

**KRISIS KOMUNIKASI DI TINGKAT ORGANISASI:
ANALISIS POLA KOMUNIKASI KRISIS AIESEC CABANG SEMARANG PADA MASA
PANDEMI COVID-19**

Ignatia Endra Kristianti, Dr. Yanuar Luqman, Drs. Wiwid Noor Rakhmad
ignatiakristianti@gmail.com

**Program Studi S1 Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024)7465407**

ABSTRACT

During the pandemic, AIESEC in Semarang was hit by rumors on social media regarding recruitment in 2020, so the communication crisis situation needed to be addressed in order to maintain reputation. This study aims to analyze the crisis communication pattern applied by AIESEC in Semarang in dealing with the communication crisis during the COVID-19 pandemic by applying descriptive case study methods, qualitative approaches, and interpretive paradigms. The techniques used are semi-structured in-depth interviews and pattern matching analysis techniques based on the main theory which includes the Integrated Crisis Management Framework and Situational Crisis Communication Theory.

The analysis of the results showed that although it did not have a broad impact on public behavior, the leaders of the AIESEC in Semarang continued to evaluate and improve the organization's communication system. The suitability of the communication pattern can be seen from the preventive measures that are relevant to patterns related to crisis communication. The conformity of the pattern shows that this organization has implemented a coherent crisis evaluation step and improved partnership relationships, roles, and internal resources. These efforts are implemented through improving communication systems and tools, particularly during recruitment, program due diligence, and preparation of risk mitigation plans. The crisis communication strategy applied by the organization is a message bolstering strategy which focuses on the publication of positive messages. Continuity of organizational communication is also ensured through standardized routines of partnership and member development.

The conclusion of this research is that organizational activists are able to apply crisis communication patterns and actively involved in improving the quality of organizational communication. Since the ability to make strategic decisions and modify communication systems plays an important role, therefore the theory in this study was developed with elements of interactionism capability and innovation stage. By recommending the expansion of organizational communication media, this study states that the organization can maintain its reputation in times of crisis by optimizing the communication system that strengthens the essence of the organization.

Keywords: AIESEC, crisis communication pattern, descriptive case study, organizational communication crisis, Situational Crisis Communication Theory

ABSTRAK

Di masa pandemi, AIESEC cabang Semarang tertimpa rumor di media sosial terkait perekrutan tahun 2020, sehingga situasi krisis komunikasi tersebut perlu diatasi guna menjaga reputasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi krisis yang diterapkan oleh AIESEC cabang Semarang dalam menghadapi krisis komunikasi di masa pandemi COVID-19 dengan menerapkan metode studi kasus deskriptif, pendekatan kualitatif, dan paradigma interpretif. Teknik yang digunakan adalah wawancara mendalam semi-terstruktur dan teknik analisis pattern matching berdasarkan teori utama yang mencakup *Integrated Crisis Management Framework* dan *Situational Crisis Communication Theory*.

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak berdampak luas pada perilaku publik, namun para pemimpin AIESEC cabang Semarang tetap melakukan evaluasi serta memperbaiki sistem komunikasi organisasi. Kesesuaian pola komunikasi krisis tersebut dapat dilihat dari langkah-langkah preventif organisasi yang sesuai dengan sejumlah pola terkait komunikasi krisis. Kesesuaian pola menunjukkan organisasi ini telah menerapkan langkah evaluasi krisis secara runtut serta meningkatkan hubungan kemitraan, peran, dan sumber daya internal. Upaya tersebut diterapkan melalui peningkatan sistem dan alat komunikasi, khususnya selama perekrutan, uji kelayakan program, dan penyusunan rencana mitigasi risiko. Strategi komunikasi krisis yang diterapkan organisasi adalah strategi *bolstering message* yang berfokus pada publikasi pesan positif. Keberlanjutan komunikasi organisasi juga dipastikan melalui rutinitas kemitraan dan pengembangan anggota yang terstandardisasi.

Simpulan hasil penelitian ini yaitu para aktivis organisasi mampu menerapkan pola komunikasi krisis dan terlibat aktif dalam memperbaiki kualitas komunikasi organisasi. Karena kemampuan menentukan keputusan strategis dan memodifikasi sistem komunikasi memegang peranan penting, maka teori dalam penelitian ini dikembangkan dengan elemen kapabilitas interaksionisme dan tahap inovasi. Dengan merekomendasikan perluasan media komunikasi organisasi, penelitian ini menyatakan bahwa organisasi dapat mempertahankan reputasinya di masa krisis dengan teroptimisasinya sistem komunikasi yang memperkuat esensi organisasi.

