

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peredaran rumor yang menerpa suatu pihak dapat menimbulkan masalah yang mengancam reputasi pihak tersebut. Rumor memungkinkan adanya beragam reaksi, termasuk keresahan di kalangan masyarakat dan reaksi berlebihan yang menimbulkan kerugian. Sebagai organisasi yang beradaptasi di masa pandemi COVID-19, AIESEC tertimpa rumor yang menanggapi perubahan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Rumor yang menerpa AIESEC tersebut tersebar melalui Twitter, salah satu web layanan jejaring sosial. Rumor yang beredar pada tahun 2020 mengulas mengenai peningkatan pesat jumlah anggota yang diterima oleh AIESEC cabang Semarang di masa pandemi. Postingan ini dipublikasikan setelah proses seleksi anggota AIESEC cabang Semarang di tahun 2020 berjalan, yaitu Senin, 5 Oktober 2020. Rumor tersebut diduga merupakan akibat dari jumlah anggota yang diterima untuk menjalani proses seleksi selanjutnya yaitu sebanyak lebih dari 1.500 hingga 1.600 orang, yang mana angka tersebut adalah yang tertinggi di antara AIESEC di Indonesia. Cuitan tersebut ditanggapi oleh publik dengan jumlah respons sebanyak 3 *retweets*, 23 *quote tweets*, dan 48 *likes*. Berikut kutipan cuitannya :

“Jujur kecewa sama penerimaan aiesec yang ternyata banyak keterima tuh yang punya kenalan dalem. Gue tau system hidup bakal terus kaya gini, mau dunia kerjapun juga penting orang dalem. Tp kasian yang berkualitas beneram malah jadi kegeser.” (Undipmenfess, 2020)

Diawali dengan cuitan di atas, rumor tersebut menyampaikan prasangka buruk seseorang terhadap AIESEC cabang Semarang. Prasangka buruk tersebut terlihat dari perasaan kekecewaan atas dugaannya akan adanya penggunaan kekuatan relasi dari pihak internal organisasi yang mengakibatkan banyaknya mahasiswa yang diterima di AIESEC pada saat itu. Dengan kata lain, AIESEC cabang Semarang diduga melakukan aksi nepotisme, atau memanfaatkan relasi dengan pihak internal organisasi untuk mendapatkan keuntungan, yang dalam konteks ini, keuntungan berupa kemudahan diterima sebagai anggota AIESEC.

Dilihat dari banyaknya program yang diadakan oleh AIESEC cabang Semarang, rumor tersebut dapat sangat merugikan AIESEC cabang Semarang. Sebab, dengan adanya dugaan penggunaan relasi orang dalam, maka rumor tersebut akan mengurangi kepercayaan publik terhadap program AIESEC yang melibatkan masyarakat luas. Semakin berkurang kepercayaan terhadap organisasi ini, maka akan semakin sedikit orang-orang yang mau mengikuti rangkaian program AIESEC cabang Semarang, khususnya seleksi perekrutan anggota baru. Di mana, sesuai realitasnya keberlangsungan organisasi AIESEC cabang Semarang sangat tergantung dari keterlibatan masyarakat dalam program-program AIESEC cabang Semarang.

Dapat dilihat melalui media sosial dari masing-masing AIESEC tingkat lokal yang ada di Indonesia, AIESEC cabang Semarang merupakan pihak yang masih aktif melibatkan koneksi internasional dalam hal kepemimpinan dan memulai inisiasi beberapa program pengganti. Program tersebut mencakup *Virtual Project and Global Village 2020*, *Volunesia 2020*, *Youthopia 2021*, dan *International Leadership Academy 2021*, yang dipublikasikan secara berkala melalui Instagram @aiesecsemarang. Sedangkan program pengganti yang diciptakan oleh AIESEC nasional dan AIESEC cabang lainnya bergerak di bidang magang nasional, magang internasional, dan program sosial berbasis kepemimpinan di tingkat nasional. Inisiasi program oleh AIESEC cabang Semarang seperti *International Leadership Academy* tersebut merupakan pengganti dari program yang diberhentikan hingga tahun 2021, yaitu *Global Volunteer*. Pasalnya, sebelum pandemi, AIESEC cabang Semarang merupakan AIESEC yang terkenal dengan performa terbaik dalam program pemberangkatan dan kedatangan sukarelawan antarnegara tersebut. AIESEC cabang Semarang diketahui dapat memberangkatkan sukarelawan peserta proyek sosial di luar negeri dalam jumlah terbesar di Indonesia, yaitu sebanyak 146 sukarelawan pada tahun 2018. AIESEC cabang Semarang juga menyelenggarakan proyek-proyek sosial yang secara aktif membantu masyarakat, seperti anak SD, komunitas lingkungan, dan UMKM bersama lebih dari 25 sukarelawan yang didatangkan setiap tahunnya. Tampak dari postingan-postingan di media sosial pula, AIESEC cabang Semarang sempat memulai pengembangan program *Global Volunteer* menjadi program kuliah kerja nyata (KKN) internasional yang bekerja sama dengan Universitas Katholik Soegijapranata di Semarang. Namun sejak pandemi muncul, AIESEC cabang Semarang tentunya turut memberhentikan program *Global Volunteer*-nya. Berdasarkan data yang bisa diakses melalui salah satu situs

AIIESEC global, *AIIESEC in Egypt Dashboard*, tidak ada lagi partisipan program *Global Volunteer* yang melakukan realisasi proyek selama pandemi (*AIIESEC in Egypt Dashboard*, 2021).

Entity	REALIZED				FINISHED			
	Total	IGV	IGTe	oGV	Total	IGV	IGTe	oGV
Semarang	0	0	0	0	0	0	0	0

Gambar 1.1. Data pencapaian produk AIIESEC cabang Semarang (*AIIESEC in Egypt Dashboard*, 2021)

Pemberhentian tersebut dilakukan selama masa pandemi terhitung sejak 13 Maret 2020. Pada tanggal tersebut, AIIESEC Global secara resmi menutup sementara kegiatan operasional fisikalnya guna memberhentikan persebaran virus COVID-19. Pengeluaran mandat ini merupakan bentuk penyesuaian terhadap situasi pandemi dan peraturan-peraturan baru di masa pandemi, seperti pembatasan kunjungan warga negara asing ke suatu negara dan kebijakan *lockdown* di wilayah tertentu. Meskipun sudah ada negara yang telah menetapkan bebas COVID-19, namun program *Global Volunteer* masih ditutup, sesuai dengan ketatnya peraturan masing-masing negara atas pembatasan kegiatan secara fisikal dan berpergian keluar masuk negara yang masih berlaku secara global hingga tahun 2021.

“Montreal, Canada, March 13, 2020 – As the world is faced with an issue of great scale and human impact, described as a pandemic – the novel coronavirus (COVID-19), AIIESEC continues to respond to the outbreak ensuring no members, employees, customers or partners are put at risk while involved in AIIESEC activities. Preparing for the future, AIIESEC is assessing the development of the situation around the clock and monitoring the activities in all regional, national and local offices to ensure the safety and well-being of all stakeholders ensuring cancellation and rescheduling of all activities that may promote the spread of

the virus or pose any threat to any parties involved.”
(AIESEC, 2020)

Berdasarkan situasi pandemi yang sudah terjadi, sejumlah program yang diinisiasi AIESEC cabang Semarang tersebut berfungsi untuk menggantikan kegiatan operasional *Global Volunteer* yang sebelumnya menjadi keunggulan AIESEC cabang Semarang. Maka kepercayaan masyarakat sekitar terhadap AIESEC yang tetap aktif bergerak di masa krisis global ini menjadi salah satu faktor yang semakin penting untuk mempertahankan keberjalanan operasional organisasi ini selama pandemi. Oleh karena itu, cuitan yang mendapat lebih dari 50 respons dan dilihat oleh publik secara luas yang dominannya mencakup mahasiswa di kota Semarang tersebut menjadi salah satu ancaman bagi AIESEC cabang Semarang.

Sedangkan di tahun 2021, AIESEC cabang Semarang kembali terterpa rumor melalui twitter. Rumor tersebut menyuarakan dugaan adanya pemungutan uang selama proses seleksi penerimaan anggota baru. Postingan ini dipublikasikan melalui cuitan twitter pada hari Selasa, 14 September 2021. Isu ini diduga terjadi akibat adanya salah satu syarat dalam proses seleksi AIESEC cabang Semarang yaitu mengikuti acara AIESEC yang berbayar sebanyak mungkin. Cuitan tersebut ditanggapi oleh publik dengan jumlah respons sebanyak 5 *replied comment*, 11 *retweet*, dan 63 *likes*. Berikut kutipan cuitannya :

“Gw udah ikut join aiesec di salah satu lcnnya, udah apply juga udah join grup dsb. Tahun ini mereka punya kebijakan baru, kalo bisa ngajak 10 org buat join itu bisa langsung lulus beberapa tahap hingga interview (as promotor istilahnya) sementara kalau mau join itu harus ikutan webinar berbayar. Well katanya adil2 aja karena berarti udah bisa ngelaksanain esensi dari aiesec itu sendiri, gadjelasin. Tapi ya gw mikir make sense aja, nge influence people gitukan buat realizing SDG's. Tapi apakah harus seperti itu?” (Collegemenfess, 2021)

Beralih ke rumor yang beredar di tahun 2021, cuitan tersebut bukan hanya menunjukkan prasangka buruknya terhadap sistem dan peraturan yang bekerja di AIESEC cabang Semarang, melainkan rumor tersebut juga menyerang identitas AIESEC cabang Semarang sebagai organisasi *not-for-profit*. Dugaan pemungutan uang dapat menghasilkan kesimpulan publik bahwa AIESEC cabang Semarang menggunakan uang mahasiswa, yang notabene adalah konsumennya, untuk kepentingan pribadi organisasi. Di mana hal tersebut sangat bertolak belakang dengan identitas AIESEC yang

merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial, melainkan pada pengembangan dan kepemimpinan.

Diduga muncul sebagai akibat dari perubahan peraturan, rumor tersebut secara khusus muncul dari perubahan persyaratan dalam menjalani masa seleksi AIESEC cabang Semarang. Salah satu persyaratan baru yang disampaikan dalam cuitan tersebut adalah mengajak banyak orang untuk mengikuti acara AIESEC yang berbayar sebagai bentuk ajakan untuk mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan. Namun dilihat dari rumor yang beredar, penerbit cuitan tersebut menganggap bahwa syarat tersebut meminta para calon anggota, yang notabene sedang bersaing dalam proses seleksi, untuk mengeluarkan uang dalam jumlah besar sehingga bisa mendatangkan semakin banyak orang untuk bergabung di acara AIESEC yang berbayar tersebut.

Dari dugaan tersebut, penerbit cuitan tersebut melihat AIESEC ingin mendapatkan semakin banyak pemasukan dari acara berbayar yang dijadikan persyaratan tersebut. Hal tersebut jelas sangat mengancam reputasi AIESEC, khususnya AIESEC cabang Semarang, yang menjalankan persyaratan tersebut. Karena dengan adanya dugaan tersebut, publik diprovokasi untuk tidak melihat AIESEC cabang Semarang sebagai organisasi yang aktif membuat program pengembangan dan kepemimpinan. Sebaliknya, publik diarahkan untuk melihat organisasi tersebut melakukan pemungutan uang melalui program berbayar yang diduga menasar calon anggota yang sedang bersaing memperebutkan skor supaya dapat lolos seleksi. Selain itu, rumor ini beredar di akun twitter yang cakupan pengikutnya lebih luas, yaitu mahasiswa di seluruh Indonesia, dengan lebih dari 60 respons yang terlihat di laman tersebut,

Berdasarkan cuitan dan respons dari cuitan tersebut, rumor yang beredar dinilai mengindikasikan adanya krisis komunikasi yang menerpa AIESEC cabang Semarang selama pandemi. Menurut Devlin (2007), krisis merupakan kondisi yang muncul di waktu yang tidak dapat diprediksi dan menyebabkan dampak yang tidak dikehendaki (Kriyantono, 2015, p. 196). Pada realitanya, hampir tidak ada organisasi yang dapat terhindar dari krisis selama organisasi tersebut mempertahankan eksistensinya (Spillan, 2003, p.160). Sebagai salah satu bentuk krisis, krisis komunikasi merupakan situasi kekacauan yang menimbulkan dampak negatif yang membahayakan reputasi.

Reputasi yang terancam dapat ditandai oleh adanya sisi negatif dari suatu pihak yang disorot oleh publik, di mana hal itu akan merusak citra organisasi, perusahaan, ataupun sebuah *brand*. Konsep tersebut ditegaskan oleh Winkleman (1999, p.80), bahwa reputasi perusahaan maupun

organisasi tersebut sangat bernilai karena reputasi berpengaruh terhadap citra perusahaan khususnya di depan pihak eksternal (Wulandari, 2011, p. 100). Kerusakan citra dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan, sehingga krisis dapat memutuskan hubungan suatu pihak dengan pihak lain. Hal ini diperkuat dengan pemaparan Barton (Coombs, 2007, p. 103) bahwa krisis mengakibatkan adanya perubahan yang mempengaruhi hubungan perusahaan maupun organisasi dengan *stakeholder*. Maka dari itu, krisis komunikasi yang tidak segera diatasi dapat memutuskan hubungan internal dan eksternal organisasi sebagai dampak dari terancamnya reputasi dan citra organisasi.

Situasi krisis komunikasi telah diulas juga dalam sejumlah penelitian, misalnya penelitian oleh mahasiswa dari *Walden University* terhadap direktur hubungan masyarakat dari Upper Manhattan, New York. Informan menyatakan bahwa mereka berusaha secara sigap memahami dan melakukan serangkaian pola komunikasi krisis yang efektif untuk mempertahankan reputasi. Bagaimanapun, hasil penelitian ini menyarankan untuk terus berjaga dengan bereksplorasi dalam mengeksekusi komunikasi krisis (Payton, 2021, p. 103). Selain itu, organisasi dakwah di Indonesia juga turut mengoptimalkan pola komunikasi krisis selama situasi krisis berlangsung, baik melalui konferensi pers, hubungan kerja sama, maupun pengembangan program. Penelitian ini menegaskan bahwa pada kenyataannya, situasi krisis dapat menimpa pihak manapun, seperti perusahaan bisnis dan bahkan organisasi dakwah. Hal tersebut membuat lingkungan organisasi nirlaba pun, seperti organisasi dakwah, juga perlu belajar dari perusahaan berskala besar pula dalam mengadopsi komunikasi krisis demi menjaga reputasi dan kelancaran misi organisasi (Saputra, 2020, p. 201).

