah, terutama kecepatan serta transparansi informasi pada fase awal krisis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada kajian pemulihan citra merek perbankan syariah pascakrisis teknologi, serta kontribusi praktis dalam perumusan strategi manajemen krisis dan pemulihan layanan yang berorientasi pada kepercayaan nasabah.

Kata Kunci: *Recovery Brand Image, Corporate Brand Crisis Management, Service Recovery Management, Kepercayaan Nasabah*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara lembaga perbankan menyediakan layanan kepada nasabah, terutama melalui pengembangan *mobile banking* sebagai kanal utama transaksi keuangan. Layanan perbankan digital dituntut untuk menghadirkan kecepatan, kemudahan, dan keamanan yang tinggi, karena kualitas pengalaman digital secara langsung memengaruhi kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas nasabah (Garzaro et al., 2021; Susanto et al., 2023). Dalam konteks ini, stabilitas sistem teknologi informasi menjadi prasyarat utama bagi keberlanjutan layanan dan reputasi merek perbankan, khususnya ketika interaksi dengan nasabah sepenuhnya dimediasi oleh sistem digital.

Namun, ketergantungan tinggi terhadap teknologi juga meningkatkan kerentanan bank terhadap krisis berbasis sistem, seperti gangguan layanan digital atau serangan siber. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gangguan sistem pada layanan perbankan digital tidak hanya berdampak pada kegagalan operasional, tetapi juga dapat memicu krisis kepercayaan dan merusak citra merek dalam jangka panjang (Su et al., 2021; Singh & Sayeed, 2024). Dalam situasi krisis teknologi, persepsi nasabah terhadap keamanan data, keandalan sistem, serta respons institusi menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pemulihan kepercayaan dan loyalitas.

Pada Mei 2023, Bank Syariah Indonesia (BSI) mengalami gangguan sistem (*down system*) yang menyebabkan terhentinya berbagai layanan perbankan digital. Insiden ini kemudian dikaitkan dengan serangan siber, termasuk *ransomware*, yang memicu kekhawatiran publik terkait keamanan data dan keandalan sistem perbankan digital BSI. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa insiden siber pada BSI berdampak pada meningkatnya persepsi risiko, kekhawatiran terhadap keamanan data, serta penurunan kepercayaan nasabah terhadap layanan digital perbankan (Jin et al., 2012; Aisah et al., 2023; Muhaimin et al., 2025; Efendi et al., 2025).

Literatur perbankan digital menegaskan bahwa pemulihan pascakrisis tidak cukup dilakukan melalui perbaikan teknis semata. Kepercayaan dan loyalitas nasabah dibentuk melalui kombinasi kualitas pengalaman pengguna (*user experience*), persepsi keamanan digital, serta efektivitas respons institusi dalam menangani keluhan dan berkomunikasi secara

transparan (Hussein et al., 2023). Selain itu, pendekatan *service recovery* yang tepat terbukti berperan penting dalam memulihkan kepuasan dan komitmen nasabah setelah kegagalan layanan (Indriastuti & Hidayat, 2021). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada kondisi layanan normal atau peningkatan kinerja digital, sementara kajian yang menempatkan krisis teknologi sebagai pemicu pemulihan citra merek pada perbankan syariah, khususnya pada level regional, masih terbatas.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya *recovery brand image* BSI Regional I Aceh pasca-insiden *down system* Mei 2023 melalui perspektif *Corporate Brand Crisis Management* dan *Service Recovery Management* dengan rumusan masalah yang diarahkan untuk mengkaji tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini menelaah bagaimana koordinasi yang dilakukan antara BSI Regional I Aceh dan BSI pusat sebagai bagian dari penerapan *Corporate Brand Crisis Management* dalam menghadapi krisis layanan. Koordinasi tersebut menjadi penting karena kebijakan strategis dan komunikasi publik dalam situasi krisis sebagian besar ditentukan di tingkat pusat, sementara implementasinya berlangsung di tingkat regional.

Kedua, penelitian ini mengkaji bagaimana BSI Regional I Aceh menangani keluhan nasabah yang muncul sebagai dampak dari gangguan sistem, khususnya dalam kerangka *Service Recovery Management*. Fokus kajian diarahkan pada bentuk respons layanan, mekanisme penanganan pengaduan, serta upaya-upaya pemulihan yang dilakukan di tingkat operasional untuk meredam ketidakpuasan nasabah selama dan setelah krisis berlangsung.

