

BAB IV

PEMBAHASAN MAKNA *PATTERN MATCHING* POLA KOMUNIKASI KRISIS AIESEC CABANG SEMARANG PADA MASA PANDEMI COVID-19

Mengulas deskripsi temuan wawancara pada bab III, penulis telah mengolah data dengan mengelompokkannya berdasarkan kesesuaian pola jawaban. Maka dari itu, pada bagian ini, data-data tersebut akan dianalisis secara komprehensif, mulai dari akar penyebabnya hingga setiap proses yang dilalui. Penulis juga akan melakukan kontekstualisasi analisis jawaban menggunakan teori-teori yang telah disebutkan pada bab pertama.

Penelitian ini akan membahas mengenai deskripsi bagaimana seluruh narasumber memahami suatu permasalahan dan terlibat dalam fase penyelesaiannya. Untuk memperkuat analisis temuan penelitian, nantinya akan diulas pula penelitian terhadap pola dan strategi komunikasi krisis organisasi AIESEC cabang Semarang secara keseluruhan.

Aspek yang akan dibahas akan didominasi oleh pengenalan terhadap isu permasalahan, tingkat keterlibatan dalam memutuskan solusi, dan bagaimana organisasi tetap menjalankan perannya secara relevan dan mempertahankan reputasinya. Karena wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, peneliti juga mendapatkan pembahasan terkait aspek tambahan lainnya, seperti program operasional organisasi dan pembelajaran anggota selama berorganisasi di masa pandemi COVID-19.

Secara keseluruhan, aspek-aspek yang dibahas berisi analisis mengenai mengapa peredaran rumor dapat terjadi dan bagaimana narasumber bersama tim organisasi menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan jawaban yang beragam dari sisi masing-masing narasumber, penulis dapat menemukan sejumlah pola yang sesuai satu sama lain. Kesesuaian pola tersebut mendeskripsikan pola komunikasi yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang dalam menyikapi kasus permasalahan yang telah terjadi.

4.1. Krisis Komunikasi

Penelitian ini mengangkat topik pola komunikasi krisis, di mana penulis juga perlu mengetahui situasi krisis komunikasi yang menyebabkan urgensi dari penerapan komunikasi krisis tersebut. Devlin (2007), menggambarkan krisis sebagai kondisi yang dapat timbul di saat yang tak terduga serta berdampak negatif (Kriyantono, 2015, p. 196). Dengan

terjadinya krisis komunikasi, maka dampak negatif tersebut dapat mengancam reputasi organisasi. Di masa pandemi, krisis komunikasi dialami oleh AIESEC cabang Semarang tepat sejak beredarnya rumor-rumor di *Twitter*. Terjadi pada sekitar bulan Oktober 2020, situasi tersebut, diceritakan oleh narasumber IV, telah menimbulkan suasana yang cukup ramai. Situasi ramai yang dimaksud adalah meningkatnya respons di media sosial, seperti *likes*, *comment*, dan *share* yang mengakibatkan meluasnya rumor dan dikhawatirkan dapat merusak citra. Hal ini menunjukkan organisasi berada di tahap *mediation* dan *amplification*, tepatnya *emerging issue* atau proses menanggapi masalah yang semakin meluas (Regester dan Larkin, 2008, p. 52).

Karena situasi yang terjadi, AIESEC cabang Semarang mencari tahu penyebab dari peredaran rumor tersebut. Peredaran rumor nepotisme diduga diakibatkan timbul karena adanya perasaan sakit hati dari pihak tertentu yang tertolak setelah berjuang keras untuk bergabung. Terkait peredaran rumor pemungutan uang, isu ini diduga oleh para narasumber sebagai terjadi akibat adanya miskomunikasi dan mispersepsi. Dalam tahapan krisis menurut Coombs (2007, p. 103), langkah analisis penyebab isu ini disebut dengan *signal detection* atau proses mendeteksi tanda-tanda dan *prevention* atau proses pencegahan. Deteksi gejala ini dilakukan ketika isu beredar, yang menunjukkan bahwa organisasi saat itu sedang berada di tahap pra-krisis atau tahap potensial isu (Saleh, 2016, p. 30).