Namun, ada pula perusahaan dan organisasi yang belum berhasil melakukan komunikasi krisis secara optimal. Salah satu contohnya yaitu Drivego, sekolah mengemudi internasional di Espoo Finland, yang terdampak pandemi COVID-19. Narasumber menyatakan kekhawatirannya akan kesehatan karyawan yang sangat beragam akibat sebagian besar siswa yang tidak mengikuti protokol kesehatan dan belum adanya rencana komunikasi krisis oleh pihak manajemen Drivego sendiri. Hal tersebut membuat perusahaan ini memiliki risiko yang tinggi dan sangat disarankan untuk melakukan strategi manajemen krisis serta langkah-langkah komunikasi krisis secara lebih tanggap (Abdallah, 2020, p. 25). Tak hanya kasus Drivego, aktivis dari organisasi Forum Ekonomi Kreatif Kabupaten Bandung Barat (Fekraf KBB) juga mengalami kekhawatiran dan masih memerlukan perbaikan dalam menerapkan komunikasi krisis di masa

pandemi. Dari penelitian tersebut, para praktisi ekonomi kreatif di daerah Kabupaten Bandung Barat berpendapat bahwa langkah-langkah terkait komunikasi krisis yang dilakukan oleh pihak Fekraf KBB dinilai manfaatnya belum dirasakan secara menyeluruh oleh praktisi ekonomi kreatif di Kabupaten Bandung Barat. Hal tersebut lantas menjadi saran bagi Fekraf KBB untuk memaksimalkan saluran komunikasi langsung dengan tetap menjalankan protokol kesehatan secara disiplin (Venus et al., 2020, p. 133). Pemaparan kasus-kasus tersebut menunjukkan bahwa kurang optimalnya komunikasi krisis dapat menghambat bahkan menggagalkan upaya perusahaan maupun organisasi dalam mengatasi krisis. Maka dari itu, optimalisasi pelaksanaan komunikasi krisis menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mendukung organisasi dalam mengatasi krisis komunikasi.

Untuk menghadapi situasi krisis komunikasi, pola komunikasi krisis harus diterapkan secara relevan, supaya risikonya dapat segera diatasi dan mencegah kerugian yang lebih besar. Komunikasi krisis dijelaskan oleh Fearn-Banks sebagai suatu proses interaksi saat sebelum, saat, dan setelah krisis terjadi, yang dilakukan oleh pihak yang mengalami krisis dengan publik yang bersangkutan. Dengan serangkaian tahapan komunikasi di masa krisis tersebut, maka akan terjalin pola komunikasi yang dapat mengurangi kerusakan citra akibat terkena dampak dari krisis tersebut. Sebaliknya keterlambatan komunikasi krisis akan mengakibatkan lemahnya dukungan publik dan citra organisasi (Prayudi, 1998, p. 31).

Menanggapi perubahan dan penyesuaian AIESEC cabang Semarang selama pandemi yang telah diulas di awal, manajemen krisis yang dilakukan tersebut nyatanya menuntun AIESEC cabang Semarang pada rumor-rumor penyebab krisis komunikasi yang mengancam reputasi AIESEC cabang Semarang. 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. Hal tersebut membuat penulis tertarik mengangkat pola komunikasi krisis yang dilakukan oleh organisasi kepemudaan ini sebagai topik penelitian.

Penulis juga menguatkan keputusannya untuk menjadikan AIESEC cabang Semarang sebagai fokus dari penelitian karena AIESEC cabang Semarang merupakan organisasi kepemudaan yang tidak meraup keuntungan secara finansial serta bersifat sukarelawan, yang masih harus diterpa oleh isu-isu komunikasi. Selain itu, pada masa pandemi, tampak sejumlah komunitas maupun organisasi sosial bermunculan. Seperti misalnya organisasi di bidang kesehatan mental seperti @darimatakaki dan @myvoice.co, persiapan karier seperti @whoknowswhat.id dan

@studentsxceosmg, hingga kepemudaan dan isu-isu sosial seperti @180dc.undip. Sejumlah organisasi tersebut bermunculan sejak pertengahan tahun 2020 hingga 2021, sehingga menuntut masing-masing organisasi untuk memperkuat identitas dan keunikannya supaya tetap dapat menarik minat dan kontribusi publik. Peningkatan peluang dari kemunculan organisasi lainnya dan perlunya penguatan keunikan masing-masing organisasi menjadi pertanda pentingnya menjaga reputasi di tengah dinamika yang semakin meningkat. Selain itu, berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya, AIESEC cabang Semarang perlu mempertanggungjawabkan keberlanjutan operasionalnya kepada pihak pusat sebagai organisasi berskala internasional. Mengingat beredarnya isu terkini yang berupa rumor menyangkut proses perekrutan AIESEC cabang Semarang, adanya urgensi keberlanjutan operasional, dan perlunya penguatan identitas di tengah menjamurnya organisasi, maka situasi ini pun menggerakkan penulis untuk mengulik bagaimana organisasi AIESEC cabang Semarang menjaga reputasinya. Dari penelitian ini, kebaruan yang akan dituju adalah pengembangan konsep Manajemen Krisis dan teori-teori lainnya yang berkaitan yaitu *Situational Crisis Communication Theory*, *Role Theory*, dan *Situational Leadership Theory* sebagai bahan masukan untuk mendukung keberlangsungan dan reputasi organisasi di dunia, serta bertindak sebagai dorongan untuk penelitian masa depan.

Berdasarkan uraian tersebut, krisis merupakan permasalahan yang juga dihadapi oleh organisasi dan komunikasi krisis menjadi salah satu kunci penting dalam menjaga reputasi. Sebagai bagian dari manajemen krisis, komunikasi krisis sangat krusial untuk diterapkan oleh tim manajemen krisis organisasi secara optimal. Hal ini dipertegas kembali oleh Lesenciuc & Daniela (2008, p. 103), bahwa langkah-langkah komunikasi krisis direncanakan dan dilaksanakan berdasarkan strategi komunikasi di bidang *public relations*. Pelaku di bidang *public relations* menjadi salah satu pihak penting dalam melakukan manajemen krisis yang khususnya terkait dengan persiapan jawaban atau tanggapan terhadap respons dari publik. (Coombs, 2007, p. 163). Komunikasi krisis yang dilakukan oleh tim manajemen krisis tersebut diharapkan dapat membantu organisasi untuk menjaga hubungan baik dengan publik dan menjaga reputasinya.

Dengan demikian, sebagai aset organisasi yang berharga, reputasi harus dipertahankan dengan mengoptimalkan komunikasi krisis. Hasil salah satu penelitian dari *Walden University* memaparkan bahwa “*Positive social change implications could include improved crisis preparedness and reduced crisis disruption while reducing damage economically to the organization and surrounding communities.*” (Payton, 2021, p. 103). Dari

hasil tersebut, dapat dipahami bahwa perubahan sosial yang positif dari sebuah organisasi merupakan bentuk penanganan krisis yang tepat, karena dapat meningkatkan persiapan krisis dan mengurangi gangguan krisis saat organisasi mengatasi kerusakan ekonomi yang menimpa organisasi dan masyarakat sekitar. Hal ini menandakan eksistensi organisasi yang baik akan membawa dampak baik pula untuk masyarakat sekitar, seperti halnya keberlangsungan organisasi AIESEC cabang Semarang yang mendukung kemajuan masyarakat kota Semarang. 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.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan situasi di atas, krisis merupakan ancaman bagi berbagai pihak, termasuk organisasi. AIESEC menjadi salah satu organisasi yang terdampak, sehingga harus bertindak cepat untuk mempertahankan reputasinya di masa pandemi. Dalam menghadapi krisis, AIESEC cabang Semarang menjalankan program yang diinisiasi dengan mempertahankan koneksi internasional. Selain itu, AIESEC cabang Semarang juga mengalami permasalahan lainnya yaitu beredarnya isu yang mengancam reputasi organisasi tersebut. Hal tersebut menunjukkan AIESEC cabang Semarang menghadapi berbagai tantangan untuk melakukan komunikasi krisis yang relevan, supaya AIESEC cabang Semarang dapat terus mempertahankan reputasinya.

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?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pola komunikasi yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang dalam menghadapi krisis di masa pandemi.

1.4. Signifikansi Penelitian

1.4.1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini menggali teori dan model terkait komunikasi

krisis organisasi. Sehingga, teori dan model yang diulas dapat dikembangkan dan harapannya dapat memperkaya pandangan dan ilmu di bidang akademis di Indonesia.

1.4.2. Signifikansi Praktis

Hasil dari penelitian mampu mendukung organisasi dan institusi dalam menerapkan pola komunikasi krisis dengan tepat dan tanggap.

1.4.3. Signifikansi Sosial

Penelitian ini dapat menjelaskan dan memaparkan mengenai pentingnya mempertahankan organisasi yang mengasah kemampuan kepemimpinan anak muda, khususnya di kota Semarang. Masyarakat Semarang dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerjasama, beradaptasi, dan menjunjung nilai-nilai sosial di Indonesia melalui kontribusinya di organisasi, khususnya di masa pandemi.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1. Paradigma Penelitian

Paradigma memiliki berbagai macam definisi yang tergantung pada sudut pandang pihak yang menggunakannya. Menurut penulis, paradigma adalah cara pandang yang dimiliki seseorang terhadap pokok permasalahan mendasar untuk membantu seseorang bertindak dan berpendapat di kehidupannya. Kuhn (1962) menyatakan bahwa paradigma merupakan campuran dari hasil kajian yang mencakup seperangkat konsep, nilai, teknik, dan lainnya dalam suatu komunitas untuk memastikan validitas masalah dan solusinya. (Ritzer, 2004, p. 5).

Dalam penelitian ini, paradigma yang digunakan adalah paradigma interpretif. Chua (1986, p. 601) menjelaskan bahwa paradigma interpretif berfokus pada peran dari penggunaan bahasa, interpretasi, dan pemahaman mengenai makna dari kenyataan yang terjadi (Diamastuti, 2015, p. 61). Khususnya dalam penelitian ini, penulis memilih paradigma interpretif karena penulis ingin memahami tindakan dan interpretasi para pemuda yang aktif di organisasi internasional yaitu AIESEC. Penulis bermaksud untuk fokus pada sudut pandang anggota AIESEC cabang Semarang yang

secara langsung berkontribusi dalam menjalankan pola komunikasi krisis di masa pandemi.

Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (1994, p. 99) mengatakan bahwa, “*A paradigm encompasses three elements: epistemology, ontology, dan methodology*”. Artinya, terdapat tiga asumsi dasar yang membedakan paradigma, yaitu epistemologi, ontologi, dan metodologi. Selain itu, sejumlah ahli menemukan bahwa sebuah paradigma dapat memuat satu elemen tambahan lainnya yaitu aksiologi (Littlejohn, 1992, dalam Hidayat, 2002, p. 197).

Berikut gambaran terkait empat asumsi dasar dalam paradigma interpretif:

1. Asumsi Epistemologi: membahas keterkaitan antara peneliti dan subjek penelitian guna mengumpulkan ilmu-ilmu tentang objek penelitian (*theory of knowledge*). Dalam paradigma interpretif, asumsi epistemologi menyatakan bahwa interaksi peneliti dengan subjek penelitian akan menghasilkan pemahaman mendalam mengenai realitas tertentu yang menjadi hasil atau temuan penelitian. Maka, asumsi epistemologi berkaitan dengan hasil penelitian yang berasal dari interaksi antara penulis sebagai salah satu pemuda yang pernah berkontribusi di AIESEC cabang Semarang dengan informan yang merupakan anggota AIESEC cabang Semarang.
2. Asumsi Ontologi: mengulas pendapat mengenai objek penelitian yang merupakan kenyataan sosial. Dalam paradigma interpretif, asumsi ontologi menyatakan bahwa kenyataan yang diteliti merupakan hasil konstruksi sosial yang terjadi dan didasarkan pada situasi tertentu yang sesuai dengan masyarakat yang bersangkutan. Sehingga asumsi ini berkaitan dengan pengalaman para pemuda yang aktif berkontribusi sebagai anggota AIESEC cabang Semarang yang memunculkan realitas mengenai komunikasi krisis di organisasi AIESEC cabang Semarang.
3. Asumsi Metodologi: mendalami opini-opini mengenai cara mendapatkan pengetahuan yang berkaitan dengan objek penelitian. Dalam paradigma interpretif, asumsi metodologi menekankan pada perasaan empati dan proses komunikasi antara peneliti dengan subjek penelitian untuk membangun realitas sosial yang diteliti, melalui metode kualitatif seperti

halnya *participant observation*. Dalam penelitian ini, asumsi metodologi berkaitan dengan usaha mempelajari pengalaman yang diungkapkan oleh anggota AIESEC cabang Semarang untuk mendapatkan pemahaman penuh mengenai bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan oleh organisasi AIESEC cabang Semarang di masa pandemi.

4. Asumsi Aksiologi: memaparkan peran dari penilaian terhadap etika, nilai, atau faktor moral peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Dalam paradigma interpretif, etika, nilai, dan faktor-faktor moral menjadi satu kesatuan dalam penelitian di mana peneliti bertindak sebagai advokat, *transformative intellectual*, dan aktivis. Maka dari itu, asumsi ini berkaitan dengan fokus penulis untuk mendukung *social empowerment* di kalangan pemuda yang masih berkontribusi aktif di organisasi AIESEC cabang Semarang.

1.5.2. *State of The Art*

Penulis menelusuri dan mempelajari hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik yaitu komunikasi krisis. Berikut hasil penelitian yang ditemukan :

Penelitian Rizky Saputra (2020)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan Situational Communication Crisis Theory bagi Organisasi Dakwah dalam Menghadapi Situasi Krisis”, Rizky Saputra mengamati adanya permasalahan krisis yang menimpa organisasi dakwah, misalnya organisasi Majelis Tafsir Al-Qur’an (MTA) yang terterpa isu negatif di Desa Kamolan Blora dan Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) yang mengalami krisis karena dinilai bersifat eksklusif dan mengajarkan hal yang tidak selaras dengan syariat Islam selama bertahun-tahun. Rizky Saputra menemukan bahwa meskipun organisasi tersebut telah menangani krisis dengan berbagai cara, seperti konferensi pers, kerja sama dengan pihak Majelis Ulama Indonesia (MUI) Surakarta, dan melakukan perkembangan pesat, namun rumor tersebut tidak hilang di kalangan masyarakat yang bersangkutan.

Penelitian ini menekankan pada pengaplikasian *Situational Communication Crisis Theory (SCCT)* guna mengatasi situasi krisis yang menimpa organisasi dakwah. Dalam penelitian ini, dibahas

pula adanya perbedaan konteks penanganan krisis antara organisasi dengan perusahaan, yang dilihat dari segi jenis isu, masalah, dan solusinya. Namun dalam konteks penelitian ini, teori tersebut hanya berfokus pada bentuk pesan yang dikomunikasikan, bukan pada tahapan-tahapan *public relation* yang menyangkut kegiatan manajemen *public relations* secara lebih luas, seperti manajemen krisis, strategi, pola komunikasi, dan aktivitas lainnya.

Dengan menerapkan metode penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif, peneliti menghasilkan poin-poin kesimpulan yang mencakup:

1. Penelitian ini menegaskan bahwa situasi krisis yang dapat menimpa pihak manapun, baik perusahaan bisnis maupun organisasi dakwah. Maka dari itu, sangat penting bagi para pelaku komunikasi organisasi nirlaba untuk dapat mengaplikasikan komunikasi krisis seperti yang diterapkan oleh perusahaan skala besar guna mempertahankan reputasi dan mencapai visi dan misi yang telah direncanakan.
2. Terdapat lima strategi pesan, menurut Coombs (2007 dalam Saputra, 2020, p. 194), untuk digunakan dalam komunikasi krisis yaitu :
 - a. *non – existence strategies*,
 - b. *distance strategies*,
 - c. *ingratiation strategies*,
 - d. *mortification strategies*,
 - e. *suffering strategies*.
3. Faktor yang dipertimbangkan oleh organisasi dakwah dalam memilih strategi komunikasi krisis yaitu kondisi krisis, jenis permasalahan, dan skala krisis, serta kapabilitas untuk menerapkan model komunikasi yang telah dipilih.