Ketiga, penelitian ini menelaah langkah-langkah yang dilakukan oleh BSI Regional I Aceh dalam memulihkan kepercayaan nasabah sebagai bagian dari proses *recovery brand image* pasca krisis teknologi. Aspek ini menempatkan kepercayaan nasabah sebagai indikator penting keberhasilan pemulihan merek, terutama dalam konteks perbankan syariah di Aceh yang memiliki tingkat ketergantungan tinggi terhadap satu institusi perbankan.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis koordinasi antara BSI Regional I Aceh dan BSI pusat dalam kerangka manajemen krisis merek korporat pasca-insiden *down system* Mei 2023. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi penanganan keluhan nasabah sebagai bagian dari proses pemulihan layanan yang dijalankan di tingkat regional. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi upaya pemulihan kepercayaan nasabah sebagai bagian dari proses pemulihan citra merek (*recovery brand image*) BSI pasca krisis teknologi.

Kebaruan penelitian ini tidak terletak pada konsep komunikasi krisis atau pemulihan layanan itu sendiri, yang telah banyak dibahas dalam literatur sebelumnya (Coombs, 2023; Hidayati & Purworini, 2024). Kontribusi utama penelitian ini terletak pada konteks empirisnya, yaitu krisis teknologi perbankan syariah di Provinsi Aceh yang memiliki karakteristik struktural berbeda dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia.

Aceh merupakan satu-satunya provinsi di Indonesia yang menerapkan kebijakan operasional perbankan berbasis syariah secara menyeluruh, sehingga secara praktis pilihan bank bagi masyarakat menjadi lebih terbatas. Dalam konteks ini, Bank Syariah Indonesia (BSI) menempati posisi dominan sebagai penyedia utama layanan perbankan syariah, yang menciptakan kondisi pasar dengan tingkat substitusi yang rendah bagi nasabah.

Kondisi tersebut menjadikan dinamika krisis dan pemulihan layanan memiliki karakteristik yang berbeda, karena nasabah tidak memiliki alternatif yang setara untuk berpindah layanan dalam jangka pendek. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bagaimana strategi komunikasi krisis dan pemulihan layanan dijalankan dalam konteks pasar yang relatif terkonsentrasi, di mana relasi kekuasaan antara bank dan nasabah, serta ketergantungan struktural masyarakat terhadap satu institusi perbankan, memengaruhi dinamika persepsi, keluhan, dan proses pemulihan kepercayaan.

Sejumlah penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kegagalan layanan berbasis teknologi pada sektor perbankan memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah. Badawi et al. (2019) menemukan bahwa efektivitas *service recovery* berhubungan langsung dengan tingkat kepuasan dan kecenderungan *positive word of mouth*, terutama ketika pemulihan dilakukan secara proporsional terhadap tingkat gangguan yang dirasakan nasabah. Namun, studi ini lebih menitikberatkan pada konteks layanan normal dan tidak secara spesifik membahas krisis teknologi berskala besar.

Dalam konteks kepercayaan merek, Aaker (1991) serta Rousseau et al. (1998) menegaskan bahwa pemulihan kepercayaan bersifat gradual dan tidak selalu sejalan dengan pemulihan teknis. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Kaushik (2020) yang menunjukkan bahwa transparansi dan konsistensi komunikasi krisis menjadi determinan utama dalam pemulihan citra merek pasca krisis layanan. Studi empiris pada perbankan syariah juga menunjukkan bahwa serangan siber berdampak langsung pada reputasi institusi dan persepsi keamanan nasabah (Nurrizkiana et al., 2025).