Perasaan sakit hati tersebut terlihat dari bagaimana rumor yang beredar tampak mengekspresikan kekecewaan seseorang pada media sosial. Kekecewaan yang bersifat subjektif tersebut dinyatakan tidak sesuai dengan realita yang terjadi, di mana terdapat sistem seleksi yang tidak memungkinkan nepotisme terjadi. Sedangkan miskomunikasi dan mispersepsi yang dimaksud yaitu publik tersebut salah memahami arti dari pemberlakuan poin seleksi. Poin seleksi dianggap sebagai dalih untuk aksi pemungutan uang, di mana yang sebenarnya terjadi adalah poin seleksi ditujukan untuk keperluan pengembangan kemampuan kandidat dan tidak ada pemasukkan yang digunakan sebagai keuntungan pribadi maupun tujuan negatif yang berkaitan dengan pemungutan uang lainnya. Narasumber III sendiri memaklumi bila terjadi miskomunikasi, sebab dirinya paham bahwa kesalahpahaman ini merupakan masalah yang biasa terjadi di masa daring.

Pada situasi krisis tersebut, para narasumber sempat merasakan ketidaknyamanan, ketakutan, dan kecemasan setelah peredaran rumor tersebut. Namun, pada akhirnya para narasumber dan tim berusaha untuk

berorientasi pada solusi dan mengendalikan hal yang bisa dikontrol. Sampai pada tahap ini, organisasi dapat mencapai masa pasca krisis atau *resolution - dormant issue*, karena adanya usaha mencari jalan keluar atau *recovery* (Kriyantono, 2015, p. 196).

Dengan menentukan fokus bersama tim, maka para narasumber menunjukkan bahwa sebagai pemimpin, para narasumber berusaha membimbing tim supaya bisa menyelesaikan masa krisis dengan baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa pemimpin memiliki peran strategis untuk mengendalikan krisis dan membawa organisasi untuk bertahan melewati krisis yang kemudian menjadi pembelajaran. (Burnard et al., 2018, p. 351).

4.2. Pola Komunikasi Krisis Organisasi

Upaya pengumpulan informasi, pengolahan data, penentuan strategi komunikasi krisis, hingga peningkatan komunikasi secara berkelanjutan untuk mengatasi masalah merupakan bagian dari pola komunikasi krisis. Hal ini dijelaskan lebih lanjut dengan pernyataan bahwa komunikasi krisis berperan penting dalam mengatasi krisis, melalui adanya pemeriksaan, pengelolaan, dan pengendalian pesan, komunikasi dan krisis tersebut dengan teliti dan sigap. (Abu Farha, 2015, p. 13). Dengan beredarnya rumor, organisasi AIESEC cabang Semarang harus mengambil langkah yang tepat, supaya organisasi tidak menerima kerugian yang lebih besar. Sesuai dengan paparan dari Badan Manajemen Darurat Swedia, komunikasi krisis berperan dalam memberikan informasi selama krisis berdasarkan rancangan komunikasi krisis organisasi, supaya proses komunikasi tetap berjalan seefektif mungkin (SEMA, 2008, p. 59).

Ketepatan tersebut dilihat dari kesesuaian konteks isu dengan solusi yang diterapkan, dimana informan III berpendapat bahwa organisasi harus tanggap untuk menyikapi isu sesuai konteksnya. Dirinya juga melihat bahwa AIESEC cabang Semarang cukup cekatan terkait langkah tersebut demi mencegah lebih banyak audiens menyaring informasi yang kurang tepat. Pentingnya kesesuaian konteks juga diulas dalam langkah perencanaan manajemen krisis pada tahap pra-krisis (Saleh, 2016, p. 30-46). Salah satu langkah tersebut mencakup penelusuran dan penafsiran dugaan atas krisis dan menganalisisnya sesuai jenis dan konteksnya (Duke & Masland, 2002, p. 30-35).