Penelitian ini menyarankan organisasi yang sudah memiliki nama besar dan ditimpa oleh krisis yang melibatkan massa dalam jumlah besar supaya organisasi tersebut menerapkan aktivitas komunikasi dengan public melalui *press release* atau memanfaatkan media elektronik dan cetak.

Penelitian Nice Abdallah (2020)

Nice Abdallah dalam penelitiannya yang berjudul “*Improving Crisis Communication at Drivego*” melihat bahwa

komunikasi krisis menjadi faktor penting dalam organisasi mana pun. Berbagai macam krisis dapat menimpa, seperti krisis kesehatan, krisis ekonomi, kekerasan, krisis teknis, atau gangguan sekecil apapun. Penelitian ini mengamati bagaimana Drivego, sebuah sekolah mengemudi internasional di Espoo Finland, yang terdampak pandemi COVID-19, mengalami kesulitan dalam menghadapi krisis, karena adanya faktor eksternal dan internal yang menjadi penghambat. Faktor eksternal tersebut adalah sebagian besar siswa yang tidak mengikuti protokol kesehatan, sedangkan faktor internalnya yaitu belum adanya rencana komunikasi krisis oleh pihak manajemen Drivego sendiri.

Penelitian ini didasari oleh kebutuhan organisasi untuk mempersiapkan dan menghadapi krisis yang mungkin terjadi pada organisasi tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan wawancara terhadap staf dan mahasiswa organisasi, penelitian ini berfokus pada komunikasi dan manajemen krisis. Landasan teori yang digunakan oleh penelitian ini mencakup *corporate apologia*, *image repair theory*, *situational crisis communication theory*, dan *organisation renewal theory*. Abdallah dalam penelitiannya ini mendalilkan bahwa komunikasi krisis harus ditingkatkan untuk mengurangi risiko sebagai akibat dari setiap kasus krisis organisasi.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa, sama seperti organisasi lain, Drivego berisiko tinggi terkena dampak krisis. Pada akhir penelitian, diketahui pula bahwa tidak ada rencana komunikasi krisis maupun tim manajemen krisis dalam organisasi ini. Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan saran bagi Drivego untuk melakukan komunikasi krisis dengan membuat rencana komunikasi krisis untuk organisasi. Sebuah tim manajemen krisis akan bermanfaat untuk mengkomunikasikan dan mengelola krisis apapun setelah puncak krisis terjadi. Sebagai kesimpulan, penelitian ini bahwa merekomendasikan organisasi harus memiliki komunikasi krisis sebelum krisis terjadi, harus ada pelatihan yang tepat tentang bagaimana memperlakukan dan menangani krisis setelah terjadi, serta bagaimana krisis harus dikomunikasikan kepada publik dan pemangku kepentingan.

Penelitian Parisnicole Payton (2021)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Crisis Management*

Strategies for Sustaining Organizations During a Crisis”, Parisnicole Payton, mahasiswi *Walden University*, melakukan penelitian terhadap direktur hubungan masyarakat dari Upper Manhattan, New York, yang menjadi informan penelitian. Penelitian ini mengeksplorasi komunikasi krisis yang diterapkan beberapa direktur hubungan masyarakat yang dipandang masih memiliki berbagai kekurangan untuk mempertahankan reputasi organisasi setelah krisis untuk memastikan profitabilitas yang berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk memungkinkan pemeriksaan menyeluruh terhadap pertanyaan deskriptif yang diajukan dan menggunakan masalah metodologi studi kasus untuk melibatkan subjek yang kompleks dan peserta dengan jumlah yang sedikit. Peneliti mencantumkan beberapa teori yakni *Situational crisis communication* (Coombs, 2007), *Role Theory* (Ferguson, 2018), *Communication Theory* (Cooren, 2018), *Situational Leadership Theory* (Rodić & Maric, 2021), *Communication Accommodation Theory* (Holbert & Park, 2019), *Social Exchange Theory* (Cropanzano et al., 2017), *Framing Theory* (Gosling & Moutier, 2018), serta *Adaptive Structuration Theory* (Turner et al., 2019). Data yang digunakan dalam penelitian ini dianalisis dengan teknik analisis tematik guna mengidentifikasi tiga tema yakni komunikasi krisis reaktif dan pengambilan keputusan, perencanaan krisis keberlanjutan dan reputasi organisasi, serta pencegahan dan kesiapsiagaan sebelum krisis.

Berdasarkan penelitian ini, rekomendasi utama yang diberikan kepada direktur hubungan masyarakat yang bertanggung jawab untuk menangani krisis adalah memahami potensi ancaman, krisis dan mengadakan pertemuan organisasi untuk berinovasi dalam penerapan komunikasi krisis. Hal tersebut akan bermanfaat untuk memastikan profitabilitas yang berkelanjutan. Selain itu, implikasi perubahan sosial yang positif dapat mengurangi gangguan krisis dan kerusakan secara ekonomi karena hal tersebut dapat membantu para pemimpin dan organisasi meningkatkan keuntungan dan mendukung pembangunan ekonomi di tingkat masyarakat setempat. Hasil akhir dari penelitian ini mencakup masukan untuk terus melakukan tindakan pencegahan dan berinovasi dalam mengeksekusi menjalankan komunikasi krisis.

1.6. Kerangka Teori

Dalam penelitian ini, penulis memilih konsep dan teori yang berkaitan dengan analisis krisis, komunikasi krisis, dan tahap-tahap penanganan krisis sebagai panduan penelitian. Penulis juga menelusuri konsep dan teori lainnya yang berkaitan dengan cara menjaga reputasi di tengah krisis dan peran pemanfaatan *stakeholder* dalam mengatasi krisis.

1.6.1. Komunikasi Krisis dalam Manajemen Krisis: *Model Crisis Preparedness dan The Integrated Crisis Management Framework*

Komunikasi merupakan rangkaian tahap yang berkesinambungan dalam memproduksi dan mengartikan pesan secara lebih mendalam, hingga mendapatkan respon, sehingga interaksi timbal balik antar orang menjadi faktor terpenting dalam menjalin hubungan. Pemahaman tersebut dicetuskan oleh Griffin (2009, p. 36) dalam paparan berikut, "*Communication is the relational process of creating and interpreting messages that elicit a response*". Pentingnya peranan komunikasi juga berlaku di masa krisis yang menimpa dan menjadi ancaman bagi suatu organisasi. Berkaitan dengan situasi krisis, pesan yang dikomunikasikan menjadi lebih krusial, karena kesalahan dan kegagalan dalam berkomunikasi dapat menimbulkan bahaya dan fatal bagi pihak yang bersangkutan. Maka dari itu, selama krisis terjadi, pihak yang bersangkutan perlu memeriksa pengelolaan dan pengendalian pesan, komunikasi, dan krisis itu sendiri dengan saksama. (Abu Farha, 2015, p. 13). Hal ini relevan dengan paparan dari Badan Manajemen Darurat Swedia, bahwa kemampuan komunikasi krisis memegang peranan penting untuk menyalurkan informasi yang berhubungan dengan wacana komunikasi krisis organisasi, sehingga komunikasi dapat berjalan efektif selama keadaan darurat. (SEMA, 2008, p. 59).

Komunikasi krisis umumnya dilakukan selama krisis berlangsung oleh suatu organisasi melalui program-programnya. Tak hanya berperan sebagai proses penyampaian informasi yang berjalan selama krisis, komunikasi krisis juga mencakup tahap pencarian dan pengkajian informasi yang efektif untuk mengatasi keadaan secara keseluruhan. Hal tersebut dipaparkan oleh Coombs dan Holladay (2010, p. 20) bahwa, "*Crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of*

information required to address a crisis situation.” Paparan tersebut memiliki arti bahwa komunikasi krisis dapat secara makro didefinisikan sebagai proses penggabungan, pengkajian, hingga publikasi informasi guna mengatasi situasi krisis. Selain itu, komunikasi krisis berfokus pada respons organisasi terhadap krisis yang sedang atau telah berlangsung. Namun, model komunikasi krisis sebagai bagian dari manajemen krisis tetap harus dijalankan di seluruh tahap krisis, yaitu pra-krisis, krisis, dan pasca krisis (Coombs, 2007, p. 103).

Manajemen krisis sendiri merupakan usaha sistematis yang berfokus pada pencegahan, pengendalian, serta perbaikan atas krisis yang menjadi gangguan dan berdampak negatif bagi suatu perusahaan atau organisasi dan relasinya. Dalam menerapkan manajemen krisis, dibutuhkan model atau rencana strategis dan tim manajemen krisis yang akan menangani krisis, termasuk mengatasi dampak akibat krisis. Manajemen krisis pada umumnya memiliki tiga fase sesuai tahapan krisis yaitu kesiapsiagaan sebelum krisis, respons untuk membatasi kerusakan selama krisis, dan umpan balik setelah krisis.

Sebelum krisis, organisasi harus memiliki kesiapsiagaan untuk mengembangkan pengetahuan dan kapasitas dalam mengantisipasi, hingga akhirnya organisasi diharapkan dapat merespon dan menyelesaikan krisis dengan efektif. Keberhasilan manajemen krisis ditentukan oleh empat elemen penting di dalamnya, yaitu kesiapsiagaan darurat, pemberitahuan darurat, komunikasi krisis, dan pemulihan krisis. Komunikasi krisis dilakukan khususnya untuk memperbaiki citra organisasi yang terancam akibat krisis. Maka dari itu, rencana dan pola komunikasi krisis menjadi salah satu bagian dari manajemen krisis yang sangat penting untuk dilakukan.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, krisis memiliki tiga tahapan. Pola komunikasi krisis dalam manajemen krisis yang dilakukan organisasi di setiap tahap krisis akan berbeda-beda namun tetap berhubungan. Hal ini selaras dengan pernyataan bahwa perencanaan komunikasi krisis dan analisis fase manajemen krisis di fase pra-krisis berkaitan dengan upaya pencegahan dan persiapan di fase krisis dan penanggulangan (*respond*) atas krisis di fase pasca-krisis (Wheeler, 2018, p. 12). Manajemen krisis inipun harus dilakukan dengan persiapan, persetujuan pihak yang berkaitan, dan

pedoman untuk mengelola krisis. Dengan demikian, diharapkan organisasi dapat menentukan langkah dan prosedur yang tepat untuk dilakukan sesuai perencanaan manajemen krisis.

Prosedur - prosedur dalam manajemen krisis tersebut dibagi menjadi tiga fase menyesuaikan tiga tahapan krisis (Saleh, 2016, p. 30). Berikut ketiga tahapan krisis serta prosedur dan model komunikasi krisis yang disarankan sesuai tahapan masing-masing:

1. Pra-krisis (*pre-crisis*)

Tahap pra-krisis atau tahap potensial isu berlangsung saat masalah mulai muncul dan disadari. Langkah yang dilakukan di tahap ini mencakup *signal detection* atau proses mendeteksi gejala, *prevention* atau proses pencegahan, dan *preparation* atau persiapan akan segala kemungkinan yang dapat terjadi. Kemunculan isu tersebut diakibatkan oleh adanya tren tertentu yang terbentuk di ranah politik, ekonomi, atau sosial (Regester & Larkin, 2008, p. 52). Hal tersebut berarti di tahap ini isu mulai terjadi dan hal ini membuat organisasi menganggap opini serta tindakan terhadap isu tersebut merupakan hal yang paling penting.

Opini seputar isu dan tindakan terhadap isu tersebut menjadi bahan dalam penyusunan rencana komunikasi krisis. Hal ini menandakan organisasi telah memasuki bagian dari tahap pertama dalam model *crisis preparedness* yaitu *crisis preparedness and initial response* menyusun rencana komunikasi krisis. Hal ini ditegaskan oleh sebuah pernyataan, bahwa tahap *crisis preparedness and initial respond* yang merupakan tahapan pertama dimana organisasi membuat rencana komunikasi dan memberi respons awal untukantisipasi krisis (Duke & Masland, 2002, p. 30).

Prosedur di tahap pra-krisis ini memiliki empat langkah perencanaan manajemen krisis, yakni :

a. Langkah 1

Langkah pertama yang harus dilakukan organisasi adalah membentuk tim manajemen krisis organisasi yang berdasarkan skala dan sifat organisasi. Tim manajemen krisis dikumpulkan dari departemen yang berbeda-beda bidang dan tanggung jawabnya, supaya masing-masing anggota tim dapat menjadi perwakilan departemen dengan peran yang sesuai dengan latar belakang dan keahliannya.

b. Langkah 2

Selanjutnya, tim manajemen krisis dapat menelusuri, menafsirkan, dan membuat dugaan atas krisis organisasi dan menganalisis sesuai jenis dan konteksnya. Dalam prosesnya, diperlukan pula analisis mengenai pihak-pihak yang berkaitan dengan organisasi untuk membuat prediksi perluasan dampak dan risiko kedepannya.

c. Langkah 3

Setelah mengelompokkan, menganalisis, dan membuat prediksi risiko dan ancaman atas krisis yang kemungkinan akan terjadi, tim manajemen krisis berfokus pada pengembangan cara untuk memitigasi dan menanggapi berbagai skenario krisis. Untuk itu, tim manajemen krisis perlu memperdalam rencana manajemen krisis, rencana respons terhadap krisis, dan rencana kelangsungan organisasi, sebagai bentuk kesiapsiagaan darurat yang akan digunakan selama krisis, sesuai dengan kategorinya (Saleh, 2016, p. 30).

d. Langkah 4

Langkah terakhir, tim manajemen krisis akan menerapkan, mengevaluasi, dan memeriksa tingkat kematangan rencana manajemen krisis dan relevansinya dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Krisis (*crisis*)

Tahap krisis diindikasikan dengan terjadinya hal-hal yang berada di luar kendali organisasi, di mana dampaknya menjadi semakin meluas ke relasi eksternal organisasi. Tahap ini mencakup *mediation* dan *amplification: emerging issue* atau proses menanggapi masalah yang semakin meluas. Menurut Regester dan Larkin (2008, p. 52), masalah berkembang cepat hingga menjadi isu publik yang kemudian menghasilkan kebijakan publik yang dirancang sebagai tanggapan atas isu tersebut. Permasalahan berkembang dan mencapai puncaknya hingga berada di luar kendali organisasi dan dapat mempengaruhi pembuatan peraturan-peraturan baru di tingkat lokal, nasional, maupun global.