Kata Kunci: AIESEC, krisis komunikasi organisasi, *Situational Crisis Communication Theory*, pola komunikasi krisis. studi kasus deskriptif

PENDAHULUAN

Peredaran rumor yang menerpa suatu pihak dapat menimbulkan masalah yang mengancam reputasi pihak tersebut. Sebagai organisasi yang beradaptasi di masa pandemi COVID-19, AIESEC cabang Semarang tertimpa rumor yang menanggapi perubahan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Rumor yang menerpa AIESEC tersebut beredar di Twitter pada tahun 2020 dan 2021 serta berkaitan dengan proses perekrutan yang diduga tidak objektif. Cuitan tersebut ditanggapi oleh publik dengan sejumlah respons dalam bentuk *retweets*, *quote tweets*, *likes*, dan *replied comments*. Dilihat dari banyaknya program yang diadakan oleh AIESEC cabang Semarang, rumor tersebut dapat sangat merugikan AIESEC cabang Semarang. Sebab, dengan adanya tuduhan penggunaan relasi orang dalam dan pemungutan uang, maka rumor tersebut akan mengurangi kepercayaan publik terhadap program AIESEC yang membutuhkan keterlibatan masyarakat luas dan menyerang identitas organisasi yang bersifat *not-for-profit*.

Rumor yang beredar tersebut pun mengindikasikan adanya krisis komunikasi yang menerpa AIESEC cabang Semarang selama pandemi. Sebagai salah satu bentuk

krisis, krisis komunikasi merupakan situasi kekacauan yang menimbulkan dampak negatif yang membahayakan reputasi.

Krisis dijelaskan oleh Devlin (2007) sebagai situasi yang terjadi di waktu yang tidak terduga dan menimbulkan dampak yang merugikan sejumlah pihak (Kriyantono, 2015, p. 196). Krisis komunikasi menunjukkan beredarnya isu negatif terkait suatu organisasi yang menyebabkan kepercayaan dan dukungan terhadap organisasi tersebut berkurang. Lemahnya simpati dalam hubungan organisasi dapat mempersempit ruang gerak hingga memperburuk reputasi organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizky Saputra (2020, p. 201) menunjukkan bahwa para pelaku organisasi harus memaksimalkan langkah-langkah komunikasi krisis dalam menghadapi krisis. Hal tersebut diprioritaskan supaya organisasi dapat tetap menjaga reputasi dan kelancaran visi misinya hingga krisis berakhir.

Langkah-langkah komunikasi krisis yang perlu dioptimalkan disebut sebagai pola komunikasi krisis yang diterapkan oleh organisasi. Pola komunikasi krisis pada organisasi merupakan langkah-langkah komunikasi yang berkaitan yang diterapkan oleh para aktivis organisasi di situasi krisis,

dengan tujuan memperbaiki persepsi publik terhadap organisasi setelah krisis, supaya reputasi organisasi tetap terjaga dengan baik (Sudrajat, 2014, p. 29). Dalam menerapkan pola komunikasi krisis tersebut, diperlukan adanya efektivitas kerja sama dan komunikasi yang baik antar anggota tim. Maka dari itu, komunikasi yang kondusif sangat penting dalam dinamika berorganisasi. Melihat krisis sebagai sebuah keniscayaan dalam dinamika organisasi, maka organisasi dihadapkan pada dua pilihan yaitu bermain aman dengan sekedar bertahan hidup (*survival mode*), atau berani berinovasi (*innovation mode*) (Kristianus, 2022).

Komunikasi krisis dapat dinyatakan berhasil apabila tim manajemen krisis mampu membawa organisasi bertahan dan berkembang melewati masa krisis. Proses tim manajemen krisis ini diawali dengan menganalisis situasi untuk membentuk rencana krisis dan mempersiapkan upaya peningkatan kompetensi organisasi dalam menangani krisis. Maka dari itu, Nice Abdallah (2020, p. 25), melalui penelitian yang dilakukannya, memberikan rekomendasi supaya setiap organisasi membangun rancangan komunikasi krisis pra-krisis, melatih anggotanya untuk menghadapi krisis, dan mempelajari pola yang paling relevan untuk komunikasi publik ketika krisis terjadi.