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada bank konvensional atau konteks kompetitif, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika krisis layanan pada perbankan syariah di wilayah dengan keterbatasan pilihan institusi keuangan. Penelitian ini berlandaskan pada tiga kerangka teoretis utama, yaitu *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Repair Theory*, dan *Service Recovery Management*, yang digunakan secara komplementer untuk menjelaskan dinamika pemulihan citra merek pasca krisis teknologi pada sektor perbankan syariah.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini mengintegrasikan perspektif *Corporate Brand Crisis Management* dan *Service Recovery Management* untuk melihat secara simultan aspek koordinasi krisis, penanganan keluhan nasabah, serta pemulihan kepercayaan pascakrisis teknologi. Penelitian ini juga menyoroti adanya kesenjangan antara strategi pemulihan yang dirancang di tingkat korporasi dan persepsi nasabah di tingkat regional, yang masih relatif jarang dikaji secara mendalam dalam studi pemulihan citra merek perbankan syariah di Indonesia (Maulana & Nasrulloh, 2024; Rahman et al., 2024).

METODE

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam makna, persepsi, dan pengalaman para informan dalam konteks sosial tertentu, khususnya terkait upaya pemulihan citra merek Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca-insiden *down system* Mei 2023. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali realitas yang dibangun secara subjektif oleh para aktor yang terlibat dalam proses penanganan krisis dan pemulihan layanan (Creswell & Poth, 2018).

Metode yang digunakan adalah studi kasus, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas. Studi kasus digunakan untuk memahami secara komprehensif dinamika krisis dan pemulihan merek dalam konteks spesifik, yaitu BSI Regional I Aceh (Yin, 2018). Pendekatan studi kasus dipilih untuk menangkap kompleksitas proses manajemen krisis merek dan pemulihan layanan dalam konteks perbankan syariah yang memiliki karakteristik regulasi khusus.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah kerja BSI Regional I Aceh. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan relevansi, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dalam

penanganan krisis dan pemulihan layanan. Teknik ini umum digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam dari informan yang dianggap paling memahami fenomena yang diteliti (Patton, 2015).

Informan dalam penelitian ini meliputi pihak manajemen dan staf BSI Regional I Aceh yang terlibat dalam penanganan operasional dan layanan nasabah pasca-*down system*, pihak yang memiliki peran dalam komunikasi dan koordinasi kebijakan pemulihan layanan, serta perwakilan nasabah yang terdampak gangguan layanan guna memperoleh perspektif eksternal terkait persepsi pemulihan layanan dan kepercayaan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik untuk memastikan kedalaman dan kelengkapan data, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara semi-terstruktur terhadap informan kunci untuk menggali pengalaman, strategi, dan persepsi terkait penanganan krisis, pemulihan layanan, serta upaya pemulihan citra merek. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan fleksibilitas dalam penggalian data sekaligus menjaga fokus penelitian sesuai dengan kerangka konseptual yang telah ditetapkan (Creswell & Poth, 2018). Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses layanan, interaksi antara petugas bank dan nasabah, serta dinamika pelayanan pascakrisis, sehingga peneliti dapat memahami praktik pemulihan layanan dalam konteks nyata.

Studi dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan data berupa siaran pers, kebijakan internal, laporan perusahaan, pemberitaan media, serta dokumen lain yang relevan dengan penanganan krisis dan layanan nasabah. Data dokumenter digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi temuan dari wawancara dan observasi (Yin, 2018).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data dengan menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña. Model ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles et al., 2014). Reduksi data dilakukan melalui proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan pengabstrakan data mentah yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, matriks, dan kategori tematik untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar konsep. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan secara berulang melalui penelusuran kembali data lapangan guna memastikan konsistensi dan ketepatan temuan.

Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, baik internal bank maupun nasabah, serta narasumber ahli dari YLKI yang memberikan perspektif hak-hak konsumen, dalam hal ini merupakan nasabah bank BSI. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi (Miles et al., 2014).

Kerangka Analisis

Kerangka analisis penelitian ini mengintegrasikan konsep *Corporate Brand Crisis Management* dan *Service Recovery Management* untuk menjelaskan proses *recovery brand image* pasca krisis teknologi. Data dianalisis untuk mengidentifikasi pola koordinasi krisis

antara tingkat pusat dan regional, strategi pemulihan layanan yang dijalankan, serta dinamika pemulihan kepercayaan nasabah pasca insiden down system.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan keterangan informan internal, gangguan sistem pada Bank Syariah Indonesia terjadi pada awal Mei 2023 dan berdampak pada terhentinya sebagian besar layanan perbankan. Layanan yang terdampak meliputi transaksi melalui ATM, mobile banking, serta layanan teller di kantor cabang. Kondisi tersebut menyebabkan nasabah tidak dapat melakukan transaksi penarikan, transfer, maupun pembayaran dalam periode tertentu.