Peraturan-peraturan tersebut diciptakan sebagai salah satu tindak lanjut organisasi untuk mengatasi kekacauan besar akibat

krisis yang terjadi. Pembuatan peraturan-peraturan tersebut menjadi salah satu strategi untuk beradaptasi dengan kondisi krisis. Maka dari itu, di masa krisis ini, organisasi mencapai tahap selanjutnya dalam dalam model *crisis preparedness* yaitu *corrective and reaction* (Duke & Masland, 2002, p. 30). Hal tersebut berarti ini adalah saatnya organisasi mengkaji ulang relevansi strategi komunikasi dengan kondisi krisis yang sedang berlangsung, karena manajemen krisis yang sebenarnya terjadi di tahap ini.

Langkah pertama dalam prosedur manajemen krisis yang harus dilakukan adalah memberikan *crisis response* dengan waktu pengambilan keputusan yang singkat, kompleksitas, dan ambiguitas karena kerusakan akibat krisis. Maka dari itu, setiap keputusan dan strategi harus dapat menekan dampak krisis secepat mungkin. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi harus dilakukan dengan setepat mungkin, dengan penilaian situasi dan pengumpulan informasi secara akurat. Untuk itu, organisasi menavigasi melalui proses pengamatan, interpretasi, pilihan, dan diseminasi dengan mengulangi langkah-langkah proses beberapa kali (Hale, 2005, p. 112), sehingga akurasi data yang ada dapat dipertanggungjawabkan sebaik mungkin.

Langkah berikutnya, tim manajemen krisis dapat menggunakan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan strategi manajemen krisis. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa tenaga ahli di bidang tertentu yang sesuai dengan jenis krisis, misalnya ahli teknologi informasi untuk krisis yang berkaitan dengan teknologi. Tak hanya jenis krisis, lingkup krisis juga akan ditentukan untuk mengetahui kategori pihak yang bersangkutan dan menilai potensi tim krisis untuk dimobilisasi selama proses manajemen krisis (Baubion, 2013, p. 9).

Langkah terakhir di tahap ini adalah mengkomunikasikan keadaan yang terjadi kepada pemangku kepentingan dan publik. Selain karena pemangku kepentingan memerlukan tanggapan dan kepastian secepat mungkin, komunikasi juga akan lebih efektif bila dapat disebarluaskan ke berbagai pihak dan publik secara lebih cepat dan mencegah persebaran informasi yang melenceng (Coombs, 2015, p. 159). Tak hanya akurasi informasi, organisasi juga perlu melakukan komunikasi dengan memperhatikan faktor simpati dan empati kepada pihak yang terkena dampak krisis. (Coombs, 2015, p. 96) Bentuk simpati dan empati dapat diperkuat dengan menyalurkan

bantuan, atau bila diperlukan, organisasi dapat mengusahakan rehabilitasi dan kompensasi bagi korban.

3. Pasca krisis (*Post-crisis*)

Mencapai tahap ini, krisis telah berakhir dan organisasi menutup perkara krisis dengan tujuan untuk memperbaiki citranya. Tahap pasca krisis atau *resolution - dormant issue* ini melibatkan *recovery* atau upaya peningkatan layanan dan perbaikan dari segala faktor yang terdampak krisis (Kriyantono, 2015, p. 210). Usaha perusahaan atau organisasi memperbaiki segala akibat dari krisis dapat mencakup pengiriman bantuan kepada pihak terdampak hingga pelaksanaan program-program bermanfaat yang berguna untuk mempertahankan nama baik perusahaan atau organisasi tersebut. Usaha-usaha tersebut mendukung perusahaan atau organisasi dapat memperbaiki kerusakan akibat krisis, hal ini berarti organisasi telah mencapai tahap *evaluation* sebagai tahap terakhir dalam model *crisis preparedness* (Duke & Masland, 2002, p. 30).

Di fase pemulihan krisis ini, organisasi kembali ke operasi normalnya setelah krisis dan dampak setelah krisis masih harus diselesaikan walau tidak lagi menjadi fokus manajemen. Namun, karena tujuannya juga membangun kembali kepercayaan organisasi (*Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, 2017, p. 6-8), maka prosedur yang dilakukan mencakup menganalisis situasi untuk mengetahui penyebab krisis dan pelajaran dari krisis serta melakukan komunikasi tindak lanjut. Komunikasi tindak lanjut yang harus dilakukan menurut Institute for Public Relations adalah sebagai berikut (Institute for PR, 2007),

“First, crisis managers often promise to provide additional information during the crisis phase. The crisis managers must deliver on those informational promises or risk losing the trust of publics wanting the information. Second, the organization needs to release updates on the recovery process, corrective actions, and/or investigations of the crisis.”

Artinya, terdapat setidaknya 2 langkah yang harus segera diselesaikan, yaitu :

- a. Manajer krisis harus memenuhi janji yang kerap disebut selama krisis yaitu janji untuk memberi informasi tambahan, sehingga organisasi dapat menjaga kepercayaan publik.

b. Organisasi wajib meluncurkan pembaruan tentang proses pemulihan, tindakan korektif, dan investigasi atas krisis yang telah terjadi.

Jumlah komunikasi tindak lanjut tergantung pada jumlah informasi yang dijanjikan selama krisis, seperti langkah pertama tersebut, dan durasi waktu yang diperlukan hingga proses pemulihan selesai (Coombs, 2007, p. 103). Karena langkah ini merupakan tahap terakhir, maka organisasi mendapatkan pembelajaran dan pengalaman lebih sehingga kekacauan serupa akibat krisis diharapkan tidak terulang kembali. Maka, perlu dilakukan pula langkah untuk menghindari krisis lebih lanjut dan meningkatkan citra positif dari organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbaikan reputasi juga sangat ditentukan oleh tahap ini, dengan melihat keberhasilan langkah-langkah komunikasi tindak lanjut tersebut (Coombs, 2015, p. 162).

Dengan demikian, manajemen krisis diterapkan melalui langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh tim manajemen krisis di setiap tahapan krisis, di mana komunikasi krisis menjadi salah satu elemen terpenting yang menentukan keberhasilan manajemen krisis. Dari langkah awal, dibutuhkan pengetahuan dan informasi akurat untuk membuat perencanaan, kemudian mengatur pemanfaatan sumber daya, hingga akhirnya melakukan evaluasi dan komunikasi tindak lanjut. Setiap keputusan dalam mengatasi krisis membutuhkan informasi seakurat mungkin dan analisis sedalam mungkin dengan tim manajemen krisis yang bergerak cepat. Hal ini menunjukkan adanya penerapan kerangka manajemen krisis yang kerap disebut *the Integrated Crisis Management Framework* (ICMF).

Mulai diulas oleh Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava, dan Firdaus E. Udwardia pada tahun 1987, ICMF menjadi kerangka terpadu yang menunjukkan adanya hubungan konseptual antara pengetahuan, kepemimpinan dan pembelajaran dalam konteks krisis. ICMF menyediakan perspektif terpadu manajemen krisis untuk menunjukkan peran faktor pengetahuan, kepemimpinan, dan pembelajaran terhadap manajemen krisis dalam organisasi (Bundy et. al., 2017, p. 1661). Selama krisis berlangsung, para pemimpin, yang mana merupakan tim manajemen krisis, berperan sebagai orang yang bertanggung jawab untuk mengelola organisasi dan berbagai elemennya, termasuk personil atau sumber daya,

pembelajaran organisasi, dan manajemen pengetahuan dalam organisasi tersebut.

Tim manajemen krisis sebagai pemimpin memiliki peran strategis untuk mengendalikan krisis, memastikan manajemen pengetahuan cukup kuat untuk pengambilan keputusan di masa krisis dengan optimalisasi sumber daya, dan membawa organisasi untuk bertahan melewati krisis yang kemudian menjadi pembelajaran. (Burnard et al., 2018, p. 351). Kemampuan strategis dari tim manajemen terlihat dari rencana manajemen krisis yang dilakukan sebelum, saat, hingga sesudah krisis. Karena, meskipun krisis tidak terduga, namun kemajuan teknologi dan kesalahan operasional dapat berisiko menimbulkan situasi pemicu krisis (Rosenthal & Kouzmin, 1997, p. 278).

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 & Udwadia, 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.

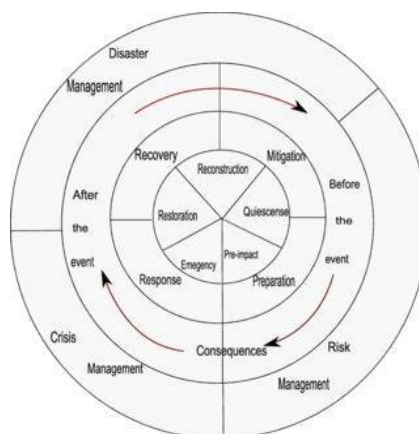


Diagram 1.1. Cycle of Risk, Crisis, and Disaster Management (Alexander, 2002, p. 6)

Sebagai kerangka rencana penanganan krisis sekaligus penghindaran melalui perencanaan manajemen dan pencegahannya, siklus ini terdiri dari pencegahan dan konfrontasi (Glaesser, 2006, p. 22). Sebelum suatu kejadian mengakibatkan krisis, manajemen risiko perlu diterapkan untuk memperkecil kemungkinan ancaman dan mempersiapkan upaya penanggulangannya, sedangkan penanganan setelah terjadi krisis akan menggunakan Manajemen Krisis dan Manajemen Bencana. Siklus tersebut mencakup beberapa tahap, yakni tahapan pengentasan dari konsekuensi krisis, persiapan, respon, dan pengambilan. Dalam tahap konfrontasi, terdapat tahapan ketenangan, pra-konsekuensi, respons mendesak, pemulihan, hingga rekonstruksi. Rekonstruksi pasca krisis tersebut bermanfaat untuk mempersiapkan ulang segala aspek dengan perbaikan menyeluruh, untuk mewaspadai krisis yang dapat terjadi kedepannya.

Pada akhirnya, kerangka tersebut bermaksud menunjukkan adanya tahapan yang berulang dari fase sebelum, selama, hingga sesudah krisis. Krisis menyebabkan konsekuensi yang membutuhkan respons tanggap dan pemulihan. Apabila keadaan telah membaik, tetap diperlukan rekonstruksi ulang dan perencanaan mitigasi untuk kemungkinan krisis lainnya. Siklus perencanaan dan mitigasi, pemberian respons, pemulihan, rekonstruksi, hingga kembali menyusun mitigasi risiko ini terus dilakukan sesuai dengan situasi yang terjadi.

Berhubungan dengan pandemi penyebab krisis yang menimpa berbagai pihak, konsep tersebut memaparkan bagaimana organisasi harus bersiaga hingga pasca krisis. Sebagai sebuah organisasi, AIESEC cabang Semarang memerlukan rencana komunikasi krisis untuk menerapkan pola komunikasi krisis tersebut dan evaluasi setelah isu mereda. Tak hanya itu, tim manajemen krisis juga perlu menyusun serangkaian rencana untuk menghindari krisis mengancam kembali. Tim manajemen krisis yang dibentuk oleh organisasi berbasis kepemimpinan tersebut dapat mendukung organisasi dalam memperbaiki dampak akibat krisis dan menjaga reputasi organisasi tersebut, dengan pengetahuan, kepemimpinan, dan pembelajaran yang dimiliki AIESEC cabang Semarang.

1.6.2. *Situational Crisis Communication Theory*

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) berakar dari teori Atribusi, yang membahas reaksi emosional dan motivasi, dan dikembangkan oleh W. Timothy Coombs pada tahun 1995 (2007, p. 163). Teori ini memperluas teori atribusi untuk memprediksi ancaman reputasi yang diakibatkan oleh krisis dan melindungi reputasi suatu pihak. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan manajemen krisis dengan *Situational Crisis Communication Theory* dapat dilihat dari reputasi organisasi yang terjaga dengan baik. Salah satu bentuk persiapan dari manajemen krisis adalah menganalisis situasi krisis secara mendalam terlebih dulu sebagai bahan pengambilan tindakan komunikasi krisis selanjutnya.

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.

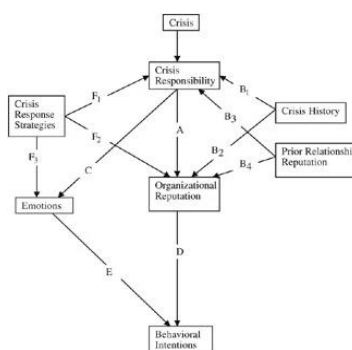


Diagram 1.2. Model Situasi Krisis SCCT
(Coombs, 2007, p. 163)

Berdasarkan model situasi krisis *Situational Crisis Communication Theory*, tingkat tanggung jawab krisis dihubungkan dengan reputasi organisasi, sejarah krisis, reputasi hubungan organisasi terdahulu, dan strategi respons krisis. Panah A dalam model tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tanggung jawab

krisis (*Crisis Responsibility*) yang harus diberikan oleh pemangku kepentingan kepada organisasi, maka reputasi organisasi akan dinilai semakin menurun. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang memaparkan bahwa tanggung jawab krisis berbanding terbalik dengan reputasi organisasi (Coombs & Holladay, 1996, p. 279, 2001, p. 321). Tanggung jawab krisis yang besar tersebut dapat dipengaruhi oleh sejarah organisasi (*Crisis History*). Di mana, organisasi yang sudah pernah mengalami krisis serupa di masa lampau berpotensi memiliki tanggung jawab krisis yang lebih besar dan penurunan reputasi yang lebih rendah, seperti yang ditunjukkan oleh panah B1 dan B2, daripada organisasi yang belum pernah mengalami krisis serupa.

Apabila pemangku kepentingan diperlakukan secara buruk di krisis masa lalu, maka tanggung jawab krisis dan kerusakan reputasi akan menjadi lebih besar, dibandingkan dengan organisasi yang berhubungan baik atau netral dengan pemangku kepentingannya. Hal tersebut ditunjukkan dalam paham B3 dan B4 yang menunjukkan reputasi hubungan terdahulu (*Prior Relationship Reputation*). Penelitian memperkuat pernyataan bahwa baik sejarah krisis dan reputasi hubungan terdahulu yang dinilai buruk dapat memperbesar atribusi tanggung jawab krisis dan kerusakan reputasi suatu organisasi (Coombs, 2004a, p. 275, 2004b, p. 265; Coombs & Holladay, 2001, p. 321).

Panah C menunjukkan bahwa tanggung jawab krisis akan mempengaruhi emosi reaktif dan merusak reputasi organisasi, sehingga hal ini dapat menimbulkan terciptanya *Behavior Intention Proposition* sesuai panah D dan E dalam model tersebut. Tanggung jawab krisis yang lebih besar dapat memicu reaksi afektif dan memperburuk reputasi, sehingga menimbulkan perasaan marah, mengurangi simpati, dan bahkan dapat merusak hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan dan publik (Coombs & Holladay, 2005, dalam Ashkanasy & Zerbe & Härtel, 2005, p. 263). Apabila hal tersebut terjadi, maka niat perilaku (*behaviour intention*), yang ditunjuk oleh panah D, akan menurun. Penurunan niat perilaku ditunjukkan dengan sedikitnya perilaku dukungan terhadap organisasi, misalnya kehilangan pembeli produk organisasi dan dukungan. (Coombs & Holladay, 2001, p. 321; Siomkos & Kurzbard, 1994, p. 30).