Maka dari itu, proses komunikasi krisis dimulai dengan mengamati

keadaan, mencocokkan dengan data lapangan dari tahun ke tahun, serta melakukan tindak lanjut komunikasi yang relevan. Sebab komunikasi krisis sendiri diartikan oleh Coombs dan Holladay (2010, p. 20) sebagai proses menggabungkan, mengolah, dan menyebarkan informasi yang diharapkan dapat mengatasi krisis. Informasi atau data lapangan yang dicocokkan akan membantu organisasi untuk belajar dari peristiwa krisis komunikasi yang pernah terjadi dan memahami langkah apa yang paling efektif untuk dilakukan. Tindak lanjut yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang sendiri dapat mencakup respons organisasi dalam menanggapi rumor maupun perbaikan pada area komunikasi dari organisasi tersebut.

4.2.1. Pengenalan Masalah Krisis Komunikasi AIESEC cabang Semarang

Telah mengetahui peredaran isu pada media sosial tersebut, para narasumber lantas memberikan tanggapan yang menunjukkan seberapa dalam mereka mengamati dan memahami situasi krisis komunikasi yang terjadi. Sesuai dengan langkah pertama dalam tahap krisis, bahwa organisasi perlu melakukan navigasi melalui proses pengamatan dan interpretasi kembali terhadap isu yang terjadi (Hale, 2005, p. 112).

Dengan menganalisis menggunakan fakta dan data yang terjadi di lapangan, para narasumber menyanggah rumor nepotisme. Sebab proses perekrutan yang dilakukan oleh organisasi AIESEC cabang Semarang pada kenyataannya dapat membuktikan secara kuat bahwa nepotisme tidak terjadi. Proses perekrutan tersebut mencakup adanya fase dan sistem penilaian yang terintegrasi berdasarkan standar-standar yang berlaku. Berdasarkan keterangan narasumber I, secara garis besarnya, terdapat tiga faktor yang diuji melalui sistem penilaian, yakni kompetensi kandidat, motivasi mengembangkan diri bersama tim dan kesesuaian antara nilai personalitas kandidat dengan organisasi AIESEC cabang Semarang. Terlepas dari mengetahui atau tidaknya jejaring kandidat, kriteria mengenal orang dalam organisasi tidak terdaftar dalam kolom penilaian.

Selain itu, narasumber II juga menginformasikan bahwa kandidat dapat mengetahui secara terbuka mengenai alasan tertolaknya seorang kandidat melalui kolom umpan balik, yang mana alasan tersebut didasarkan pada kualitas yang belum memenuhi kriteria perekrutan. Narasumber III, sebagai kepala

bidang akuisisi anggota, dapat menjamin bahwa AIESEC cabang Semarang mengimplementasikan sistem tersebut secara objektif sesuai prosedur operasi standar dan alat uji yang telah dirancang sedemikian rupa. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pengakuan narasumber lainnya yang turut berkontribusi membantu tim narasumber III, bahwa seluruh tim perekrut telah melalui proses pelatihan, sehingga dapat dipastikan terjaganya objektivitas dan kualitas kinerja tim perekrut selama proses seleksi anggota baru.

Sedangkan dalam memeriksa rumor pemungutan uang, para narasumber dapat melihat adanya miskomunikasi dan mispersepsi. Para narasumber menyadari adanya sejumlah pihak yang salah dalam mengartikan poin persyaratan seleksi sebab pada kenyataannya, tidak ada keuntungan dari pemasukan finansial program perekrutan yang diraup untuk kepentingan pribadi atau disalahgunakan. Adapun tujuan dari pemberlakuan poin persyaratan seleksi, yakni untuk peningkatan kemampuan dan pengalaman. Pengembangan kemampuan tersebut mencakup kemampuan pemasaran dari kandidat yang dilatih dengan caranya menawarkan program AIESEC kepada sekitarnya. Peningkatan pengalaman sendiri berarti dengan melakukan poin tersebut, kandidat diberikan kesempatan untuk menambah portofolio pengalamannya dalam membagikan dampak positif untuk lingkungan sekitar melalui program yang ditawarkan.