Krisis komunikasi yang tidak segera diatasi dapat memutus hubungan internal dan eksternal organisasi sebagai dampak dari terancamnya citra organisasi. Untuk menghadapi situasi krisis komunikasi, pola komunikasi krisis harus diterapkan secara relevan, supaya risikonya dapat segera diatasi dan mencegah kerugian yang lebih besar. Maka dari itu, dalam penelitian ini, peneliti bermaksud meneliti secara khusus mengenai krisis komunikasi yang dialami oleh AIESEC cabang Semarang dan langkah komunikasi krisis yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang untuk menjaga reputasi organisasi. Oleh karena itu, penulis tergerak untuk meneliti lebih lanjut mengenai topik seputar pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang sebagai organisasi yang mempertahankan reputasinya di masa

pandemi.

Berdasarkan situasi di atas, krisis komunikasi merupakan ancaman bagi AIESEC cabang Semarang dalam menerapkan perubahan-perubahan di masa pandemi. Maka, pertanyaan yang ingin dijawab dari penelitian ini adalah “Bagaimana pola komunikasi yang dilakukan oleh organisasi AIESEC cabang Semarang untuk menjaga reputasi organisasi ini selama krisis berlangsung?”

TUJUAN PENELITIAN

Melalui penelitian ini, peneliti bermaksud menganalisis pola komunikasi yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang dalam menghadapi krisis di masa pandemi.

KERANGKA TEORI

1. Integrated Crisis Management Framework

Integrated Crisis Management Framework pertama kali diulas oleh Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava, dan Firdaus E. Udwardia pada tahun 1987, sebagai kerangka terpadu yang menunjukkan adanya hubungan konseptual antara pengetahuan, kepemimpinan dan pembelajaran dalam konteks krisis organisasi (Bundy et. al., 2017, p. 1661). Untuk keseluruhan rencana ini, *Integrated Crisis Management Framework* tersebut disusun dengan sektor Manajemen Risiko, Manajemen Krisis dan Manajemen Bencana yang dapat memberikan pendekatan preventif dan reaktif di masa pra, selama, hingga pasca kejadian krisis. (Najjar & Feitelson, & Haddad, 2001, dalam Feitelson & Haddad, 2001, p.429, Mitroff & Shrivastava & Udwardia, 1987, p. 284). Cakupan ketiga sektor tersebut juga disusun berurutan berdasarkan alasan penyebab krisis. Apabila krisis timbul perlahan, seperti halnya krisis ekonomi, maka Manajemen Risiko serta Manajemen Krisis dapat diterapkan hingga keadaan membaik. Namun, apabila berlanjut dengan bencana, maka perlu diteruskan dengan adanya penanggulangan

bencana. Teori ini menekankan pemahaman terkait tahapan dan langkah yang perlu diterapkan oleh organisasi di masa sebelum, saat, dan sesudah terjadinya krisis.

2. *Situational Crisis Communication Theory*

Situational Crisis Communication Theory dikembangkan oleh W. Timothy Coombs pada tahun 1995 untuk memprediksi ancaman reputasi yang diakibatkan oleh krisis dan melindungi reputasi suatu pihak (Coombs, 2007, p. 163). Teori ini menyatakan pentingnya pengumpulan informasi dan analisis situasi sebelum menentukan strategi yang relevan bagi organisasi tersebut. Berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory*, setiap jenis krisis menghasilkan tingkat tanggung jawab krisis yang spesifik dan dapat diperkirakan. Jenis krisis dikelompokkan menjadi kelompok korban, kelompok kecelakaan, dan kelompok yang disengaja. Dengan mengidentifikasi jenis krisis, manajer krisis dapat mengantisipasi seberapa besar tanggung jawab krisis (crisis responsibility) yang ditunjukkan oleh pemangku kepentingan kepada organisasi dan menganalisa tingkat tanggung jawab krisis di tahap awal dan selanjutnya. W. Timothy Coombs juga mengkaji *Situational Crisis Communication Theory* untuk merancang strategi pesan (*message strategies*) yang diaplikasikan dalam komunikasi krisis (Saputra, 2020, p. 194) yaitu:

1. *Non – existence strategies*
2. *Distance strategies*
3. *Ingratiation strategies*
4. *Mortification strategies*
5. *Suffering strategies*