Berdasarkan model tersebut, dapat dilihat bahwa tanggung jawab krisis serta hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan dan publik berhubungan dengan reputasi organisasi. Teori ini percaya bahwa komunikasi dengan relasi organisasi dapat menentukan bagaimana pandangan dan reaksi publik dalam menilai reputasi organisasi di masa krisis. Untuk menjelaskan reaksi publik, teori ini menyarankan penggunaan strategi respon krisis (*crisis response strategy*) yang merupakan jawaban organisasi yang disampaikan kepada publik yang bersangkutan (Coombs, 2007, p. 163). Respons krisis yang tepat dapat mengembalikan citra positif dan mempertahankan reputasi perusahaan (Lussak, 2017, p. 202). Strategi ini memiliki tiga tujuan yang berfokus pada perlindungan reputasi dan ditunjukkan oleh panah F1, F2, dan F3 dalam model *Situational Crisis Communication Theory*. Ketiga tujuan tersebut meliputi membentuk atribusi krisis, memodifikasi persepsi organisasi dalam krisis, dan meminimalisir pengaruh buruk akibat krisis (Coombs, 1995, p. 447).

Tujuan penggunaan strategi respon krisis untuk mendapatkan reaksi publik yang positif menandakan bahwa tim manajemen krisis organisasi berperang penting dalam mengkomunikasikan krisis yang terjadi kepada publik. Setiap perkataan dan tindakan tim manajemen organisasi dapat menentukan bagaimana orang lain memandang organisasi tersebut, khususnya di masa krisis. (Coombs, 2007, p. 163). Ditegaskan oleh Coombs dan Holladay (2014 dalam Purworini et al., 2017, p. 21), komunikasi yang dilakukan oleh tim manajemen krisis bukan hanya dibutuhkan untuk menentukan cara pandang orang lain, namun juga meminimalisir kerusakan citra organisasi dengan menciptakan persepsi positif di masyarakat. Tim manajemen krisis memegang peranan penting dalam melakukan komunikasi krisis untuk menjaga reputasi organisasi. Maka dari itu, sesuai penjelasan Morley, kualitas pemikiran strategi dan komitmen tim manajemen krisis untuk mencapai tujuan sangat menentukan baik atau buruknya reputasi organisasi (Kriyantono, 2015, p. 71).

W. Timothy Coombs mengkaji *Situational Crisis Communication Theory* untuk merancang respons melalui strategi pesan (*message strategies*) yang diaplikasikan dalam komunikasi krisis (Saputra, 2020, p. 194) yaitu:

1. *Non – existence strategies*

Strategi ini selaras dengan *crisis response strategy* tahap awal yaitu *deny*. Ketika organisasi tidak ditimpa krisis namun disadari munculnya rumor dan isu bahwa organisasi tersebut sedang menghadapi krisis, organisasi lazimnya melakukan strategi ini, dengan macam-macam pesan yang meliputi :

- (a) *Denial*: penyangkalan atau penolakan organisasi untuk mengakui adanya isu krisis.
- (b) *Clarification*: penolakan organisasi untuk mengakui krisis dengan alasan tertentu.
- (c) *Attack*: pengancaman berdasarkan hukum dan penyerangan terhadap pihak lain yang menyebarkan rumor.

2. *Distance strategies*

Strategi ini serupa dengan *crisis response strategy* tahap kedua yaitu *diminish*. Untuk mengakui krisis dan mulai mengatasinya, organisasi mengkomunikasikan pesan berupa *excuse*, di mana organisasi secara tidak langsung melakukan penolakan, penyangkalan bahwa krisis telah terjadi dan berada di luar kendali organisasi. Ada pun pesan berupa *justification*, yaitu pesan yang berisi alasan serta klaim bahwa tidak terjadi krisis dan kerusakan besar pada organisasi tersebut.

3. *Ingratiation strategies*

Berbeda dengan *crisis response strategy*, strategi pesan ini menunjukkan bahwa memperlihatkan performa yang baik dari organisasi dilakukan terlebih dahulu sebelum mengirimkan permintaan maaf kepada relasi organisasi dan publik, karena pada strategi ini, dukungan publik merupakan fokus utama.

Pesan yang diciptakan di tahap ini adalah:

- (a) *bolstering*: organisasi membagikan hal-hal positif yang telah dan sedang dilakukan oleh organisasi bersama publik.
- (b) *transcendence*: organisasi menganggap krisis sebagai masalah utama dan mengakui tindakan atau hasil baik dari relasi eksternal organisasi dan publik (*praising other*).

4. *Mortification strategies*

Untuk memperbaiki hubungan dengan pihak-pihak yang terdampak krisis, organisasi meminta maaf dan mengakui adanya krisis. Bentuk pesan yang digunakan dalam strategi ini meliputi:

- (a) *remediation*: pesan yang menyatakan kesediaan organisasi untuk mengirimkan kompensasi kepada pihak yang terkena dampak akibat krisis, di mana kompensasi dapat berupa uang, hadiah, atau layanan bantuan lainnya.
- (b) *repentance*: pesan yang berisi permintaan maaf organisasi kepada pemangku kepentingan dan publik.
- (c) *rectification*: pesan yang menegaskan tindakan yang akan dilakukan organisasi untuk mengurangi kemungkinan timbulnya krisis baik krisis baru maupun berkelanjutan.

5. *Suffering strategies*

Di akhir penyampaian pesan ini, organisasi mengkomunikasikan kepada pihak yang terkena dampak akibat krisis bahwa organisasi itu sendiri juga merupakan korban. Pesan tersebut disampaikan untuk memperoleh simpati, penerimaan, dan dukungan oleh publik.

Berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), dalam rangka menjaga reputasi, seperti halnya reputasi organisasi AIESEC cabang Semarang di masa pandemi, tingkat tanggung jawab krisis dan hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan dan publik memegang peranan penting. Sebagai organisasi berbasis kota, AIESEC Cabang Semarang menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang mencakup anggota, pemerintah, alumni, AIESEC di negara lain, dan rekan-rekan kerjasama lainnya yang mendukung berjalannya program-program AIESEC cabang Semarang. Selain itu, AIESEC cabang Semarang telah bergerak selama lebih dari 30 tahun, sehingga sejarah organisasi tersebut dinilai cukup panjang. Maka dari itu, pola analisis informasi dan penentuan strategi yang tepat akan sangat membantu AIESEC cabang Semarang dalam menjaga reputasinya. Sebab menggunakan strategi yang terlalu akomodatif dan agresif di waktu yang tidak tepat dapat memperburuk situasi. (Siomkos & Kurzbard, 1994, p. 30).

1.6.3. *Role Theory*

Role Theory berasal dari dua konsep yang diciptakan oleh George Herbert Mead yaitu pikiran dan diri (Hindin, 2007, dalam Ritzer, 2007, p. 3959). 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*. Teori ini banyak dikenal dalam wacana sosiologis pada karya-karya teoretis yang diciptakan oleh George H. Mead, Jacob L. Moreno, Talcott Parsons, dan Linton. Istilah ‘peran’ yang baru ada sejak tahun 1920-an dan 1930-an dalam bahasa Eropa tersebut digunakan untuk mewakili situasi teater. Dalam pertunjukkan teater, seorang aktor harus memerankan posisi dan perilaku tertentu yang diharapkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran seseorang dalam mengambil posisi dan perilaku tertentu dalam suatu masyarakat tercipta sesuai dengan harapan masyarakat sekitar. Peran sosial tersebut mencakup hak, tugas, norma, dan kedudukan di masyarakat yang dijalankan bersama masyarakat. Konsep tersebut ditekankan oleh pernyataan bahwa perilaku individu dapat diprediksi dan merupakan konteks spesifik yang didasarkan pada posisi sosial dan faktor lainnya (Michener & Delamater, 1999, p. 106). Maka dari itu, peran didefinisikan sebagai sifat dan tindakan yang diinginkan, bagian yang akan dijalankan, atau naskah untuk perilaku sosial (Cosser, 1975, p. 257).

Namun, perilaku tersebut dapat berganti dan pergantian tersebut tergantung dari berubahnya peran sebagai akibat dari adanya proses interaksi dengan masyarakat lainnya dan proses pembelajaran yang didapat dari pengalamannya di lingkungan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan definisi interaksionis bahwa peran tidak stagnan, melainkan dapat berubah dan dimodifikasi kembali oleh kumpulan individu yang berkaitan (Goffman, 1959, p. 24). Perubahan peran tersebutlah yang mengakibatkan adanya perubahan. Bukan hanya perubahan perilaku, melainkan juga keyakinan dan sikap, supaya lebih sesuai dengan perannya (Biddle, 1986, p. 68).

Linton (1936), seorang antropolog, Elder (1975), seorang sosiolog, dan Robert L. Kahn mengkaji lebih dalam mengenai *Role*

Theory. Menurut Linton (Cahyono, 2008, p. 194), harapan masyarakat sekitar yang menuntut perilaku seseorang sesuai dengan harapan tersebut dipengaruhi oleh peran sosial yang diembannya. Sebagai contoh, seorang guru diharapkan dapat mendidik siswanya dengan baik karena masyarakat memandang guru sebagai sosok yang berwawasan luas dan menaungi siswanya. Selain itu, harapan sosok guru akan mendidik muridnya juga berasal dari peran sosial sebagai tenaga pengajar yang mengabdikan diri untuk mendidik siswanya. Elder (Mustofa, 2006, p. 8) mengeksplorasi teori lebih dalam melalui pendekatan “*life course*” yang bertujuan mengkategorisasikan harapan masyarakat kepada anggotanya berdasarkan kelompok usia dalam lingkungan masyarakat tersebut. *Life course* yang membedakan peran masyarakat berdasarkan usia tersebut membentuk berbagai macam tahapan usia atau *age grading*. Seperti halnya adanya perbedaan usia terkait kewajiban memiliki kartu identitas nasional. Misalnya kewajiban memiliki kartu identitas dikenakan bagi masyarakat berusia 14 tahun di Belarusia, 15 tahun di Belgia, 17 tahun di Indonesia, dan 18 tahun di Bangladesh. Perbedaan usia yang wajib memiliki kartu identitas tersebut menunjukkan adanya kelompok masyarakat yang diciptakan berdasarkan usia yang boleh menjalankan hak dan kewajiban tertentu, seperti mengikuti pemilihan umum di negara setempat.

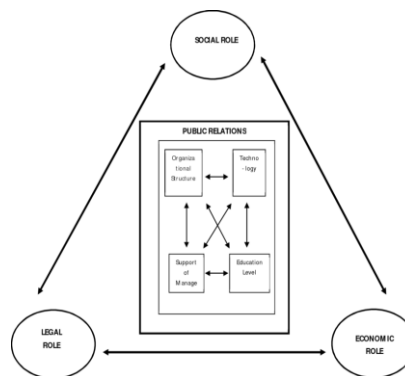
Mengaitkan konteks secara lebih spesifik dengan lingkup organisasi, Robert L. Kahn dan rekan-rekannya (Ahmad & Taylor, 2009, p. 899) menyatakan bahwa lingkungan yang tercipta dalam suatu organisasi akan membentuk keinginan individu akan perilaku peran yang akan dijalankan. Keinginan tersebut dipengaruhi oleh peraturan, tugas, dan tekanan-tekanan lainnya di organisasi. Cara anggota menerima, mengartikan, dan merespon pesan yang ditangkap selama bekerja sama di lingkup organisasi, dapat menciptakan masalah tertentu bila ada kekeliruan selama proses tersebut. Unsur konflik dapat terjadi bila penerima pesan tidak menerima menerima pesan sesuai harapan si pengirim pesan. Pengirim sendiri memiliki harapan yang didasarkan pada perannya sendiri, peran anggota organisasi lainnya, dan pihak lain yang berkepentingan. Seseorang dapat mengambil lebih dari satu peran sosial dalam berorganisasi, di mana peran-peran tersebut dapat menciptakan harapan yang saling berlawanan (Ahmad & Taylor,

2009, p. 899) atau biasa disebut sebagai konflik peran.

Menurut Daniel Katz dan Robert L. Kahn (Damajanti, 2003, p. 27), konflik peran tersebut terjadi karena individu mendapat tekanan-tekanan yang timbul di waktu yang sama pada diri individu tersebut. *Role Theory* menekankan bahwa jika perilaku individu tidak konsisten atau tidak sesuai dengan harapan yang ada, maka individu tersebut dapat mengalami ketidakpuasan, sehingga menjadi stress, depresi, dan dapat berujung pada kurang optimalnya performa individu tersebut di organisasi. Munculnya pengaruh negatif tersebut menunjukkan bahwa konflik peran dapat melemahkan komitmen seseorang untuk saling bergantung dan bekerjasama (Ahmad & Taylor, 2009, p. 899).

Teori Peran 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). Aturan, hak, dan kewajiban tersebut ditentukan oleh status individu dalam suatu organisasi (Linton, 1945, p. 133). Status tersebut memiliki porsinya masing-masing dalam menjaga keberlangsungan organisasi dan baik relasi internal maupun eksternal organisasi. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, dan Glen M. Broom mengklasifikasikan publik eksternal sebagai entitas pemerintah, non-pemerintah dan perusahaan swasta (Cutlip et. al., 2005, p. 63). 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 yang mencakup 3 poin berikut ini:



**Diagram 1.3. Trial Model for Role Theory in PR
(Uysal-Sezer, 1987, p. 197)**

a) Identifikasi konsep dasar sistem

Elemen ini memiliki level untuk menjelaskan definisi PR. Menurut Humas IPRA, PR adalah tugas administratif yang berkelanjutan dan terorganisir dari organisasi swasta atau pemerintah untuk mendapatkan dan mempertahankan dukungan dari orang atau kelompok sasaran, serta memenuhi, menganalisis, dan mengubah pendapat (ekonomi), menyesuaikan perilaku (hukum) dan mengingat fungsi manfaat sosial (sosial).

b) Pembentukan hubungan antar konsep dalam identifikasi

Level pada elemen ini berfokus pada memperkuat hubungan peran-peran PR, yaitu peran ekonomi untuk mengubah pendapat, peran hukum untuk menyesuaikan perilaku, dan peran sosial untuk mengingat manfaat sosial bersama. Peran ekonomi PR terbentuk oleh opini dan tren di kalangan masyarakat untuk menjamin kelangsungan suatu organisasi. Peran hukum bertujuan memastikan pelaksanaan perilaku organisasi di bawah aturan yang berlaku. Peran sosial humas didasarkan atas harapan dari pihak-pihak luar organisasi. Peran-peran PR tersebut dipengaruhi oleh empat faktor yang berhubungan yaitu teknologi, struktur organisasi, tingkat pendidikan anggota organisasi, dan dukungan dari manajemen atas. Misalnya tingkat pendidikan dan teknologi mempengaruhi kontribusi PR dan organisasi kepada masyarakat sekitar.

c) Pengenalan model hubungan antar konsep.

Dalam level ini, model hubungan mengenai konsep dasar PR dan peran PR tersebut disederhanakan dan direalisasikan. Seperti

misalnya pergerakan organisasi dalam berkontribusi untuk menyelamatkan alam, dengan melakukan proyek yang mendukung reboisasi di wilayah tertentu.