Informan dari Kantor Area Lhokseumawe menyampaikan bahwa gangguan sistem bersifat terpusat dan memengaruhi jaringan nasional BSI. Pada tahap awal terjadinya gangguan, informasi mengenai penyebab teknis belum dapat disampaikan secara rinci, baik kepada kantor area maupun kepada nasabah. Keterbatasan informasi tersebut memengaruhi proses penyampaian penjelasan kepada nasabah yang terdampak.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa gangguan sistem memicu berbagai keluhan dari nasabah. Keluhan yang disampaikan antara lain berkaitan dengan keterlambatan transaksi, kegagalan penarikan dana, serta ketidakpastian mengenai status saldo dan dana yang tertahan. Nasabah menyampaikan keluhan secara langsung di kantor cabang serta melalui media sosial.

Pihak *back office* mencatat adanya peningkatan jumlah pengaduan dan permintaan klarifikasi dari nasabah selama periode gangguan berlangsung. Beberapa nasabah menyampaikan kekhawatiran terkait keamanan dana mereka serta ketidakjelasan mengenai waktu pemulihan layanan. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya interaksi antara nasabah dan petugas layanan di kantor cabang.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kantor Area Lhokseumawe menerima arahan dari kantor pusat untuk menyampaikan penjelasan umum kepada nasabah mengenai adanya gangguan sistem. Informasi yang diberikan kepada kantor area bersifat terbatas dan lebih menekankan imbauan kepada nasabah untuk menunggu proses pemulihan. Petugas *frontliner* diarahkan untuk menyampaikan permohonan maaf kepada nasabah serta membantu mencatat dan menyalurkan keluhan yang masuk.

Selain itu, kantor area berperan dalam menyampaikan informasi terbaru yang diterima dari kantor pusat kepada nasabah secara bertahap, sesuai dengan pembaruan yang tersedia. Komunikasi kepada nasabah dilakukan melalui beberapa saluran, antara lain pengumuman di kantor cabang, penjelasan langsung dari petugas layanan, serta pernyataan resmi BSI melalui media dan platform digital. Informan menyebutkan bahwa informasi yang disampaikan kepada publik bersifat umum dan tidak selalu disertai penjelasan teknis mengenai penyebab gangguan.

Nasabah memperoleh informasi terkait perkembangan pemulihan sistem secara bertahap. Namun demikian, terdapat perbedaan waktu penerimaan informasi antara kantor pusat dan kantor area, yang memengaruhi kecepatan penyampaian informasi kepada nasabah di tingkat cabang.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa BSI melakukan sejumlah langkah pemulihan layanan, antara lain normalisasi sistem secara bertahap, penanganan keluhan nasabah, serta pemberian solusi sementara bagi nasabah yang membutuhkan layanan transaksi mendesak. Informan internal menyatakan bahwa beberapa bentuk bantuan dan fasilitasi diberikan kepada nasabah untuk mengurangi dampak gangguan, meskipun kebijakan terkait kompensasi dan bentuk pemulihan tertentu ditetapkan oleh kantor pusat.

Dari perspektif informan eksternal, yaitu perwakilan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), diperoleh informasi bahwa lembaga tersebut menerima pengaduan dari konsumen terkait gangguan layanan BSI. Pengaduan yang diterima mencakup keluhan mengenai keterbatasan akses informasi, ketidakjelasan waktu pemulihan layanan, serta

dampak finansial yang dialami oleh sebagian nasabah. YLKI juga menekankan pentingnya transparansi informasi, penunjukan juru bicara resmi, serta penyampaian informasi secara real time kepada publik dalam situasi krisis layanan perbankan.

Pembahasan

Temuan menunjukkan bahwa gangguan sistem BSI dikategorikan sebagai krisis teknologi yang bersifat organisasi (*organizational/technical crisis*), yang dalam SCCT cenderung meningkatkan atribusi tanggung jawab kepada organisasi. Menurut Coombs, pada krisis dengan tingkat atribusi tanggung jawab moderat hingga tinggi, organisasi direkomendasikan menggunakan strategi *rebuild* seperti permintaan maaf, kompensasi, dan tindakan korektif yang jelas.