3. *Role Theory*

Teori ini mulai ditulis oleh Theodore R. Sarbin pada tahun 1968 dalam bukunya yang berjudul *Handout of Social Psychology*, dan Bruce J. Biddle tahun 1979 dalam buku *Role Theory*:

Expectation, Identity and Behavior. Role Theory berfokus pada peran semua aktor dalam masyarakat, termasuk organisasi dalam sistem sosial yang merupakan aktor yang berperilaku menurut aturan dan pola yang berbeda, serta individu yang berbeda pula (Allen & Caillouet, 1994, p. 45). Peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi untuk publik eksternal akan dipengaruhi oleh peran organisasi tersebut dalam sistem sosial, karena organisasi merupakan sistem terbuka.

Sistem terbuka menandakan bahwa organisasi berinteraksi, bertukar informasi dan materi, dengan lingkungan sekitarnya. (Berkowitz, 1980, p. 241). Dengan demikian, peran yang berkaitan dengan eksternal ini dipegang penuh oleh organisasi, khususnya oleh bidang *public relations*. Uysal-Sezer (1987, p. 197) menyatakan bahwa elemen dasar harus diperkenalkan untuk menjawab pertanyaan terkait eksistensi teori PR. Elemen-elemen tersebut memiliki levelnya masing-masing yang digambarkan dalam sebuah konsep bernama *Trial Model*. Pada akhirnya, *Role Theory* menekankan pada pentingnya peran organisasi beserta PR organisasi tersebut, dalam menjaga dukungan dan hubungan, supaya sesuai dengan harapan pihak internal maupun eksternal organisasi.

4. *Situational Leadership Theory*

Teori ini dicetuskan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1994, p. 349-360) yang memaparkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, sehingga pemimpin harus beradaptasi dengan keterampilan dan kematangan kerja anggota, sehingga pemimpin dapat menjalin hubungan dan memastikan pemenuhan tugas secara relevan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013, p. 66). Pihak internal organisasi turut mempengaruhi organisasi, melalui tiga dinamika yang berkaitan (Masur, 2018, p. 131) yaitu batasan pengetahuan, pengenalan masalah, dan tingkat keterlibatan. Ketiga dinamika tersebut

harus diterapkan baik oleh pimpinan maupun anggotanya, maka teori ini bermaksud menjelaskan gaya kepemimpinan yang mendukung kinerja para anggotanya dan mengoptimalkan ketiga dinamika tersebut. Gaya kepemimpinan situasional mengacu pada beberapa hal yang saling berkaitan, yaitu bimbingan dan arahan dari pimpinan, dukungan sosioemosional dari pemimpin, dan tingkat kesiapan anggota dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. (Hersey & Blanchard dalam Thoha, 2003, p. 317) Meskipun terdapat berbagai faktor lainnya yang juga saling mempengaruhi, namun teori ini berfokus pada dinamika dan perilaku pimpinan dengan anggotanya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif yang berfokus pada pemaknaan akan realitas (Chua, 1986, p. 601 dalam Diamastuti, 2015, p. 61). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berkaitan dengan permasalahan yang berhubungan dengan manusia. Peneliti menerapkan metode penelitian *participant observation* dengan model studi kasus (*case study*) deskriptif yang merupakan salah satu metode yang dicetuskan oleh Baxter dan Babbie (2004, p. 297). Metode ini merupakan tipe penelitian yang memungkinkan peneliti terlibat dalam kasus yang diteliti, sehingga dapat mengenali perilaku-perilaku dengan situasi yang alami.

Peneliti memilih teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan teknik analisis *pattern matching* untuk menemukan kesesuaian data dan menganalisis secara mendalam. Maka dari itu, peneliti menggunakan metode penelitian *participant observation* dengan model studi kasus deskriptif untuk mengidentifikasi fenomena krisis komunikasi yang mengancam reputasi organisasi AIESEC cabang Semarang (Sunarto, et. al., 2011, p. 210)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Makna *Pattern Matching*: Pola Komunikasi Krisis AIESEC cabang Semarang di masa Pandemi COVID-19

Di masa pandemi, krisis komunikasi dialami oleh AIESEC cabang Semarang tepat sejak beredarnya rumor-rumor di *Twitter*. Situasi ramai yang dimaksud adalah meningkatnya respons di media sosial, seperti *likes*, *comment*, dan *share* yang mengakibatkan meluasnya rumor dan dikhawatirkan dapat merusak citra. Hal ini menunjukkan organisasi berada di tahap *mediation* dan *amplification*, tepatnya *emerging issue* atau proses menanggapi masalah yang semakin meluas (Regester dan Larkin, 2008, p. 52). mencapai masa pasca krisis atau *resolution - dormant issue*, karena adanya usaha mencari jalan keluar atau *recovery* (Kriyantono, 2015, p. 196).