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. Seperti halnya organisasi AIESEC cabang Semarang yang menjaga peran dan keberlangsungan di masa pandemi dengan cara tetap menjalin hubungan baik dengan relasi organisasi. Hal tersebut tampak dari keterbatasan pergerakan organisasi AIESEC cabang Semarang dan kontribusi AIESEC cabang Semarang secara virtual. Keterbatasan pergerakan tersebut ditandai dengan diberhentikannya beberapa program AIESEC cabang Semarang dan lainnya dilakukan secara virtual. Perubahan sistem tersebut dapat mengakibatkan ketidakpuasan organisasi akibat kegagalan dalam mencapai target awal dari program-program yang dibatalkan tersebut.

Namun, kontribusi tetap dilakukan melalui optimalisasi peran sosial dan ekonomi dengan pemanfaatan teknologi serta dukungan dari manajemen atas. Optimalisasi tersebut ditunjukkan dari munculnya inisiasi program secara daring (dalam jaringan) dan kolaborasi dengan berbagai relasi organisasi, baik dalam maupun luar negeri, khususnya di masa krisis. Sebagai pemegang peran, organisasi maupun individu harus memastikan bahwa kegiatannya telah sesuai dengan tanggung jawab yang diemban dan memahami proses yang dilalui (Ahmad dan Taylor, 2009, p. 899). Untuk itu, AIESEC cabang Semarang juga harus tetap memenuhi tanggung jawab sebagai organisasi kepemimpinan dengan menjalankan aktivitas yang relevan dengan harapan yang timbul dari berbagai faktor, seperti keadaan lingkungan sekitar.

1.6.4. *Situational Leadership Theory*

Teori ini dicetuskan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard dengan nama "*Life Cycle Theory of Leadership*" pada 1969, yang kemudian dikembangkan sebagai "*Situational Leadership Theory*". (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). Teori ini mengakui bahwa pemimpin memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing dan karakter kepemimpinan seseorang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi di sekitarnya. Optimalnya kepemimpinan organisasi dapat dilihat dari berbagai faktor, salah satunya yaitu kinerja anggota organisasi yang dampaknya ditujukan baik untuk relasi internal maupun eksternal, termasuk publik.

Bukan hanya organisasi yang memberikan pengaruh kepada pihak lain, namun publik dan pihak internal juga berpengaruh bagi suatu organisasi. Hal tersebut ditegaskan oleh Myers (2020, p. 29) bahwa teori ini dapat melihat bagaimana publik, termasuk berbagai kelompok pemangku kepentingan, dapat mengkomunikasikan keputusan organisasi, baik secara pasif maupun aktif. Pihak internal organisasi juga turut mempengaruhi organisasi, melalui tiga dinamika yang berkaitan (Masur, 2018, p. 131) yaitu :

- a. batasan pengetahuan
- b. pengenalan masalah
- c. tingkat keterlibatan

Ketiga dinamika tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan, kemampuan, dan keterlibatan anggota organisasi dapat menentukan performa kinerja organisasi secara keseluruhan.

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.

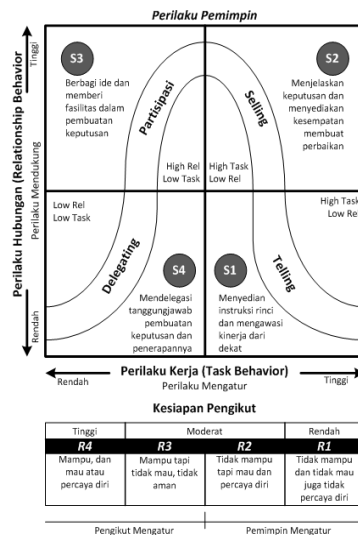


Diagram 1.4. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dan Tingkat Kematangan Para Pengikut (Thoha, 2003, p. 324)

Dengan selalu memperhatikan situasi yang terjadi dan kebutuhan anggotanya, pemimpin menjalankan unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Percampuran kedua unsur tersebut menghasilkan empat gaya kepemimpinan yang dikategorisasikan berdasarkan intensitas dari masing-masing unsur, yang meliputi :

- a. Gaya Instruksi menunjukkan banyak arahan tugas yang spesifik, namun sedikit dukungan dari pimpinan. Komunikasi satu arah dan pengawasan ketat ini membuat penyelesaian masalah dilakukan sepihak oleh pimpinan dan ruang gerak anggota menjadi sangat terbatas.
- b. Gaya Konsultasi mempertegas adanya arahan tugas dan dukungan dari pemimpin yang sama-sama tinggi. Walaupun penentuan dan pengawasan ketat tetap dilakukan oleh pimpinan, namun komunikasi terjadi secara dua arah dan pimpinan terbuka terhadap masukan dari anggotanya.
- c. Gaya Partisipasi menandakan banyaknya dukungan dengan sedikit arahan tugas. Ide didiskusikan bersama dan pengawasan dikendalikan secara bergantian, sehingga pemimpin dianggap mampu mengikuti ritme kinerja anggota dan semakin terbuka dalam berkomunikasi secara dua arah.
- d. Gaya delegasi diterapkan dengan sedikit arahan tugas dan dukungan. Tingginya delegasi tugas membuat anggota berperan

aktif dalam menyelesaikan tanggung jawab dengan kemampuan dan arahnya sendiri. Anggota tampak sangat dipercaya oleh pimpinan dalam menyelesaikan tugasnya secara inisiatif dan optimal.

Arahan tugas dan dukungan tugas menunjukkan cara pemimpin membantu anggota mengasah kematangannya dalam berorganisasi. Tingkat kematangan itu sendiri terdiri dari 4 tingkatan yaitu tingkat rendah, rendah ke madya, madya ke tinggi, dan tinggi (Thoha, 2003, p. 324). Di bawah ini tertera deskripsi dari masing-masing tingkat kematangan tersebut :

- 1) Tingkat kematangan yang rendah dapat diartikan dengan adanya ketidakmampuan dan ketidakmauan anggota dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, sehingga anggota dapat berkembang apabila dipimpin dengan gaya instruksi.
- 2) Tingkat kematangan rendah ke madya berarti anggota belum begitu berkompeten namun mau menyelesaikan tugasnya, sehingga anggota membutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan konsultasi.
- 3) Tingkat kematangan madya ke tinggi dicirikan dengan kemampuan anggota yang tidak terlalu percaya akan kompetensinya sendiri, sehingga pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi untuk anggota di tingkat ini.
- 4) Tingkat kematangan tinggi menekankan kemampuan dan keyakinan yang tinggi sehingga, anggota dapat berkembang dengan gaya kepemimpinan delegasi.

Namun tidak terdapat pengukuran untuk menguji unsur-unsur tersebut, maka dari itu pemimpin harus tetap mengadaptasikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang terjadi agar tercapai keberhasilan. Dengan kesesuaian anggota dengan pemimpin, maka pola kerja dalam suatu organisasi akan berjalan secara lebih efektif dan memuaskan. Maka dari itu, teori ini menegaskan bahwa bila anggota meningkatkan kesiapan, gaya pemimpin akan turut menyesuaikan (Brunner & Smallwood, 2019, p. 245).

Situational Leadership Theory memiliki fokus untuk mengembangkan strategi dalam mengatasi ancaman dan kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang dan kekuatan (Wikström, 2019, p. 188). Namun sebelum menyusun strategi, pengguna teori ini harus memahami apa yang ingin diukur oleh teori ini (Rodić & Mari, 2021, p. 53). Hal tersebut berarti pemimpin dan anggota organisasi bukan

hanya dituntut untuk memiliki strategi tertentu, namun juga untuk memahami runtutan pola komunikasi, mulai dari pengolahan informasi hingga mampu mengukur keberhasilan komunikasi krisis yang dijalankan. Maka dari itu, penerapan pola komunikasi krisis dan pengambilan keputusan strategis organisasi menjadi sangat krusial dan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin. Misalnya di masa krisis, pemimpin organisasi adalah pihak akan memutuskan untuk memilih pengoptimalan sumber daya atau meminimalisir tanggung jawab dan kerusakan akibat krisis terlebih dahulu.

Dilihat dari fokusnya, teori ini memegang peranan penting untuk membantu penyusunan pola komunikasi dengan memprioritaskan pengambilan keputusan dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengaturan organisasi (Kasanah, 2019, p. 25). Untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam penyusunan aturan terbaru, pemimpin harus secara terbuka memberikan informasi kepada publik. Prioritas, seperti halnya mengutamakan keterlibatan pemangku kepentingan, akan menunjukkan profesionalitas dan menciptakan timbulnya keputusan eksekutif untuk menghindari dan mengatasi krisis (Wisittigars & Siengthai, 2019, p. 881). Prioritas organisasi dapat berubah setiap waktu dan disesuaikan dengan kondisi yang sedang berlangsung. Dalam menjalankan serangkaian pola komunikasi krisis, prioritas organisasi adalah mengeksekusi strategi manajemen krisis yang harus memberikan perhatian kepada para korban, akuntabilitas, serta tanggung jawab manajemen krisis.

Menurut teori ini, dalam menghadapi masalah, respons pihak yang bersangkutan akan berbeda-beda. Gzenko (2018, p. 95) menyimpulkan bahwa publik yang aktif lebih cenderung menyertakan tingkat partisipasi, kesadaran yang tinggi akan masalah, dan identifikasi pembatasan yang lebih sedikit. Hal tersebut menandakan bahwa publik, salah satunya yaitu pemangku kepentingan organisasi, yang aktif akan tertarik, menelusuri, atau turut mendukung organisasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Sedangkan pemangku kepentingan organisasi yang tidak aktif cenderung tidak tertarik dan tidak peduli apakah ia mengenali adanya masalah ataupun tidak. Namun dengan banyaknya masalah di masa krisis, memprioritaskan masalah juga menjadi salah satu hal yang besar risikonya. Khususnya bagi para pemangku kepentingan organisasi yang aktif, mereka akan dihadapkan pada berbagai

masalah organisasi dan membuat skala prioritas untuk menyelesaikannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Brigitta R. Brunner dan Amber M. K. Smallwood (Brunner & Smallwood, 2019, p. 245) mengenai masyarakat yang aktif akan merasa sulit untuk memprioritaskan sebagian besar keadaan darurat.

Untuk menentukan skala prioritas, organisasi harus dapat mengenali masalah yang dihadapi secara tepat. Sarah Emily Faubert (2020, p. 237) menyatakan bahwa mengkategorisasikan publik ke dalam kelompok-kelompok tertentu dapat membantu organisasi mengenali masalah dan tantangan. Untuk menyelesaikan komunikasi krisis, mengelompokkan publik bukan merupakan cara yang paling efektif, namun organisasi juga harus menghubungkan dan meningkatkan hubungan publik (Miller, 2020, p. 327). Pada area komunikasi, teori ini membantu pemimpin sebagai pembuat kebijakan untuk mengeksplorasi informasi, mendiskusikannya dengan pemangku kepentingan secara terbuka, serta menjalin hubungan baik dengan relasi organisasi (Othman & Yusoff, 2020, p. 172) sebagai salah satu pola komunikasi krisis yang tepat.

Dengan demikian, *Situational Leadership Theory* mengutarakan hal-hal seputar faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kepemimpinan dalam suatu organisasi. Bagaimana gaya kepemimpinan, seperti para pemimpin di AIESEC cabang Semarang, dipengaruhi juga oleh anggota yang dipimpinnya dan informasi yang beredar di kalangan masyarakat. Dalam mengarahkan organisasi, pemimpin perlu mengambil keputusan-keputusan krusial yang mempengaruhi masa depan organisasi dan hubungannya dengan para pemangku kepentingan. Seperti halnya AIESEC cabang Semarang yang mengikuti perubahan dari nasional serta menginisiasi perubahan-perubahan lainnya di masa pandemi ini. Selain mengubah beberapa hal yang berkaitan langsung dengan kinerja individu dalam organisasi, AIESEC cabang Semarang juga tampak mempererat hubungan dengan relasi eksternal melalui inisiasi program-programnya yang berkolaborasi dengan berbagai pihak.

1.6.5. Kerangka Pemikiran Peneliti

Akar permasalahan dalam penelitian ini adalah rumor yang beredar di media sosial. Rumor tersebut mengulas mengenai dugaan nepotisme dan pemungutan uang yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang selama masa pandemi COVID-19. Dugaan yang disebarkan oleh publik tersebut menanggapi adanya perubahan-perubahan program dan kebijakan yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang. Melalui identifikasi masalah, peneliti melihat persebaran rumor tersebut dapat mengancam reputasi AIESEC cabang Semarang. Hal ini dikarenakan rumor dapat memprovokasi masyarakat untuk tidak mengikuti program AIESEC, di mana di masa krisis, organisasi sangat membutuhkan keterlibatan dan dukungan masyarakat sekitar. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya krisis komunikasi yang menimpa AIESEC cabang Semarang.

Krisis komunikasi tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti organisasi dengan suatu rumusan masalah yaitu manajemen krisis yang harus dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang untuk menjaga reputasi organisasi ini selama krisis. Untuk itu, langkah pertama yang hendak dilakukan peneliti adalah mengidentifikasi fase krisis yang sedang dialami organisasi tersebut menggunakan model *crisis preparedness* dan *The Integrated Crisis Management Framework*. Dengan mengetahui fase apa yang sedang dilalui organisasi berdasarkan kedua konsep tersebut, peneliti dapat mendeskripsikan langkah-langkah dan sumber daya yang perlu digunakan oleh organisasi dalam menghadapi krisis.

Untuk menganalisis secara lebih komprehensif dari sisi eksternal dan internal organisasi, peneliti perlu mengidentifikasi **situasi krisis terdahulu dan respons, peran, serta gaya kepemimpinan internal** organisasi. Relasi dengan *stakeholder* dan strategi organisasi di masa krisis dapat diidentifikasi dengan menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*. Peneliti menggunakan model-model situasi krisis untuk memaparkan relasi organisasi, serta strategi respons krisis dan *messages strategies* untuk melihat pola komunikasi yang dijalankan oleh organisasi selama menganalisis dan mengendalikan situasi.

