

BAB II

KOMUNIKASI KRISIS ORGANISASI

Krisis dijelaskan oleh Devlin (2007) sebagai situasi yang terjadi di waktu yang tidak terduga dan menimbulkan dampak yang merugikan sejumlah pihak (Kriyantono, 2015, p. 196). Terjadinya krisis komunikasi dapat menimbulkan masalah yang berisiko memperburuk reputasi suatu pihak. Komunikasi krisis dapat dinyatakan berhasil apabila tim manajemen krisis mampu membawa organisasi bertahan dan berkembang melewati masa krisis. Proses tim manajemen krisis ini diawali dengan menganalisis situasi untuk membentuk rencana krisis dan mempersiapkan upaya peningkatan kompetensi organisasi dalam menangani krisis. Maka dari itu, Nice Abdallah (2020, p. 25) memberikan rekomendasi melalui penelitiannya, supaya setiap organisasi membangun rancangan komunikasi krisis pra-krisis, melatih anggotanya untuk menghadapi krisis, dan mempelajari pola yang paling relevan untuk komunikasi publik ketika krisis terjadi.

Para narasumber dalam penelitian ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan proses yang mereka alami selama merancang komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang untuk menghadapi isu komunikasi akibat peredaran rumor di masa pandemi. Maka dari itu, bagian kedua ini akan mengulas gambaran umum mengenai organisasi AIESEC cabang Semarang dan komunikasi krisis dalam organisasi berdasarkan pandangan para narasumber. Selain itu, bab ini juga memaparkan fenomena berorganisasi di masa pandemi yang menunjukkan urgensi kemampuan menerapkan komunikasi krisis dalam organisasi.

2.1. Organisasi AIESEC cabang Semarang dan Keanggotaan

Organisasi AIESEC merupakan organisasi berskala internasional yang bergerak di bidang kepemudaan berbasis kepemimpinan dan mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan. Berkaitan dengan citra dan reputasi, organisasi ini mempertahankan identitasnya sejak tahun 1948 sebagai organisasi yang mengaktivasi kepemimpinan pada jiwa pemuda. Identitas ini mengandung arti bahwa organisasi AIESEC untuk meningkatkan kepemimpinan di kalangan generasi muda. Personalitas citra organisasi ini mencakup 4 hal yaitu semangat, inklusivitas, ketulusan, dan kesederhanaan yang dipandang sebagai cerminan jiwa pemuda. AIESEC menyuarakan gerakan-gerakan terkait keramahtamahan dan kebersamaan yang menyesuaikan situasi global dengan preferensi dan minat generasi muda.

Setiap pemuda yang berusia 18 hingga 30 tahun dapat berpartisipasi dalam aksi positif pada program kegiatan AIESEC. Sebagai sebuah organisasi kepemudaan berbasis nilai-nilai kepemimpinan, AIESEC juga terkoneksi dengan seluruh generasi muda dan organisasi-organisasi kepemudaan lainnya. Selain itu, AIESEC juga berkomunikasi terhadap pihak-pihak eksternal lainnya yang memiliki misi serupa dalam mendukung kepemimpinan pada generasi muda. Bergerak sebagai organisasi independen dan nirlaba, organisasi ini dijalankan oleh para mahasiswa dari institusi pendidikan tinggi. AIESEC tersebar pada lebih dari 126 negara, termasuk AIESEC Indonesia.

AIESEC Indonesia memiliki 26 komite lokal, dengan 23 AIESEC berbasis universitas dan 3 AIESEC berbasis kota, yang salah satunya adalah AIESEC cabang Semarang. AIESEC cabang Semarang sendiri didirikan pada tahun 1991 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan nama AIESEC UNDIP. Pada tahun 2019, AIESEC UNDIP memperluas jangkauannya dengan secara legal menjadi entitas berbasis kota bernama AIESEC cabang Semarang. Adapun istilah tim internal utama organisasi ini yang digunakan organisasi ini sejak tahun 2018, yaitu Pragota, alias nama asli Kota Semarang. Sampai saat ini, AIESEC cabang Semarang telah berkontribusi membantu lebih dari 2.000 pemuda untuk menjalankan pengalaman kepemimpinan.