Dengan beredarnya rumor, organisasi AIESEC cabang Semarang harus mengambil langkah yang tepat, supaya organisasi tidak menerima kerugian yang lebih besar. Sesuai dengan paparan dari Badan Manajemen Darurat Swedia, komunikasi krisis berperan dalam memberikan informasi selama krisis berdasarkan rancangan komunikasi krisis organisasi, supaya proses komunikasi tetap berjalan seefektif mungkin (SEMA, 2008, p. 59). Upaya pengumpulan informasi, pengolahan data, penentuan strategi komunikasi krisis, hingga peningkatan komunikasi secara berkelanjutan untuk mengatasi masalah merupakan bagian dari pola komunikasi krisis.

Setelah mencocokkan keseragaman dan perbedaan data, peneliti menganalisis data dengan teknik *pattern matching*. Dalam penelitian ini, terdapat empat(4) pola acuan yang digunakan, yakni pola berdasarkan *Integrated Crisis Management Framework*, *Situational Crisis Communication Theory*, *Role Theory*, dan *Situational Leadership Theory*. Berdasarkan hasil analisis data pada bagian sebelumnya, diperoleh empat(4) pola data yang sesuai dengan pola-pola acuan tersebut.

Pencocokkan pola data pertama didasarkan pada *Integrated Crisis Management Framework* yang ditujukan untuk mengamati rangkaian proses pada setiap fase penanganan krisis yang dilalui oleh AIESEC cabang Semarang. Tahapan yang dilakukan oleh subjek penelitian ini menyatakan adanya pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang yang mencakup pembentukan tim manajemen krisis, perbaikan sistem perekrutan, transparansi dan relevansi nilai organisasi, mitigasi risiko, kontrol kualitas, serta analisis, edukasi, konferensi untuk persiapan kepengurusan anggota. Pola data berikutnya dicocokkan dengan pola acuan berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory* guna menganalisis bagaimana para aktivis memahami sejarah krisis dan relasi AIESEC cabang Semarang terdahulu secara mendalam, sehingga dapat memprediksi dampak permasalahan krisis lainnya dan menentukan strategi *response* organisasi setelah peredaran isu terjadi.

Selanjutnya, peneliti mengacu pada pola dalam *Role Theory* yang dapat menuntun peneliti untuk menjaga keberlanjutan komunikasi organisasi di masa krisis melalui tiga (3) peran organisasi sesuai situasi yang terjadi dan faktor-faktor yang mempengaruhi. Melalui pencocokkan pola ini, peneliti dapat memahami bahwa AIESEC cabang Semarang telah memaksimalkan perannya dengan faktor-faktor pendukung secara tepat untuk tetap mempertahankan komunikasi yang baik kepada publik setelah masalah krisis terjadi. Sedangkan pencocokkan pola data yang terakhir didasarkan pada *Situational Leadership Theory* yang dapat memperlihatkan pola komunikasi pada lingkungan internal organisasi selama mengatasi situasi krisis dengan kepemimpinan yang sesuai. Adanya kesesuaian dengan pola *Situational Leadership Theory* menunjukkan bahwa serangkaian langkah komunikasi krisis yang dilakukan melalui dinamika pengenalan masalah, pengetahuan, dan tingkat keterlibatan anggota membantu pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan sesuai situasi krisis dan kebutuhan anggotanya.

B. Alur Komunikasi Krisis

Kerangka alur komunikasi krisis yang dihasilkan pada penelitian ini ditunjukkan dengan adanya pola komunikasi krisis pada suatu organisasi. Pola tersebut terjadi Ketika anggota dihadapkan pada isu krisis komunikasi dan harus menyelesaikannya permasalahan tersebut. Namun, para pimpinan organisasi harus terlebih dahulu menganalisis masalah dan fakta secara mendalam dan mengevaluasi sistem untuk kemudian menyusun rencana komunikasi krisis. Secara khusus, organisasi memperbaiki sistem perekrutan massa dan relasi dengan kandidat yang tertolak, serta meningkatkan transparansi organisasi. Sedangkan secara umum, dilakukan pengembangan anggota dengan relasi kondusif, edukasi manajemen krisis dan teknologi, serta motivasi kuat untuk menyelesaikan pengalaman hingga mendapatkan pembelajaran bermakna.