Narasumber IV juga menyebutkan bahwa isu ini menunjukkan adanya *misleading information*. Publik tersebut telah salah menangkap informasi karena faktanya, sesuai penjelasan narasumber II dan IV, tidak ada kewajiban untuk mengajak sejumlah orang dalam memenuhi poin seleksi acara AIESEC yang berbayar. Namun ditambahkannya pula, sepertinya kompetisi yang tinggi antar kandidat memacu keinginan mereka untuk mencapai target tertinggi, sehingga menciptakan situasi seolah-olah terdapat kewajiban memenuhi poin seleksi tersebut dengan skor tertinggi.

Secara keseluruhan, para narasumber melakukan klarifikasi setelah melakukan pemeriksaan fakta di lapangan, sebagai pembuktian bahwa organisasi tidak melakukan kesalahan seperti yang dicantumkan dalam rumor tersebut. Langkah klarifikasi menunjukkan organisasi menerapkan *non-existence strategies*, khususnya *clarification*. *Non existence strategies* merupakan strategi pertama dalam *message strategies* pada *Situational Crisis Communication Theory* (Saputra, 2020, p. 194). Di mana strategi ini

umumnya dilakukan saat organisasi baru menyadari munculnya rumor. Maka dari itu, organisasi memberikan penolakan untuk mengakui krisis dan mengklarifikasi dengan alasan dan data-data yang mematahkan kebenaran rumor tersebut.

Menggali isu lebih dalam, para narasumber juga menyadari pentingnya mengevaluasi sistem organisasi, baik sistem organisasi secara umum, maupun secara khusus terkait perekrutan. Perbaikan sistem direncanakan berfokus pada memperjelas alur komunikasi dan mengurangi perbedaan ilmu pengetahuan dan pemahaman antara kandidat dengan internal organisasi AIESEC cabang Semarang. Sebagai kepala hubungan masyarakat, narasumber I menambahkan bahwa isu komunikasi ini juga menyadarkan timnya untuk meningkatkan publikasi organisasi sebagai upaya mempertahankan reputasi melalui media digital. Publikasi yang dimaksud adalah publikasi segmen yang mengabarkan kegiatan dan manfaat yang disebarkan oleh AIESEC cabang Semarang dalam mendukung nilai-nilai kepemimpinan.

Narasumber III mewakili para pemimpin lainnya menyampaikan bahwa evaluasi terhadap komunikasi organisasi tersebut penting untuk dilakukan secara menyeluruh. Sebab, organisasi berusaha sesigap mungkin menghindari dampak yang lebih luas terhadap citra organisasi, yang dapat terjadi apabila tidak disikapi dengan tepat. Evaluasi tersebut akan menjadi bentuk respons organisasi secara tidak langsung terhadap rumor yang beredar. Hal tersebut sesuai dengan langkah organisasi di tahap krisis, yaitu memberikan *crisis response* dengan waktu pengambilan keputusan yang singkat dan kompleks karena adanya kerusakan ataupun potensi dampak buruk akibat terjadinya krisis. (Hale, 2005, p. 112).

Sikap yang tidak tepat dan tanggap dapat menimbulkan masalah besar dari isu sekecil apapun. Maka dari itu, para narasumber dan tim tidak hanya membandingkannya pada fakta, namun juga memperkirakan dampak terbesar yang mungkin terjadi. Sesuai dengan perencanaan manajemen krisis pada tahap pra-krisis, salah satu langkah yang perlu dilakukan organisasi adalah menganalisis mengenai pihak-pihak yang berkaitan untuk membuat prediksi perluasan dampak dan risiko kedepannya. (Saleh, 2016, p. 30).