Dalam kasus ini, BSI menerapkan permohonan maaf, komunikasi umum, dan langkah pemulihan sistem. Namun, keterbatasan informasi awal dan lambatnya penjelasan teknis berpotensi memperkuat persepsi tanggung jawab organisasi di mata nasabah. Hal ini sejalan dengan temuan Maulana dan Nasrulloh (2024) yang menunjukkan bahwa dalam krisis BSI terkait serangan siber, transparansi dan kecepatan komunikasi menjadi faktor kunci dalam menjaga legitimasi dan reputasi organisasi.

Secara normatif, kewajiban penyampaian informasi yang jelas dan akurat juga ditegaskan dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, khususnya terkait hak konsumen untuk memperoleh informasi yang benar, jelas, dan jujur. Selain itu, POJK No. 22 Tahun 2023 tentang Perlindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan mewajibkan pelaku jasa keuangan menyampaikan informasi yang faktual, akurat, dan tidak menyesatkan dalam kondisi gangguan layanan. Dengan demikian, keterbatasan informasi awal dalam kasus ini tidak hanya berdampak pada persepsi reputasi, tetapi juga berpotensi tidak selaras dengan standar perlindungan konsumen yang ditetapkan regulator.

Literatur terbaru menegaskan bahwa keterlambatan dan ketidakjelasan informasi dalam komunikasi krisis dapat meningkatkan ketidakpastian publik serta memperkuat atribusi kesalahan terhadap organisasi (Coombs, 2023; Jin et al., 2012). Dalam hal ini, keterbatasan informasi dari pusat ke kantor area menunjukkan adanya celah dalam sistem komunikasi internal krisis, yang berpotensi melemahkan konsistensi pesan dan efektivitas respons organisasi. Kondisi ini juga bertentangan dengan prinsip keterbukaan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang menekankan kewajiban penyelenggara layanan untuk menyediakan informasi yang memadai kepada pengguna layanan.

Transparansi, Kecepatan Informasi, dan Kepercayaan Publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepada nasabah dilakukan secara umum dan bertahap, dengan adanya perbedaan waktu penyampaian informasi antara kantor pusat dan kantor area. Pola komunikasi tersebut menunjukkan bahwa informasi krisis belum sepenuhnya disampaikan secara seragam dan *real-time* kepada seluruh unit organisasi. Kondisi ini memperkuat pandangan Coombs (2023) bahwa dalam manajemen komunikasi krisis, konsistensi pesan dan kecepatan distribusi informasi merupakan elemen kunci dalam menjaga kepercayaan publik serta mencegah munculnya spekulasi di kalangan pemangku kepentingan.

Dalam perbankan syariah Indonesia, studi terbaru di *Sustainable Futures* (2025) menunjukkan bahwa krisis siber dan gangguan layanan digital berdampak signifikan terhadap kepercayaan nasabah serta niat melanjutkan penggunaan layanan digital. Ketidakpastian informasi memperkuat persepsi risiko dan dapat mempercepat erosi kepercayaan. Secara regulatif, kewajiban menjaga kualitas layanan dan stabilitas operasional juga sejalan dengan mandat Undang-Undang No. 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan, yang menekankan pentingnya manajemen risiko dan kesinambungan layanan pada lembaga jasa

keuangan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa kecepatan dan transparansi bukan hanya elemen komunikasi, tetapi juga komponen strategis dalam mitigasi kerusakan reputasi (Aisyah et al., 2025).

Service Recovery dan Persepsi Keadilan Nasabah

Langkah pemulihan layanan yang dilakukan BSI, seperti normalisasi sistem dan fasilitasi transaksi, mencerminkan praktik dasar *service recovery*. Namun, temuan menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan bentuk pemulihan ditentukan secara terpusat, dengan ruang diskresi terbatas di tingkat area.