Selain itu, anggota organisasi juga berusaha menjalin relasi yang berkelanjutan dengan seluruh mitra dan menjalankan peran dengan relevansi manfaat sosial selama pandemi. Narasumber dianggap telah mampu mengatur strategi komunikasi krisis untuk organisasinya yang ditandai dengan keberhasilan dalam menyelesaikan program kinerja selama satu tahun secara maksimal. Hal tersebut juga dibuktikan melalui tetap terjaganya keberlangsungan organisasi AIESEC cabang Semarang dengan peningkatan sistem komunikasi untuk dilanjutkan oleh para pimpinan penerus di organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian terhadap pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang, selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Para narasumber dan tim secara tanggap menindaklanjuti isu krisis ini karena adanya ketidaknyamanan saat peredaran rumor. Setelah melakukan pemeriksaan fakta dan kondisi organisasi, para pimpinan organisasi pun memastikan berlakunya seluruh sistem dalam perekrutan sudah berjalan seobjektif

mungkin. Melihat ketidaksesuaian ini, rumor yang beredar dipandang sebagai bentuk kekecewaan dan mispersepsi kandidat terdahulu terhadap poin persyaratan seleksi.

2. Mengamati sejarah kasus yang pernah terjadi, organisasi pernah menggunakan bolstering strategy, strategi reminder, strategi victimage, serta membagikan repentance message sebagai bentuk permintaan maaf dan klarifikasi isu. Karena ketepatan penyelesaian masalah terdahulu dan hubungan yang selalu terjaga dengan baik, AIESEC cabang Semarang tetap mendapatkan dukungan pasca peredaran rumor.

3. Meskipun kemitraan dan kondisi pasar tidak mengalami penurunan signifikan, organisasi tetap berusaha mencegah masalah berkelanjutan dari rumor tersebut. Para pemimpin akhirnya menilai situasi dapat diatasi dengan berfokus pada meningkatkan sistem organisasi dan mempertahankan reputasi positif melalui konten yang relevan dengan nilai organisasi.

4. Keterlibatan pemimpin tampak mulai dari proses mengevaluasi sistem organisasi, perencanaan, hingga memonitor penerapan sistem kedepannya. Evaluasi dan perencanaan didasarkan pada pertimbangan situasi krisis, sejarah krisis, kondisi lapangan, dan optimalisasi faktor pendukung organisasi. Para pemimpin organisasi terlibat penuh selama proses penyusunan rencana mitigasi risiko dan tahap uji kelayakan program AIESEC cabang Semarang untuk meminimalisir kesalahan internal dan mengantisipasi situasi berikutnya.

5. Tindak lanjut yang ditentukan secara khusus yaitu perubahan dalam program perekrutan dan perbaikan relasi dengan kandidat. Maka dari itu, organisasi memperkuat esensi kegiatan, syarat perekrutan yang berupa kampanye, alat komunikasi, dan transparansi yang dapat meningkatkan kualitas proses perekrutan. Organisasi juga memberikan respons melalui pesan di media sosial yang menunjukkan

nilai positif dan transparansi kegiatan sebagai organisasi kepemudaan.

6. Secara umum, AIESEC cabang Semarang memaksimalkan pengaturan sumber daya, relasi, dan peran organisasi supaya tetap optimal. Maka dari itu, organisasi ini meningkatkan sarana pengembangan anggota, kolaborasi mitra, dan kontribusi sosial terhadap masyarakat dengan tetap meningkatkan paparan pesan positif dan pemberlakuan kontrol kualitas untuk menjaga keberlanjutan manfaat program organisasi.

7. Tujuan penelitian yang dicapai adalah mampu menganalisis pola komunikasi krisis yang diterapkan oleh AIESEC cabang Semarang, mulai dari pengenalan masalah hingga penerapan mitigasi risiko dan persiapan untuk kemungkinan krisis berikutnya, dengan fokus berupa konsistensi pesan positif dan penguatan identitas melalui peran sosial, guna mempertahankan reputasi sebagai organisasi kepemudaan di masa pandemi. Hal ini sesuai dengan urgensi komunikasi krisis yang pada dasarnya bertujuan memperbaiki citra yang terancam.