Meskipun dilihat tidak menimbulkan dampak besar, namun narasumber III dan IV tetap melihat rumor tersebut dapat membawa dampak berkelanjutan. Misalnya, rumor tersebut dapat membuka kesempatan bagi kandidat yang tertolak untuk turut memperbesar isu, menyebarluaskan rumor, dan mempengaruhi sekitarnya melalui *mouth-to-mouth sharing* dengan membahas isu tersebut. Apabila tidak melakukan tindakan apapun terhadap situasi ini, maka rumor ini dapat mengakibatkan isu yang tidak benar ini dapat mempengaruhi sejumlah kalangan, khususnya para mahasiswa, sehingga mereka dapat kehilangan kepercayaan terhadap organisasi. Kehilangan kepercayaan ini menandakan adanya afeksi publik yang dapat terpengaruh dan menyebabkan lemahnya hubungan organisasi dengan publik dan para mitra. Pola pikir tersebut didasarkan pada model situasi krisis *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), dampak krisis atau tanggung jawab krisis yang meluas dapat mengakibatkan reaksi afektif yang negatif, merusak reputasi, mengurangi simpati, hingga memutuskan hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan dan publik (Coombs & Holladay, 2005, dalam Ashkanasy & Zerbe & Härtel, 2005, p. 263).

Analisa dampak tersebut juga ditinjau berdasarkan data lapangan. Nyatanya, jumlah mitra yang tertarik berkolaborasi, tingkat minat pasar, serta total pendaftar *Join AIESEC* di tahun berikutnya tidak terpengaruh. Fakta tersebut menunjukkan bahwa publik, khususnya mahasiswa kota Semarang, cukup cerdas dalam bermedia sosial, sebab tidak mudah terkecoh dan menjustifikasi suatu hal berdasarkan isu tertentu di media sosial. Data di atas juga menjadi pembuktian bahwa krisis yang dialami oleh AIESEC cabang Semarang masih dapat ditanggulangi dengan baik sehingga tidak mengurangi minat pasar. Menurut *Situational Crisis Communication Theory*, penurunan minat mencakup berkurangnya dukungan dan kontributor dalam aktivitas yang dilakukan, yang artinya terjadi penurunan perilaku (*behaviour intention*) (Coombs & Holladay, 2001, p. 321; Siomkos & Kurzbard, 1994, p. 30). Untuk mempertahankan minat dan dukungan mitra serta menghindari terjadinya kasus serupa, maka para narasumber tetap menganggap pentingnya evaluasi dan perbaikan komunikasi secara keseluruhan untuk mencegah masalah berkelanjutan, tanpa terganggu dan memberikan respons berlebihan terhadap isu yang sejatinya dapat

disanggah menggunakan fakta yang ada.

4.2.2. Pengenalan Masalah Krisis Komunikasi AIESEC cabang Semarang sebelum Pandemi

Untuk memastikan kesesuaian evaluasi yang akan dibahas, narasumber dan para pemimpin lainnya perlu mempelajari masalah krisis AIESEC cabang Semarang yang sudah pernah terjadi sebelumnya. Dengan pemeriksaan isu di masa lalu ini, para pemimpin diharapkan dapat lebih cermat mengevaluasi komunikasi organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, karena telah belajar dari yang terdahulu.

Pada tahun-tahun sebelumnya, saat pandemi belum hadir, AIESEC cabang Semarang memberangkatkan dan mendatangkan sejumlah mahasiswa dengan tetap mematuhi peraturan imigrasi secara legal. Mahasiswa tersebut akan mengikuti beberapa program yang terselenggara, yakni *Global Volunteer* untuk proyek sosial, *Global Talent untuk program magang*, dan *Global Entrepreneur* untuk program profesional di bidang kewiraswastaan.