Literatur *service recovery* mutakhir menekankan pentingnya *perceived justice* (*distributive*, *procedural*, dan *interactional justice*) dalam menentukan kepuasan pascakrisis. Studi-studi terkini dalam konteks layanan keuangan menunjukkan bahwa pemulihan yang lambat atau tidak seragam dapat memperlemah efek positif dari permintaan maaf dan tindakan korektif (Dike, 2025). Hal ini juga, secara normatif, kewajiban pemberian kompensasi dan ganti rugi kepada konsumen juga ditegaskan dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, yang mengatur hak konsumen atas kompensasi apabila mengalami kerugian akibat gangguan layanan.

Kemudian temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun langkah pemulihan dilakukan, keterbatasan kewenangan di tingkat area berpotensi mengurangi persepsi keadilan prosedural di mata nasabah.

Koordinasi Internal dan Konsistensi Pesan Krisis

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kantor area memiliki ketergantungan tinggi pada informasi dari kantor pusat dengan aliran yang bersifat satu arah. Temuan ini sejalan dengan studi Hamid, Mohamad, dan Ismail (2024), yang menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi krisis internal sangat ditentukan oleh struktur komunikasi internal yang jelas dan koordinasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Komunikasi internal yang kurang responsif dan tidak dua-arah dapat meningkatkan ketidakpastian di antara pemangku kepentingan internal dan melemahkan kemampuan organisasi dalam merespons krisis secara konsisten.

Ketidaksinkronan ini berpotensi menghasilkan pesan yang tidak konsisten, yang dalam literatur krisis dikenal sebagai faktor yang memperburuk kebingungan publik dan meningkatkan skeptisisme terhadap organisasi. Dari perspektif regulasi perbankan, kewajiban kesiapsiagaan krisis dan kesinambungan operasional juga diatur dalam POJK tentang *Recovery Plan* dan manajemen risiko perbankan, yang menuntut bank memiliki sistem dan prosedur yang mampu mendukung respons krisis yang terkoordinasi. Studi perbankan lintas negara juga menunjukkan bahwa organisasi dengan kerangka komunikasi krisis yang terstruktur dan terdesentralisasi secara terbatas cenderung lebih resilien (Dike, 2025).

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat validitas SCCT dalam konteks krisis teknologi perbankan syariah di Indonesia, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara atribusi tanggung jawab, strategi respons, dan potensi dampaknya terhadap reputasi. Temuan ini juga memperluas literatur dengan menunjukkan peran penting komunikasi internal sebagai variabel mediasi dalam efektivitas respons krisis. Secara praktis, hasil penelitian mengimplikasikan bahwa bank perlu:

1. Mengembangkan protokol komunikasi krisis *real-time* yang memungkinkan kantor area memperoleh informasi yang lebih rinci dan cepat.
2. Memperkuat strategi *service recovery* berbasis persepsi keadilan nasabah termasuk mekanisme kompensasi yang jelas sebagaimana diatur dalam UU Perlindungan Konsumen.

3. Menunjuk juru bicara yang konsisten dan terpercaya untuk mengurangi ketidakpastian publik serta memastikan kepatuhan terhadap kewajiban penyampaian informasi yang akurat sesuai standar regulator.

Implikasi ini sejalan dengan rekomendasi riset terbaru yang menekankan pentingnya integrasi komunikasi krisis, pemulihan layanan, dan manajemen reputasi dalam industri keuangan digital (Maulana & Nasrulloh, 2024; Dike, 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa insiden gangguan sistem PT Bank Syariah Indonesia (BSI) pada Mei 2023 berdampak signifikan terhadap operasional layanan dan persepsi nasabah, khususnya terkait akses transaksi, kejelasan informasi, dan kepercayaan terhadap sistem perbankan digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSI telah menerapkan sejumlah langkah komunikasi krisis dan pemulihan layanan, termasuk penyampaian permintaan maaf, normalisasi sistem, serta fasilitasi penanganan keluhan nasabah.