Kemudian peneliti akan menggunakan Trial Model dari *Role Theory* sebagai acuan dalam melihat peran sosial organisasi di masyarakat selama krisis yang dipengaruhi oleh faktor-faktor

internal tertentu. Sementara itu, sistem internal organisasi dapat ditelusuri lebih lanjut dengan *Situational Leadership Theory*. Melalui teori tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan internal organisasi, melalui dinamika yang mencakup batasan pengetahuan, pengenalan masalah, dan tingkat keterlibatan anggota organisasi dan unsur arahan tugas dan unsur dukungan dengan intensitas tertentu. Dengan demikian, peneliti dapat mencapai luaran penelitian yaitu **analisis pola komunikasi krisis** yang dilakukan oleh organisasi AIESEC cabang Semarang untuk mempertahankan reputasi organisasi. Berikut bagan kerangka pemikiran penelitian:

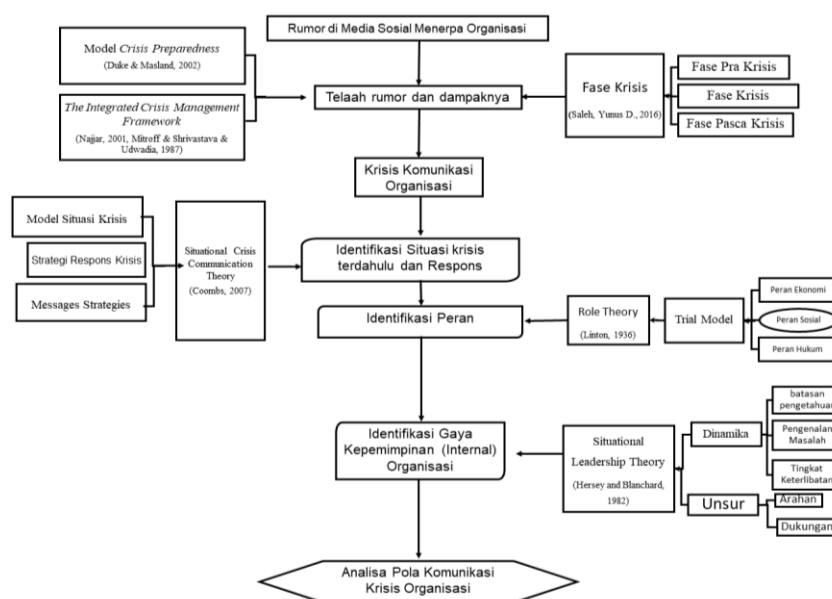


Diagram 1.5. Kerangka Pemikiran Peneliti

1.7. Operasional Konsep

Peneliti berusaha mencapai kesesuaian dalam setiap tahap penelitiannya, maka konsep-konsep pada teori tersebut perlu dihubungkan sesuai dengan tema penelitian. Manajemen Krisis yang akan diteliti adalah bagaimana anggota AIESEC cabang Semarang melakukan perubahan-perubahan sebagai strategi dalam menghadapi krisis global akibat pandemi COVID-19 untuk mempertahankan reputasi organisasi tersebut. Komunikasi krisis diimplementasikan oleh organisasi khususnya dalam menghadapi **isu-isu** dan krisis yang muncul selama pandemi, sehingga

anggota organisasi dapat memperbaiki citra organisasi dan tetap menjaga keberlangsungan organisasi tersebut. AIESEC cabang Semarang mencapai **fase krisis**, dengan menunjukkan tindakan **reaktif, korektif, dan preventif** melalui keputusan AIESEC cabang Semarang dalam menghadapi isu yang beredar di media sosial dan perubahan peraturan selama pandemi. Hal ini sesuai dengan *Integrated Crisis Management Framework* yang menunjukkan perulangan siklus yang mencakup tahap **(a) mitigasi dan persiapan, (b) pemberian respons, (c) pemulihan, (d) rekonstruksi**, hingga **penyusunan mitigasi** kembali.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengidentifikasi pola komunikasi krisis yang telah dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang, yang mana beberapa hal yang penting untuk diperhatikan dalam menjalankan pola tersebut adalah **(a) relasi terdahulu, (b) sejarah krisis organisasi, (c) perilaku intensi publik, dan (d) strategi respons**. Relasi terdahulu yang dimaksud adalah relasi AIESEC cabang Semarang sejak sebelum pandemi dengan pemangku kepentingan organisasi seperti anggota, alumni, dan *partner* di berbagai macam kolaborasi. Dengan sejarah krisis atau penanganan krisis di masa lampau yang berhasil dengan cukup baik, maka *behavior intention proposition* yakni dukungan dari publik dan pemangku kepentingan AIESEC cabang Semarang, akan semakin meningkat.

Kondisi dari masa lampau tersebut akan membantu AIESEC cabang Semarang dalam menentukan strategi respon krisis (*crisis response strategy*) dengan jenis pesan tertentu. Strategi respons ini harus diperhatikan baik saat perubahan situasi dan peraturan, ketika krisis timbul, maupun saat dampak krisis mulai terjadi. Dengan strategi respons organisasi, peneliti bermaksud melihat inisiasi yang diluncurkan AIESEC cabang Semarang dan keputusan-keputusan organisasi tersebut selama menanggapi permasalahan krisis. Strategi pesan yang dimaksud adalah pesan yang dipublikasikan oleh AIESEC cabang Semarang melalui media sosial dan program-program yang diadakan.

Sebagai organisasi, AIESEC cabang Semarang harus tetap menjalankan perannya di masyarakat, yaitu **(a) peran ekonomi** melalui keluaran organisasi yang dibentuk atas dasar adanya opini dan tren di kalangan masyarakat, **(b) peran hukum** melalui memastikan pelaksanaan program sesuai peraturan di masa pandemi, dan **(c) peran sosial humas** melalui harapan dari pihak-pihak luar organisasi tentang aktivitas yang dijalankan oleh organisasi. Peran-peran tersebut dipengaruhi oleh empat faktor yang saling berkaitan yaitu **(d) teknologi** yakni wadah daring (dalam

jaringan) yang memudahkan keberjalanan proyek secara virtual, (e) **struktur organisasi** mencakup struktur keanggotaan AIESEC cabang Semarang, (f) **tingkat pendidikan anggota** organisasi, yakni tingkat Sarjana 1 di universitas yang ada di kota Semarang, dan (g) **dukungan** dari manajemen atas, yakni kepala seluruh departemen dan ketua organisasi tersebut.

Kemampuan organisasi dalam mengatasi krisis yang terjadi merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen krisis yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Maka peneliti menggunakan tiga(3) dinamika internal yang berhubungan, yaitu (a) **batasan pengetahuan**, (b) **pengenalan masalah**, dan (c) **tingkat keterlibatan**. Batasan pengetahuan mencakup ilmu dan pandangan yang dimiliki anggota organisasi dalam berorganisasi. Pengenalan masalah dapat dimaksimalkan dengan peluang yang ditemukan untuk mencari solusi, seperti adanya kendala beraktivitas secara fisik yang berusaha dihadapi dengan lebih memaksimalkan hubungan dengan pihak luar untuk kegiatan dalam jaringan. Tingkat keterlibatan mencakup efektivitas dan efisiensi kinerja anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara optimal sampai akhir masa jabatan.

Ketiga dinamika tersebut harus diterapkan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik anggotanya, maka gaya kepemimpinan didasarkan pada bimbingan dan arahan, dukungan sosioemosional pimpinan, dan tingkat kesiapan anggota dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. (Hersey & Blanchard dalam Thoha, 2003, p. 317) Konsep ini menegaskan unsur **d) pengarahan tugas** dan **e) dukungan** pada tingkatan tertentu yang dapat menciptakan efektivitas dalam berorganisasi. Intensitas pengarahan tugas dan dukungan menyesuaikan kemampuan anggota dengan pengetahuan dan usahanya mengenali masalah, serta kemauan anggota untuk terlibat menyelesaikan tanggung jawabnya. Dengan situasi krisis yang riskan dihadapi AIESEC cabang Semarang selama pandemi, para pimpinan dan anggotanya memerlukan kemampuan dan keterlibatan yang tinggi supaya tanggap menyelesaikan isu. Dengan keterbatasan latar belakang sebagai mahasiswa yang sedang memulai pengalamannya, maka pengarahan dan dukungan sangat diperlukan untuk kelancaran proses berorganisasi.

Masing-masing teori dan konsep tersebut memiliki pola tertentu yang menggambarkan pola komunikasi krisis dalam sebuah organisasi. Pola pada teori-teori tersebut menjadi pola acuan yang nantinya akan dicocokkan

menggunakan metode *pattern matching* fleksibel, supaya dapat mengeksplorasi dan memodifikasi pertanyaan awal selama penelitian (Bryman & Bell, 2015, p. 418). Selain itu, teknik tersebut juga akan mendukung pengembangan konsep dan meningkatkan relevansi dan kelayakan penelitian (Sinkovics & Alfodi, 2012, p. 817).

Berikut pola-pola acuan yang digunakan pada penelitian ini :

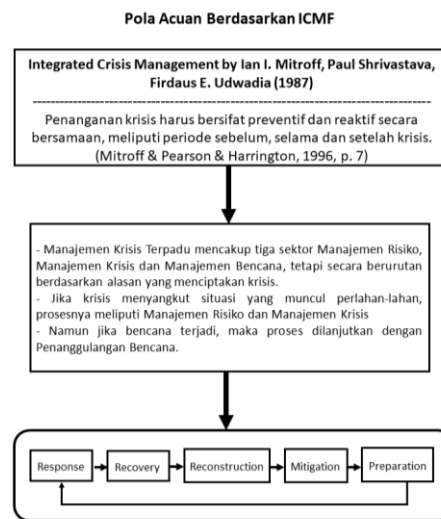


Diagram 1.6. Pola Acuan Berdasarkan *Integrated Crisis Management Framework*

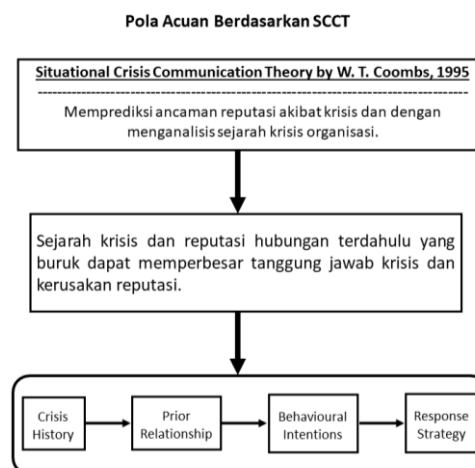


Diagram 1.7. Pola Acuan Berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory*

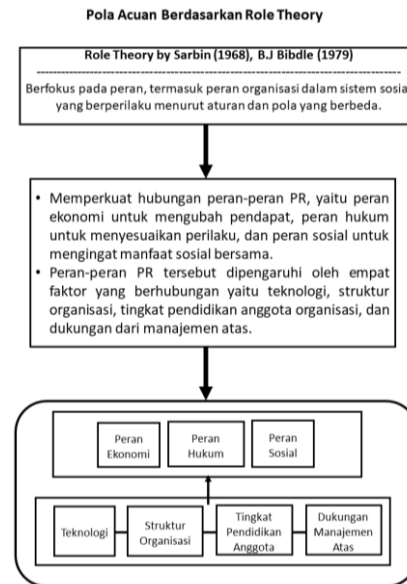


Diagram 1.8. Pola Acuan Berdasarkan *Role Theory*

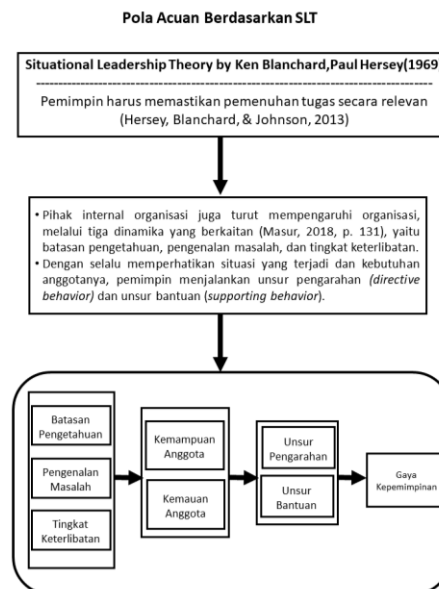


Diagram 1.9. Pola Acuan Berdasarkan *Situational Leadership Theory*

Berdasarkan teori dan operasional konsep yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menemukan 4 pola acuan terkait analisa komunikasi krisis dalam berorganisasi. Pola yang pertama didasarkan pada *Integrated Crisis Management Framework* yang menunjukkan adanya perulangan tahap dari menanggapi krisis, melakukan pemulihan, melakukan evaluasi dan rekonstruksi, membuat mitigasi, kemudian persiapan untuk kemungkinan krisis berikutnya. Pengulangan tahap-tahap tersebut

disesuaikan dengan fase krisis yang sedang dihadapi oleh organisasi. Maka dari itu, melalui pola ini, peneliti bermaksud melihat bagaimana setiap tahapan tersebut diterapkan oleh organisasi yang diteliti dan apakah tahapan tersebut sudah sesuai dengan fase dan siklus yang terdapat dalam pola ICMF tersebut.

Kemudian peneliti akan meneliti tahap analisis masalah dan respons, peran organisasi, dan situasi internal organisasi selama organisasi secara lebih mendetail melalui pola *Situational Crisis Communication Theory*, *Role Theory*, dan *Situational Leadership Theory*. Pola *Situational Crisis Communication Theory* menekankan pentingnya menganalisis sejarah krisis dan relasi organisasi terdahulu dengan menyesuaikan data-data lapangan. Dari analisis tersebut, organisasi selanjutnya dapat menentukan respons yang relevan untuk disampaikan kepada publik. Sehingga pola tersebut dapat membantu peneliti dalam memeriksa latar belakang organisasi dan dampak yang dihadapi oleh organisasi.

Dalam menyusun respons tersebut, organisasi harus memperhatikan prioritas dan fokus kedepannya yang dapat menjadi bentuk pemulihan. Maka dari itu, peneliti bermaksud menelusuri keberjalanan peran yang menjadi fokus organisasi dengan mempertimbangkan pengaruh dari faktor-faktor pendukung yang dioptimalisasikan selama krisis terjadi. Hal ini sesuai dengan pola dari *Role Theory* yang menunjukkan bagaimana organisasi memperkuat peran ekonomi, hukum, dan sosial dengan memanfaatkan faktor-faktor pengaruh yakni teknologi, struktur organisasi, tingkat pendidikan anggota, dan dukungan manajemen atas. Keberjalanan peran tersebut dapat memperlihatkan bagaimana organisasi bertahan dalam menanggapi situasi permasalahan yang terjadi.

Selain melihat situasi, dampak, dan peran organisasi selama krisis, peneliti juga bermaksud mengamati bagaimana internal organisasi berlangsung dalam menghadapi krisis. Menurut pola dalam *Situational Leadership Theory*, organisasi dapat menerapkan gaya kepemimpinan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggota dalam berorganisasi dan menyelesaikan tanggung jawabnya selama berorganisasi. Dengan menyesuaikan situasi organisasi dan kebutuhan anggota, pemimpin organisasi dapat menentukan gaya kepemimpinannya dengan tingkat arahan dan dukungan tertentu. Maka dari itu, peneliti dapat menggunakan pola ini untuk menganalisa kapasitas internal dalam menjalankan komunikasi krisis secara berkelanjutan.

1.8. Metode Penelitian

1.8.1. Desain 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. Menurut Lexy J. Moleong (2005, p. 11) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan guna mendalami dan memahami fenomena yang dialami subjek penelitian, seperti halnya motivasi, persepsi, perilaku, dan tindakan, secara utuh, serta mendeskripsikan fenomena tersebut dengan penggunaan kata-kata dan bahasa sesuai konteks ilmiah dan pengaplikasian metode alamiah. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti berusaha melihat realitas yang dialami dalam kehidupan masyarakat sebagai situasi yang sepenuhnya ada serta perubahan yang terjadi pada subjek penelitian. Konteks yang alamiah memiliki arti bahwa instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri yang tidak dapat mengubah atau memodifikasi subjek penelitian (Harahap, 2020, p. 52).