Selama keberjalanan program-program tersebut, AIESEC cabang Semarang sempat mengalami tuduhan isu kelompok lesbian, gay, biseksual, dan transgender. Berdasarkan keterangan narasumber, tuduhan tersebut disebarakan melalui koran pada sekitar tahun 2018. Melihat isu yang sangat mempengaruhi reputasi organisasi tersebut, pada akhirnya AIESEC cabang Semarang mengeluarkan pernyataan dalam bentuk poster klarifikasi mengenai aktivitas sosial organisasi beserta objektifnya. Penerbitan klarifikasi tersebut termasuk dalam tipe *bolstering* pada *crisis response strategy* di *Situational Crisis Communication Theory*, yakni strategi *reminder*. Strategi ini bertujuan untuk mengingatkan publik akan aktivitas dan performa positif organisasi yang sekaligus menjadi pembuktian bahwa isu yang beredar tidak sungguh terjadi (Coombs, 2007, p. 163).

Isu komunikasi lainnya adalah pernah dibajaknya media sosial instagram AIESEC cabang Semarang. Mengingat instagram merupakan media sosial utama organisasi tersebut, narasumber III menyampaikan adanya surat pernyataan ke publik saat itu. Surat, yang kemudian disebarakan oleh anggota di masing-masing akun media sosial mereka, tersebut berisi himbuan mengenai risiko adanya konten dari instagram organisasi, yang tidak sesuai dengan

nilai-nilai organisasi. Tindakan ini sesuai dengan tipe *Bolstering* dalam *crisis response strategy* pada *Situational Crisis Communication Theory*, tepatnya strategi *victimage*. Strategi tersebut diterapkan dengan menyatakan bahwa organisasi merupakan korban dari suatu isu yang sedang terjadi (Coombs, 2007, p. 163). Yang dalam konteks ini, AIESEC cabang Semarang menyatakan bahwa organisasi tersebut sedang menjadi korban dari kasus pembajakan.

Apabila terdapat kesalahan lainnya, para narasumber menambahkan bahwa AIESEC cabang Semarang mengatasinya dengan publikasi konfirmasi melalui surat pernyataan ataupun membagikan konten informasi terbaru di media sosial. Hal tersebut terjadi saat awal pandemi, di mana AIESEC cabang Semarang selalu memberikan kabar terbaru dan permintaan maaf mengenai tertundanya program. Pesan yang dipublikasikan tersebut tergolong sebagai *repentance* dalam *Mortification strategies* dan berisi ucapan permintaan maaf (Saputra, 2020, p. 194).

Melihat beragam strategi komunikasi krisis yang pernah dilalui oleh AIESEC cabang Semarang, narasumber II menyadari bahwa kunci dari miskomunikasi sendiri adalah komunikasi, maka dari itu komunikasi se jelas mungkin, menjadi hal yang paling tepat untuk menyelesaikan isu komunikasi. AIESEC cabang Semarang juga membuktikan adanya penanganan yang tepat terhadap isu-isu komunikasi yang pernah terjadi, sehingga hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan tetap berjalan dengan baik. Seperti yang disebutkan dalam model situasi krisis *Situational Crisis Communication Theory*, penanganan krisis yang tidak tepat dapat merusak reputasi organisasi (Coombs & Holladay, 1996, p. 279, 2001, p. 321). Karena penanganan krisis yang tepat di masa lalu dan hubungan yang terjaga dengan baik (*crisis history*), ada pun pihak yang membela organisasi ini saat peredaran rumor di media sosial. Adanya dukungan di masa krisis ini, disampaikan oleh narasumber III, saat sejumlah mahasiswa turut menyanggah rumor tersebut secara langsung untuk menyatakan kekeliruannya.