Aktivis organisasi yang disebutkan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai anggota organisasi AIESEC cabang Semarang yang aktif terlibat sebagai pemimpin pada tahun 2020 dan 2021. Berdasarkan data internal yang disusun oleh narasumber di bidang sumber daya internal, jumlah departemen dan anggota AIESEC cabang Semarang berbeda-beda dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, AIESEC cabang Semarang memiliki 13 departemen yang diisi oleh 136 anggota tetap, sedangkan pada tahun 2021 terdapat 10 departemen dengan total 100 anggota tetap. AIESEC cabang Semarang sendiri memiliki visi yang terus disesuaikan setiap lima tahun sekali. Visi yang telah dibawa sejak tahun 2016 hingga tahun 2020 adalah menjadi pergerakan kepemimpinan kepemudaan yang aksesibel dan memberi lebih banyak dampak di Semarang. Sementara di tahun 2021, AIESEC cabang Semarang memulai visi untuk lima tahun ke depan yaitu menciptakan esensi kepemimpinan yang lebih relevan dan kontributif untuk kota Semarang. Hal ini diperkuat dengan pemaparan sejumlah narasumber mengenai proyek-proyek sosial yang tetap dijalankan di masa pandemi dengan mempertahankan relevansinya terhadap kota Semarang melalui serangkaian tahap uji kelayakan dan pengenalan proyek.

Pada dasarnya, AIESEC cabang Semarang aktif mendatangkan dan memberangkatan mahasiswa untuk mengikuti program kesukarelawanan dan program magang. Namun sejak pandemi terjadi, AIESEC cabang Semarang dituntut untuk melakukan beberapa perubahan, seperti menginisiasi program pengganti secara daring dengan memanfaatkan teknologi komunikasi. AIESEC cabang Semarang memperkuat pengembangan kualitas anggotanya melalui wadah pengembangan dan penyatuan antaranggota guna membentuk sumber daya yang kuat berkembang melalui masa pandemi. Hal ini dilihat dari beragamnya aktivitas internal yang dikabarkan dalam konten “AKAS : Apa Kabar AIESEC in Semarang” pada media sosial. AIESEC cabang Semarang juga tampak menyelenggarakan wadah pembelajaran dan diskusi yang kolaboratif dengan tetap berkontribusi kepada masyarakat melalui proyek sosial daring dan donasi.

Kontribusi yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang juga diberikan melalui pembentukan kepemimpinan anggotanya. Upaya ini diterapkan melalui model pengembangan kepemimpinan yang berkaitan dengan standar tim dan kualitas kepemimpinan. Standar-standar tersebut membimbing para anggota untuk selalu rutin terhubung secara daring melalui rapat mingguan, jam kerja bersama, *one-on-one* dengan pemimpin tim, kelas, serta konferensi yang mendukung pembangunan kapasitas sumber daya. Hasil akhir dari pengalaman anggota adalah adanya peningkatan kesadaran dan pemahaman tentang diri sendiri, berkembang dan mampu memberdayakan orang lain, memahami permasalahan dan situasi global, serta memiliki kemampuan menemukan solusi yang kuat.

2.2. Pola Komunikasi Krisis pada tingkat Organisasi

Spillan (2003, p.160) menyatakan bahwa krisis merupakan hal yang pasti dapat dialami oleh organisasi apa pun. Krisis komunikasi menunjukkan beredarnya isu negatif terkait suatu organisasi yang menyebabkan kepercayaan dan dukungan terhadap organisasi tersebut berkurang. Lemahnya simpati dalam hubungan organisasi dapat mempersempit ruang gerak dan mempengaruhi citra organisasi, maka dari itu krisis komunikasi dapat memperburuk reputasi organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizky Saputra(2020, p. 201) menunjukkan bahwa para pelaku organisasi harus memaksimalkan langkah-langkah komunikasi krisis dalam menghadapi krisis. Hal tersebut diprioritaskan supaya organisasi dapat tetap menjaga reputasi dan kelancaran visi misinya hingga krisis berakhir.