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. Sesuai dengan topik seputar komunikasi krisis organisasi, peneliti memilih metode ini dengan mempertimbangkan pilihan topik riset *participant observant* menurut John dan Lyn Lofland dalam buku yang berjudul *Analyzing Social Setting* (Lofland et al., 2005, p. 17-18).

Pilihan topik yang digunakan peneliti mencakup :

- a. Praktis; membahas topik komunikasi yang bersifat praktis, seperti halnya peredaran berita buruk mengenai suatu organisasi, yang dalam penelitian ini adalah rumor yang menerpa AIESEC cabang Semarang.
- b. Peran; menganalisis posisi anggota dengan tugas dan

kinerjanya, yakni peran anggota dalam organisasi AIESEC cabang Semarang dalam mengatasi krisis sesuai tanggung jawabnya masing-masing.

- c. Organisasi; mempelajari komunikasi dalam organisasi yang bersifat formal, misalnya komunikasi organisasi dengan *stakeholder* dalam upaya menghadapi krisis. (Sunarto, et. al., 2011, p. 265).

Studi kasus dalam metode ini merupakan model yang digunakan untuk menyelidiki fenomena menarik yang bersifat kontemporer atau baru terjadi dan fenomena tersebut memiliki perbedaan dengan kenyataan (Herndon & Kerp, 1995, p. 164). Melalui metode ini, peneliti dapat menginterpretasikan pola komunikasi krisis organisasi melalui informasi yang berkaitan dengan fenomena tersebut dan mengidentifikasi kinerja internal organisasi. Studi kasus pasalnya terdiri dari beberapa jenis oleh beberapa pencetus :

- a. Yin (2009): studi kasus eksplanatori, eksploratori, dan deskriptif.
- b. Yin (2009): single case, holistic case, multiple case.
- c. Stake (Flyvbjergt, 2006) : intrinsik, instrumental, dan kolektif.

Secara spesifik, model studi kasus dalam penelitian ini menerapkan kategori deskriptif yang dicetuskan oleh Yin (2009 dalam Aberdeen, 2013, p. 69) dengan fokus untuk mendeskripsikan fenomena dan realitas yang terjadi di waktu tersebut. Maka dari itu, peneliti menggunakan metode penelitian *participant observation* dengan model studi kasus deskriptif untuk mengidentifikasi dan menganalisa fenomena krisis komunikasi yang mengancam reputasi organisasi AIESEC cabang Semarang (Sunarto, et. al., 2011, p. 210).

Peneliti menerapkan metode penelitian *participant observation* untuk menghasilkan pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti dan melihat sudut pandang mengenai komunikasi yang dapat mengendalikan dan mengevaluasi dalam kehidupan sosial (Sunarto, et. al., 2011, p. 268). Pemahaman mendalam yang dimaksud tersebut mencakup cara yang dilakukan oleh anggota organisasi kepemudaan dalam menyikapi dan menerapkan pola komunikasi krisis di masa pandemi. Model studi kasus juga memiliki beberapa keunggulan menurut Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba (Mulyana, 2010, p. 201-202), misalnya

studi kasus merupakan sarana yang efektif untuk menyajikan uraian menyeluruh yang menyerupai pengalaman pembaca dan efektif untuk memperlihatkan keterkaitan antara peneliti dengan responden melalui penelitian yang intensif dan detail. Responden yang merupakan anggota organisasi tersebut secara sengaja menciptakan realitas untuk terlibat dalam organisasi di masa krisis, sehingga pandangan dan pendapat para anggota organisasi tersebut berkaitan dengan pemahaman mengenai fenomena krisis yang terjadi dalam organisasi AIESEC cabang Semarang.

1.8.2. Situs Penelitian

Penelitian diterapkan ketika pandemi COVID-19 masih menjadi permasalahan global dan penelitian ini berlangsung pada anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang terlibat aktif selama terdampak krisis. Penelitian hanya dapat dilakukan secara daring atau dalam jaringan terhadap anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang tersebar di berbagai kota. Sehingga dalam penelitian ini, tidak terdapat lokasi atau situs tertentu untuk meneliti narasumber, karena narasumber tidak berada di satu lokasi yang sama dan aturan pembatasan aktivitas fisik di Indonesia masih berlaku.

1.8.3. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, informasi yang diperoleh harus berasal dari sumber yang berkaitan secara langsung dengan topik penelitian. Menurut Anselm Strauss dan Juliet Corbin (Harahap, 2020, p. 62) informan merupakan sosok yang memahami informasi yang diberikan, terlibat penuh dalam kegiatan yang dibahas, mempunyai waktu luang untuk ikut serta dalam proses penelitian, tidak terlibat dalam suatu reka adegan, dan berkenan membagikan informasi yang bersumber dari pengalamannya. Peneliti memilih menggunakan *typical case sampling* (Patton, 1990, p. 169), artinya peneliti mencari informan yang memiliki ciri khas tertentu, yaitu merupakan pemimpin bidang di organisasi AIESEC cabang Semarang pada masa pandemi (Sunarto, et. al., 2011, p. 272). Subjek penelitian dalam model studi kasus dapat mencakup individu, masyarakat, ataupun institusi. Oleh karena kriteria tersebut, subjek

dalam penelitian ini adalah 4 anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang memiliki pengalaman sebagai kepala departemen di bidang *public relations*, operasional yang mendatangkan sukarelawan, operasional yang memberangkatkan sukarelawan, serta bidang personalia di masa krisis akibat pandemi COVID-19.

1.8.4. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli untuk mendapatkan informasi dari subjek penelitian ataupun orang yang diteliti. Lofland (Moleong, 2009, p. 157) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, yang kemudian dicatat, direkam, atau didokumentasikan. Dalam penelitian ini, data yang diperlukan adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti melalui wawancara kepada anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang memiliki pengalaman sebagai kepala departemen di masa krisis akibat pandemi COVID-19.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung penelitian yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung untuk memperkuat data primer. Data sekunder dalam penelitian ini mencakup artikel dan ulasan di internet dan media sosial serta dokumen jurnal terkait organisasi tersebut dan krisis akibat pandemi COVID-19.

1.8.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data digunakan adalah wawancara. Menurut Lexy J. Moleong (2010, p. 186), wawancara merupakan percakapan antara pewawancara yang mengajukan pertanyaan dengan terwawancara yang memberi jawaban untuk mencapai tujuan tertentu. Melalui wawancara, peneliti sebagai pewawancara dapat memperoleh informasi dari responden secara langsung melalui sejumlah pertanyaan yang diajukan. Maka dari itu, alat analisis dalam penelitian ini adalah *interview guide* atau panduan yang berisi kumpulan pertanyaan yang disusun secara terstruktur. Peneliti memilih untuk

menekankan pada wawancara mendalam atau in-depth interview. Wawancara mendalam (Sutopo, 2006, p. 72) diartikan sebagai proses tanya jawab secara tatap muka dengan subjek penelitian yang telah terlibat secara intensif dengan objek penelitian dan menggunakan pedoman wawancara, untuk mengumpulkan informasi secara detail. Sehingga, melalui wawancara mendalam, peneliti dapat turut merasakan keterlibatan dalam kehidupan informan.

Pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada informan berkaitan dengan manajemen krisis yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi-terstruktur, yakni proses dimana narasumber akan diberikan sejumlah daftar pertanyaan tidak tertutup, namun tetap ada kemungkinan munculnya pertanyaan baru secara spontan, yang masih sesuai dengan konteks pembicaraan. Melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, proses tanya jawab berjalan secara informal dan fleksibel, artinya pewawancara dapat mengajukan pertanyaan tambahan supaya narasumber dapat menjawab secara lebih mendalam. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan suasana yang lebih leluasa, menggali informasi detail dari pengalaman narasumber, serta membuka hal-hal lain di balik fakta-fakta yang terlihat (Herndon & Kerps, ed, 1995, p. 37).

Pelaksanaan wawancara dilakukan secara individual secara *directive*, sehingga peneliti dapat selalu mengarahkan diskusi yang berfokus pada permasalahan terkait. Dalam merumuskan pertanyaan, peneliti mengacu pada panduan untuk menyusun pertanyaan yang bersifat singkat, padat, dan jelas, relevan dengan jawaban dari judul penelitian, disajikan dalam bentuk pertanyaan, dan disarankan untuk diawali dengan pertanyaan bagaimana. Panduan tersebut diterapkan untuk mendapatkan jawaban dalam penelitian kualitatif yang berbentuk proses terlebih dahulu, sehingga kemudian peneliti dapat menemukan jawaban berbentuk hasil. (Harahap, 2020, p. 47)

1.8.6. Analisis dan Interpretasi Data

Tahap yang dilakukan setelah seluruh data di lapangan dikumpulkan adalah analisis dan interpretasi data dari hasil wawancara. Tahap analisis dan interpretasi data dilakukan supaya

data tersebut dapat dikategorisasikan sesuai fokus penelitian, diolah kembali, dan didapatkan hasil yang dapat diterima oleh publik. Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan langkah-langkah analisis data menurut metode penelitian *participant observation* dengan model studi kasus deskriptif, yang mencakup :

a. Mengakhiri Pengumpulan

Data Hal pertama yang harus diketahui dalam tahap ini adalah batas waktu peneliti dapat mengakhiri proses pengumpulan data. Waktu pengumpulan selesai dengan ditandai oleh *saturation* atau keadaan di mana sudah tidak adanya data baru, melainkan hanya ada data-data yang bersifat repetitif (Sunarto, et. al., 2011, p. 274). Pengumpulan data dilakukan dalam bentuk rekaman atas wawancara informan dari AIESEC cabang Semarang, catatan, dan bentuk dokumentasi lainnya. Setelah seluruh data terkumpul, maka dilakukan penyesuaian dengan daftar pertanyaan penelitian dan rancangan awal penelitian guna berfokus pada acuan utama yakni tujuan penelitian.

b. Menerapkan Strategi Analisa Data

Lebih lanjut, peneliti menganalisa data dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menyatukan data-data yang telah disesuaikan tersebut. Strategi analisis data mencakup *relying on theoretical proposition, developing a case description, using both qualitative and quantitative data, dan examining rival explanation* (Yin, 2009, p. 130). Strategi analisis data *relying on theoretical proposition* mempelajari dan memanfaatkan teori-teori dalam rancangan penelitian untuk mengamati dan mengidentifikasi fenomena yang terjadi. Teori tersebut menghasilkan pernyataan tertentu yang menjadi acuan dalam menganalisis suatu fenomena (Sunarto, et. al., 2011, p. 225). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan strategi analisis data *relying on theoretical proposition* untuk mengidentifikasi fenomena krisis komunikasi pada organisasi berdasarkan konsep dan teori dalam proposal penelitian.

c. Menerapkan Teknik Analisa Data

Terdapat teknik analisis data yang perlu diaplikasikan untuk menggabungkan hasil analisis data. Hal tersebut mencakup *pattern matching, explanation building, analysis time-series, logic model, dan cross-case syntesis*. (Yin, 2009, dalam Aberdeen, 2013, p. 69). *Pattern matching* merupakan teknik melakukan pencocokan

dengan pola tertentu atas data-data yang dikumpulkan, sehingga validitas data dapat dilihat dari pola yang seragam dari data-data tersebut (Sunarto, et. al., 2011, p. 226). Peneliti memilih teknik analisis *pattern matching* untuk menemukan kesesuaian dan pola yang tersusun dari data hasil wawancara setiap narasumber serta data sekunder di internet.

d. Membuat Pelaporan Hasil

Dalam menyusun laporan hasil menurut model studi kasus, target penelitian dan struktur laporan menjadi hal utama yang harus ditekankan. Target penelitian mencakup ahli akademik, pakar dan pemimpin yang tidak memahami riset ilmu sosial, kelompok khusus, dan penyumbang dana penelitian. (Yin, 2009, p. 167). Para profesional yang tidak memahami riset ilmu sosial akan lebih relevan dengan hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk deskriptif. Karena penelitian ini dilakukan terhadap para pemimpin dan pembuat kebijakan di organisasi AIESEC cabang Semarang, maka hasilnya berfokus pada deskripsi mengenai identifikasi situasi krisis dan masukan untuk organisasi tersebut. Deskripsi data mencakup apa yang dialami para anggota organisasi selama menjalankan tugasnya di masa krisis dan pola komunikasi krisis yang telah dilakukan untuk menjaga reputasi AIESEC cabang Semarang.

Selain itu, terdapat enam macam struktur penulisan laporan, yakni *linear-analytic*, *comparative*, *chronological*, *theory building*, *'suspence'*, dan *unsequenced*. Oleh karena penelitian dilakukan untuk kepentingan penyusunan tugas akademik, maka struktur yang digunakan adalah *linear-analytic* dengan urutan yang diawali dari masalah penelitian, ulasan literatur dari penelitian terdahulu, metode penelitian, pengumpulan data dan analisis data, kemudian diakhiri dengan kesimpulan dan temuan penelitian (Sunarto, et. al., 2011, p. 228). Penarikan kesimpulan dilakukan menggunakan teknik induktif yang tidak menyamaratakan satu temuan dengan yang lainnya (Sutopo, 2002, p. 96). Peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan dari proses komunikasi krisis yang diterapkan oleh AIESEC cabang Semarang.

1.8.7. Kualitas Data (*Goodness Criteria*)

Peneliti perlu mendapatkan hasil pendataan kualitatif yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka Yvonna S.

Lincoln dan Egon G. Guba (1985, p. 317) mencetuskan beberapa standar keabsahan data penelitian kualitatif untuk menjamin keabsahan data kualitatif, yaitu:

1) Standar *credibility*: hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan sesuai dengan fakta di lapangan sehingga tingkat kepercayaan terhadap hasil tersebut dapat dipastikan tinggi. Hal tersebut terlihat dari keterlibatan peneliti dalam proses diskusi dan keadaan lapangan, adanya observasi berulang dan triangulasi, serta pemeriksaan secara detail. Terdapat empat bentuk triangulasi yang dicetuskan oleh Norman Denzin, mencakup :

1. Menggunakan beberapa data yang berbeda
2. Menggunakan beberapa metode yang berbeda
3. Menggunakan beberapa peneliti
4. Menggunakan beberapa perspektif teoritik

(Sunarto, et. al., 2011, p. 273).

2) Standar *transferability*: hasil penelitian akan dinilai memiliki transferabilitas yang tinggi oleh pembaca laporan apabila mereka memahami fokus dan isi penelitian tersebut dengan jelas.

3) Standar *dependability*: dependabilitas penelitian yang tinggi dilihat dari ketepatan peneliti dalam memeriksa data dan konsistensi peneliti di seluruh proses penelitian.

4) Standar *confirmability*: standar ini dipenuhi melalui audit konfirmasi yang menekankan pada tahap atau *checking and audit* terhadap kualitas hasil penelitian dan umumnya audit ini dilakukan bersamaan dengan audit dependabilitas. (Harahap, 2020, p. 89)

Dalam penelitian ini, peneliti akan menerapkan standar kredibilitas, untuk mendalami fenomena yang menimpa dan melacak kesesuaian antar data, sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi menggunakan beberapa data yang berbeda. Hal tersebut dilakukan dengan melihat perbandingan pandangan dan pengalaman masing-masing anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang menjadi informan penelitian.