4.2.3. **Tingkat Keterlibatan dalam Menghadapi Krisis Komunikasi AIESEC cabang Semarang**

Terdapat sejumlah langkah yang diambil oleh para narasumber dan tim pemimpin AIESEC cabang Semarang dalam menyikapi situasi krisis komunikasi tersebut. Organisasi AIESEC cabang Semarang, dinyatakan oleh narasumber III, membentuk badan internal sendiri untuk mendiskusikan isu-isu yang berpengaruh terhadap reputasi organisasi, seperti peredaran rumor tersebut. Peran badan internal juga dicantumkan dalam langkah perencanaan manajemen krisis pada tahap pra-krisis. Di mana langkah pertama yang harus dilakukan organisasi adalah membentuk tim manajemen krisis organisasi yang berdasarkan skala dan sifat organisasi. Setiap perkataan dan tindakan tim manajemen organisasi dapat menentukan bagaimana orang lain memandang organisasi tersebut, khususnya di masa krisis. (Coombs, 2007, p. 163).

Topik dalam forum diskusi badan internal tersebut harus diselesaikan dengan solusi yang kemudian dibahas bersama para pemimpin organisasi lainnya. Menurut panduan langkah perencanaan manajemen krisis, badan internal atau tim manajemen krisis dikumpulkan dari departemen yang berbeda-beda bidang supaya terdapat perwakilan sesuai latar belakang dan keahliannya. (Saleh, 2016, p. 30) Namun, narasumber menekankan bahwa pada akhirnya diskusi lanjutan tetap diperlukan untuk memperkaya sudut pandang dalam memperbaiki komunikasi organisasi dari berbagai area dan bersama-sama mengumpulkan bukti apabila diperlukan.

Kemudian, organisasi AIESEC cabang Semarang menerapkan tiga (3) cara untuk menindaklanjuti krisis komunikasi yakni merancang strategi, memperbaiki komunikasi organisasi, dan memperkuat transparansi organisasi. Hal ini sesuai dengan model *crisis preparedness* pada tahap *crisis preparedness and initial respond*, dimana organisasi perlu menyusun rencana komunikasi. (Duke & Masland, 2002, p. 30). Rencana komunikasi tersebut bertujuan untuk menentukan fokus pesan organisasi pada esensi, nilai, dan manfaat bergabung dengan organisasi berbasis kepemimpinan. Hal tersebut dicontohkan dengan tahap seleksi yang berfokus membentuk kandidat menjadi calon pemimpin dan kampanye organisasi yang fokus pada identitas AIESEC cabang Semarang sebagai organisasi kepemudaan berbasis kepemimpinan. Publikasi pesan yang terfokus tersebut membantu AIESEC cabang

Semarang dalam mempersatukan publik yang tertarik berpartisipasi untuk mendapatkan *global networking*, *personal development*, maupun *spreading social impact*. Manfaat-manfaat tersebut identik dengan kepemimpinan sebab sesuai dengan konsepnya, teori *Situational Leadership Theory* membantu pemimpin untuk bereksplorasi, bersikap terbuka, dan menjalin hubungan baik, termasuk di masa krisis (Othman & Yusoff, 2020, p. 172).

Terdapat dua strategi komunikasi yang diubah, yaitu memperbanyak konten yang menghubungkan hal-hal kepemudaan dengan tren tertentu yang positif dan edukatif. Konten tersebut terintegrasi dalam kampanye terbaru yang bernama *With AIESEC*. Strategi AIESEC cabang Semarang dalam memproduksi konten yang sesuai dengan tren ini merupakan bentuk dari terlaksananya peran ekonomi dari *public relations* dalam *Trial Model for Role Theory in PR* (Uysal-Sezer, 1987, p. 197). Peran tersebut menunjukkan bahwa pesan-pesan yang dipublikasikan oleh PR pada media sosial organisasi, mengandung tren-tren tertentu yang relevan dengan minat pasar atau dengan kata lain, telah memenuhi kebutuhan audiensnya (Berkowitz, 1980, p. 241).