Langkah-langkah komunikasi krisis yang perlu dioptimalkan tersebut disebut sebagai pola komunikasi krisis yang diterapkan oleh organisasi. Pada dasarnya, pola merupakan model yang mencakup cara-cara yang saling berkaitan (Wiryanto, 2004, p.9). Sedangkan komunikasi ialah proses penyampaian gagasan ataupun informasi untuk mengubah perilaku penerima informasi tersebut (Cangara, 2007, p. 1 dalam Sudrajat, 2014, p. 29). Sehingga, dapat dikatakan bahwa pola komunikasi krisis pada organisasi merupakan langkah-langkah komunikasi yang berkaitan yang diterapkan oleh para aktivis organisasi di situasi krisis, dengan tujuan memperbaiki persepsi publik terhadap organisasi setelah krisis, supaya reputasi organisasi tetap terjaga dengan baik. Pola komunikasi krisis bukan hanya menyangkut pemilihan saluran atau informasi yang disampaikan kepada publik, namun juga serangkaian proses komunikasi, mulai dari mengumpulkan informasi terkait krisis, penentuan strategi komunikasi krisis, hingga penerapan tahap komunikasi krisis secara berkelanjutan.

Salah satu kasus penerapan komunikasi krisis dialami oleh organisasi yaitu krisis pada Drivego, sebuah organisasi mengemudi internasional di Espoo Finland. Kasus tersebut menunjukkan bahwa manajemen krisis berperan dalam organisasi manapun karena krisis sekecil apapun dapat terjadi. Organisasi ini terdampak pandemi COVID-19 dan mendapati beberapa kendala selama beradaptasi karena adanya faktor eksternal dan internal yang menjadi penghambat. Faktor eksternal yang dimaksud yaitu adanya sejumlah besar siswa yang melanggar peraturan. Sementara itu, faktor internal ditunjukkan dengan tidak adanya rencana komunikasi krisis oleh pihak manajemen Drivego tersebut. Kedua faktor tersebut menimbulkan tim Drivego terganggu karena risiko tinggi yang harus ditanggung selama krisis terjadi tanpa penanggulangan yang tanggap.

Berkaca pada kasus Drivego, penting untuk memahami bahwa proses yang dilalui organisasi selama krisis berbeda-beda. Proses internal ini tidak hanya disesuaikan dengan situasi dan pengembangan anggotanya, namun juga disesuaikan dengan latar belakang relasi organisasi. Latar belakang relasi organisasi yang kuat dan beragam dapat membantu para aktivis organisasi dalam memperdalam sumber pembelajaran dan meningkatkan kolaborasi. Menurut narasumber, AIESEC cabang Semarang menjalin relasi dengan berbagai macam mitra. Tipe mitra AIESEC cabang Semarang mencakup mitra universitas, pemerintahan, perusahaan, komunitas, UMKM, media, operasional luar negeri, hingga masyarakat setempat.

Perbedaan organisasi di masa krisis juga terlihat dari penerapan solusi yang disesuaikan pula dengan kemampuan dan waktu yang dimiliki oleh internal organisasi. Dalam mengoptimalkan kedua faktor tersebut, anggota membutuhkan tujuan dan komitmen yang terus memotivasi anggota hingga menyelesaikan perannya. Kuatnya tujuan dan komitmen ini dibentuk melalui proses perekrutan dan lingkungan organisasi. Sistem perekrutan yang cukup selektif dan kompetitif membentuk komitmen dan tujuan kandidat yang cukup kuat. Sementara itu, lingkungan yang nyaman dan suportif akan membantu anggota untuk bertahan. Maka dari itu, AIESEC cabang Semarang menerapkan budaya organisasi yang meliputi semangat totalitas, inklusivitas, dan kontributif. Dengan demikian, masing-masing anggota terdorong untuk berkembang dan meningkatkan performa dalam menciptakan bermakna positif dengan dukungan yang dibagikan antaranggota sebagai sebuah keluarga.

Efektivitas dan efisiensi penerapan solusi membutuhkan kerja sama dan komunikasi yang baik antar anggota tim. Maka dari itu, komunikasi yang kondusif sangat penting dalam dinamika berorganisasi. Komunikasi kondusif dalam organisasi tersebut terjadi karena adanya mental dan sikap anggota yang adaptif dan inovatif. Kepala Badan Pusat Statistik (BPS), Margo Yuwono, menyatakan bahwa sikap anggota yang adaptif dan inovatif akan sangat membantu organisasi menghadapi krisis yang sudah pasti dapat terjadi, tanpa berupaya untuk menghindarinya. Melihat krisis sebagai sebuah keniscayaan dalam dinamika organisasi, beliau menyatakan hal ini membuat organisasi dihadapkan pada dua pilihan yaitu bermain aman dengan sekedar bertahan hidup (*survival mode*), atau berani berinovasi (*innovation mode*) (Kristianus, 2022).