8. Manajemen komunikasi yang dilakukan untuk mengelola krisis adalah organisasi mengoptimalkan pemanfaatan teknologi komunikasi untuk meminimalisir mispersepsi yang menyangkut informasi organisasi karena peredaran rumor tersebut diidentifikasi sebagai dampak dari miskomunikasi di masa dalam jaringan. Maka dari itu, komunikasi kedepannya pun diutamakan pada peningkatan komunikasi digital yang dapat mendukung selama fase perekrutan dan pemaparan pesan positif dan edukatif di media sosial.

9. Pola temuan penelitian yang dihasilkan mencakup:

a. Pola temuan berdasarkan pola pada *Integrated Crisis Management Framework* bertujuan mengamati rangkaian proses manajemen krisis yang dilalui oleh organisasi. Pola ini menunjukkan bahwa

kesesuaian urutan langkah AIESEC cabang Semarang selama krisis, yaitu tahap awal penanggulangan isu, pemulihan, rekonstruksi, mitigasi risiko, kemudian persiapan untuk kemungkinan krisis berikutnya.

b. Pola temuan dengan pola acuan *Situational Crisis Communication Theory* dapat membantu analisis kasus secara mendalam melalui pengalaman organisasi terdahulu hingga penentuan komunikasi krisis yang perlu diterapkan. Rangkaian proses evaluasi menunjukkan AIESEC cabang Semarang telah melakukan proses analisis sejarah krisis, dampak, dan intensi perilaku dukungan publik hingga memilih strategi komunikasi bolstering message untuk menjaga citra positif organisasi.

c. Pola temuan ketiga didasarkan pada pola *Role Theory* untuk sanggup mengenali peran organisasi dan faktor yang mempengaruhi. Peneliti menemukan bahwa AIESEC cabang Semarang memaksimalkan perannya melalui kepatuhan terhadap protokol kesehatan, penyesuaian tren terkini, dan kegiatan sosial yang bermanfaat. Selain itu, faktor-faktor pendukung dibuktikan dengan penggunaan teknologi dan optimalisasi kinerja organisasi yang kondusif untuk pengembangan anggota dan para penerima manfaat.

d. Pencocokkan pola temuan juga didasarkan pada *Situational Leadership Theory* yang dapat memperlihatkan kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi krisis yang sedang terjadi dan standar keanggotaan menentukan pembelajaran dan pengembangan anggota. Para pemimpin AIESEC cabang Semarang menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi atau “selling” karena adanya situasi krisis komunikasi menuntut karakteristik anggota dengan bimbingan dan dukungan penuh.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal & Skripsi

Abdallah, N. M. (2020). *Improving crisis communication at Drivego* (Publication No. 10024/354483), 1-37. [Bachelor thesis, Laurea University of Applied Sciences]. Theseus.

- Allen, M., & Caillouet, R. (1994). Legitimation endeavors: Impression Management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61(2), 44-62. <https://doi.org/10.1080/03637759409376322>.
- Baxter, L. A. & Babbie, E. (2004). *The Basic Communication Research*, 297. Thomson Learning.
- Berkowitz, E. N. (1980). Role theory, attitudinal constructs, and actual performance: A measurement issue. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 240–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.240>.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C.E., & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Chua, W. F. (1986). Radical Development in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 61 (4), 601 - 632. <http://www.jstor.org/stable/247360>. In Diamastuti, E. (2015). Paradigma ilmu pengetahuan sebuah telaah kritis. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 10(1), ISSN 2460-0377, 61-74. <https://doi.org/10.19184/jauj.v10i1.1246>.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organisation Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- Devlin, E. S. (2007). Crisis Management Planning and Execution. Auerbach Publications. ISBN 9780849322440. In Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif*. (2nd ed), 196. Kencana. <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/6477>.
- Herndon, S. L., Kreps, G. L. (Eds). (1995).