Menjawab pertanyaan penelitian, temuan menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis BSI cenderung berfokus pada penyampaian informasi umum dan menunggu arahan pusat, dengan tingkat transparansi dan kecepatan informasi yang terbatas di tingkat kantor area. Dalam perspektif SCCT, strategi ini mencerminkan upaya respons dasar yang belum sepenuhnya mengoptimalkan strategi *rebuild* secara komprehensif. Sementara itu, dari perspektif service recovery, langkah pemulihan telah dilakukan, namun persepsi keadilan prosedural dan distributif berpotensi belum optimal akibat keterbatasan kewenangan di tingkat area.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penguatan protokol komunikasi krisis *real-time*, peningkatan transparansi informasi kepada publik, serta pengembangan kebijakan service recovery yang lebih fleksibel dan responsif di tingkat operasional. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi SCCT dan service recovery dalam menganalisis krisis teknologi di sektor perbankan syariah Indonesia, serta menyoroti pentingnya peran komunikasi internal sebagai faktor kunci dalam efektivitas manajemen krisis.

REFERENSI

- Aisyah, M., Sesunan, Y. S., & Wicaksono, A. T. S. (2025). *Customers' trust in Islamic banking post-cyberattack leads to digital service breakdowns in Indonesia*. Sustainable Futures, 10, 101530. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101530>
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dike, H. W. (2025). *Crisis communication strategies and organizational resilience: Lessons from Nigerian financial institutions*. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS). <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400177>
- Efendi, N. A., Harahap, M. I., & Syahbudi, M. (2025). Pengaruh social engineering dan cyber crime terhadap persepsi keamanan pada aplikasi BSI Mobile. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 14(3), 1237–1250. <https://doi.org/10.22437/jmk.v14i03.48161>
- Garzaro, D. M., Varotto, L. F., & Pedro, S. de C. (2021). Internet and mobile banking: The role of engagement and experience on satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 39(1), 1–23.
- Hamid, A. S., Mohamad, B., & Ismail, A. (2024). Internal crisis communication: Exploring antecedents and consequences from a managerial viewpoint. *Frontiers in Communication*, 9, Article 1444114.

- Hidayati, N. R., & Purworini, D. (2024). Strategi respons krisis organisasi: Analisis isi kuantitatif dengan teori SCCT. *Warta Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*. <https://warta-iski.or.id/index.php/WartaISKI/article/view/333>
- Hussein, A. S., Sumiati, S., Hapsari, R., & Abu Bakar, J. (2023). Bank 4.0 experiential quality and customer loyalty: The mediating role of trust and engagement. *The TQM Journal*, 35(7), 1706–1721.
- Indriastuti, D., & Hidayat, A. (2021). The importance of service experience, trust, and satisfaction on banking customer loyalty. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 92–98.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing assumptions in crisis communication theories. *Public Relations Review*, 38(1), 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.012>
- Maulana, B. R., & Nasrulloh, N. (2024). Analisis strategi pemulihan citra Bank Syariah Indonesia pasca dugaan serangan siber. *EKSISBANK (Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan)*, 8(1), 76–91. <https://doi.org/10.37726/ee.v8i1.1123>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Muhaimin, S., Haslindah, & Hasni. (2025). Analisis serangan ransomware pada sistem keamanan siber Bank Syariah Indonesia (BSI) terhadap customer trust. *Journal Transformation of Mandalika*, 6(2), 65–70. <https://doi.org/10.36312/jtm.v6i2.4467>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (sebagai dasar kesinambungan operasional dan kesiapsiagaan krisis).
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 22/POJK.07/2023 tentang Perlindungan Konsumen dan Masyarakat di Sektor Jasa Keuangan.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rahman, B. S., Prabawani, B., & Nugraha, H. S. (2024). Analysis of the effect of perceived risk, service quality and customer trust toward customer loyalty after a cyber attack (Study in Bank Sharia Indonesia). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. <https://doi.org/10.14710/jiab.2024.44725>
- Raudhina, L. L., & Siregar, S. L. (2022). The effect of customer experience, trust and satisfaction on customer loyalty. *International Journal Management and Economic*, 1(2), 49–53.
- Singh, S., & Sayeed, A. (2024). The impact of security concerns on customers' adoption of e-banking services. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*.
- Su, B., Wu, L., & Yen, Y. (2021). Antecedents and consequences of trust and loyalty in physical banks affecting mobile payments. *Sustainability*, 13(12), 1–27.
- Susanto, S. A., Manek, M. V., Setiawan, R. A., & Mustikasari, F. (2023). Customer experience in digital banking: The influence of convenience, security, and usefulness on satisfaction and loyalty. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(8), 1671–1685.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. (1999). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 42.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. (2011). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 111.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.