2.3. Fenomena Berorganisasi di Masa Pandemi

Sejumlah narasumber menyadari bahwa keberadaan organisasi, khususnya organisasi kepemimpinan, cukup berkembang di masa pandemi. Hal ini salah satunya ditandai dengan adanya organisasi kepemudaan yang membuka cabang di kota Semarang sejak pandemi terjadi. Perkembangan organisasi di daerah yang serupa menyebabkan ketatnya persaingan pasar, baik dalam memperoleh anggota baru maupun dalam mengikutsertakan publik dalam program organisasi. Maka dari itu, organisasi harus memperkuat identitas dan faktor pembeda yang dapat membuat para pemuda tetap tertarik untuk terlibat.

Berdasarkan akun media sosial instagramnya, AIESEC cabang Semarang pun sempat mengalami penurunan jumlah pendaftar anggota baru di tahun kedua pandemi. Hal ini ditunjukkan dengan postingan yang menunjukkan partisipan *Join AIESEC* cabang Semarang dari sekitar 1.600 2021 pada tahun 2020 menjadi sekitar 1.500 pendaftar di tahun 2021. Meskipun penurunan berskala ringan, yaitu sekitar 5%, namun organisasi tetap memerlukan analisis penyebab serta skenario yang dapat mencegah penurunan pada tahun berikutnya. Menurut suatu artikel yang rilis di tahun kedua pandemi, ketidakpastian selama situasi pandemi dapat mengakibatkan seseorang lebih mudah mengalami kelelahan yang menghilangkan minat dan motivasi seseorang. Berkurangnya motivasi membuat seseorang mengurangi produktivitasnya dan lebih cepat merasa terkuras energinya, sehingga lambat laun kelelahan ini dapat mengganggu kualitas hidup seseorang. Fenomena kelelahan di masa pandemi ini menyebabkan seseorang kerap tidak tertarik untuk aktif berkontribusi secara produktif melalui rangkaian rutinitas organisasi yang cukup padat (Sumantri, 2021).

Maka dari itu, organisasi perlu merancang skenario atau rencana komunikasi krisis yang dapat mencegah berkembangnya krisis. Sebagai contoh penyelesaian kasus yang disebabkan oleh fenomena kelelahan, organisasi perlu meningkatkan komunikasi pemasaran yang dapat menarik audiens untuk menjadi produktif kembali. Sebelum merancang skenario dan strategi, pimpinan organisasi perlu menanamkan pentingnya *sense of crisis* pada seluruh anggotanya. *Sense of crisis* ini mendorong organisasi sebagai satu kesatuan yang sanggup bergerak secara tanggap dan serempak dalam menetapkan dan menerapkan strategi. Hal ini dinyatakan pula oleh sejumlah narasumber, bahwa AIESEC cabang Semarang selalu menanamkan rasa kepemilikan sejak awal menjadi anggota baru serta memberikan edukasi mengenai manajemen krisis. Rasa kepemilikan dan pengetahuan untuk beradaptasi di masa krisis ini bertujuan untuk membentuk anggotanya menjadi tim yang peka akan situasi di sekitarnya, termasuk perkiraan situasi krisis. (Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, 2020).

Selain memperkuat kapasitas internalnya, organisasi AIESEC cabang Semarang juga mempertahankan perannya dengan tetap aktif menyelenggarakan proyek-proyek pengembangan. Peran pengembangan secara langsung ini memperlihatkan pentingnya eksistensi AIESEC cabang Semarang bagi pihak penerima manfaat, seperti anggota dan masyarakat sekitar. Melalui relasi dan program yang dijalankan, AIESEC cabang Semarang berupaya menjawab kebutuhan pengembangan diri bagi pemuda yang ingin belajar dan berdinamika dalam tim. Kontinuitas aksi organisasi

ini tetap dipertahankan, karena walaupun terdapat hambatan selama pandemi, berbagai aktivitas kepemudaan masih dapat berjalan berkat adanya generasi muda yang aktif dan tergerak untuk mencari lebih banyak ilmu dan pengalaman. Dengan adanya dorongan internal untuk berkembang dan *sense of belonging* selama berorganisasi, peneliti bermaksud menunjukkan adanya keresahan para aktivis organisasi dalam menghadapi isu komunikasi dan mempertahankan reputasi organisasi. Motivasi diri, ikatan keanggotaan, dan peran positif organisasi tersebut mendukung para aktivis dalam menilai pentingnya menjaga reputasi organisasi (Kaltsum, 2022).