- Qualitative Research, Applications in Organizational Communication*, 37-164. Hampton Press Inc.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.), 66-114. Prentice Hall. ISBN: 97801325564080132556405.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif (2nd ed)*, 71-210. Kencana. <http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/6477>.
- Masur, P. K. (2018). The Theory of Situational Privacy and Self-disclosure. In *Situational Privacy and Self-disclosure*, 131-182. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78884-5_7.
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 11. PT. Remaja Rosdakarya.
- Najjar, I., Feitelson, E., & Haddad, M. (2001). Crisis Management The Case of Drought Management in Semi-Arid Countries. In Feitelson, E. & Haddad M. (Ed.) (2001). *Management of Shared Groundwater Resources: the Israeli–Palestinian Case with an International Perspective*, 429–445. International Development Research Centre (IDRC) and Kluwer Academic Publisher. DOI: 10.1007/978-94-010-0680-4_23.
- Payton, P. (2021). Crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis, 103. [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Research Library.
- Prayudi. (1998). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Menghadapi Krisis. *Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik dan Kebijakan*, 2 (6), 31-42, ISSN 1410-3133. <http://eprints.upnyk.ac.id/15291/>.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice (PR In Practice)* (4th ed.), 52. Kogan Page. ISBN-10 : 0749451076.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>.
- Saputra, R. (2020). Penerapan Situational Communication Crisis Theory bagi Organisasi Dakwah dalam Menghadapi Situasi Krisis. *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 6(2), 190-201. <https://doi.org/10.31289/simbolika.v6i2.4172>.
- Swedish Emergency Management Agency (SEMA). (2008). *Crisis Communications Handbook : Summary and translation of the Swedish "Handbok i kriskommunikation"*, 59. SEMA. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/23992.pdf>.
- Sunarto, H., A., Birowo, M. A., Zubair, A., HH., S. B., Bharata, B. S., Junaedi, F., Rejeki, M. C. N. S., Twikromo, Y. A., Suparno, B. A., Endah P., C., Hermawan, A., Luqman, Y. (2011). *Mix Methodology dalam Penelitian Komunikasi (Dilengkapi dengan Aplikasi Metode Penelitian)*, 205-230; 263-278. Mata Padi Pressindo.
- Toha, M. (2003). *Perilaku Konsep Dasar dan Aplikasinya* (10th ed.), 317-324.
- Uysal–Sezer, B. (1987). Is it possible a PR theory? *Public Relations Symposium*, 197. Ankara.
- Wheeler, A. (2018). *Crisis Communications Management*, 3-12. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78756-618-7.
- Wiryanto. (2004). Pengantar Ilmu Komunikasi, 9. Gramedia Widiasavina. In Sudrajat, M. (2014). *Pola Komunikasi Organisasi di Lembaga Kemanusiaan Nasional Pos Keadilan Peduli Umat (PKPU)*. [Thesis: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah]. Repository UIN JKT.
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis Leadership Competencies: *The Facility Management Sector in Thailand*, 37(13-14), 881-896, ISSN: 0263-2772. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research:*

Design and Methods (4th ed.), 167. SAGE Publications, Inc. In Aberdeen, T. (2013). *Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69-71. Nipissing University and CAARE.

Website & Internet

AIESEC. (2020, March 13th). Statement on AIESEC's response to the COVID-19 outbreak.

<https://blog.aiesec.org/statement-on-aiesecs-response-to-the-covid-19-outbreak/>.

AIESEC in Egypt Dashboard. (2021). Analytics - Indonesia.

<https://core.aiesec.org.eg/analytics/1539/LC21/>

Collegemenfess. [@collegemenfess]. (14 September 2021). Re : Pemungutan Uang Selama Proses Seleksi AIESEC [Tweet]. [Publikasi Telah Dihapus].

Kristianus, A. (2022, Maret 10). *Jadilah Manusia Inovatif, Jangan Manusia Survive*.

<https://investor.id/figure/285950/jadilah-manusia-inovatif-jangan-manusia-survive>.

Sumantri, A. (2021, Agustus 10). Pakar Unpad Jelaskan Penyebab Burnout dan Cara Mencegahnya.

<https://m.medcom.id/pendidikan/tips-pendidikan/9K5Qa3PK-pakar-unpad-jelaskan-penyebab-burnout-dan-cara-mencegahnya>.

Undipmenfess. [@undipmenfess]. (05 Oktober 2020). Re : Kecewa dengan Penerimaan AIESEC [Tweet]. [Publikasi Telah Dihapus].

<https://twitter.com/undipmenfess/status/1312803396882059264?s=19>.