Tidak hanya dengan tren, pesan yang disampaikan juga seringkali dibahas melalui kisah dari figur ternama, sehingga inspirasinya lebih mudah ditangkap oleh publik. Strategi komunikasi kedua yang diubah yaitu pengemasan konten yang kini lebih cenderung ke menceritakan latar belakang dan sejarah di balik munculnya suatu program atau topik. Besar harapannya, pengemasan konten yang ‘bercerita’ tersebut dapat lebih menyentuh, mengedukasi, dan menggerakkan audiens untuk menjadi pemimpin. Pesan yang positif dan edukatif ini disebut sebagai *bolstering message* pada *Ingratiation strategies* dalam *message strategies* pada *Situational Crisis Communication Theory*. Strategi pesan tersebut menandakan organisasi ingin memperlihatkan performa yang baik terlebih dahulu untuk memprioritaskan dukungan publik terhadap organisasi (Saputra, 2020, p. 194).

Narasumber dan tim juga menggunakan cara lain yaitu memperbaiki komunikasi dengan membimbing dan memberikan masukan melalui *edu proyek* dan *project hearing* kepada panitia yang berkomunikasi langsung dengan para eksternal. Selain itu, para pemimpin juga mengontrol kelancaran hubungan dengan pihak pemangku kepentingan. Rumor yang beredar secara khusus

berkaitan dengan bagaimana kandidat dan panitia proyek *Join AIESEC* berinteraksi, maka seluruh narasumber dan tim pemimpin juga memberikan masukan untuk memperjelas setiap pesan yang disampaikan oleh panitia kepada para kandidat, sebagai upaya menjaga kelancaran komunikasi selama proses *Join AIESEC* berikutnya. Memberikan masukan untuk mengevaluasi dan memeriksa kembali menjadi faktor penting pada langkah terakhir dalam perencanaan manajemen krisis, guna memastikan ketepatan dan kesesuaian rencana komunikasi krisis dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Saleh, 2016, p. 30)

Cara yang ketiga adalah memastikan transparansi organisasi melalui publikasi konten yang informatif dan konten testimoni melalui akun pribadi anggota, seperti dalam kampanye *Lead With AIESEC*. Mengajak anggota untuk membagikan cerita secara jujur sebagai bagian dari *AIESEC* cabang Semarang, dipandang sebagai sebuah solusi yang relevan, karena isu yang beredar tersebut bersangkutan dengan esensi kepemimpinan organisasi dan keanggotaan organisasi. Kampanye ini dinyatakan sebagai bentuk upaya mempersilahkan publik memahami secara terbuka mengenai proses dalam keanggotaan organisasi. Publik pun dapat menangkap secara langsung makna positif dalam cerita pengalaman anggota dan diharapkan turut termotivasi untuk berkontribusi bersama *AIESEC* cabang Semarang. Transparansi ini menunjukkan *AIESEC* cabang Semarang berusaha memberikan lebih banyak informasi yang mendukung masyarakat. Sebab menurut *Role Theory*, sistem terbuka menandakan organisasi bersedia untuk bertukar informasi, materi, dan pandangan bersama lingkungan sekitar. (Berkowitz, 1980, p. 241).

4.2.4. Perbaikan Sistem dan Relasi Program Perekrutan AIESEC cabang Semarang

Setelah kejadian peredaran rumor mengenai perekrutan *Join AIESEC* 2020, *AIESEC* cabang Semarang melakukan beberapa perubahan pada perekrutan *Join AIESEC* di tahun 2021. Perubahan tersebut mencakup penggantian beberapa hal dalam proses perekrutan dan peningkatan komunikasi terhadap para kandidat yang tertolak. Peningkatan sistem ini merupakan bentuk realisasi dari salah satu langkah dalam komunikasi tindak lanjut menurut *Institute for Public Relations* (Institute for PR, 2007). Langkah yang

dimaksud adalah kewajiban melakukan pembaruan untuk memperbaiki dan mengoreksi situasi yang telah terjadi.

Dalam proses perekrutan, AIESEC cabang Semarang melakukan penggantian program *Join AIESEC Talk* menjadi *Youth Today*. Pergantian nama tersebut menunjukkan adanya pengembangan fokus program, yang tadinya secara khusus membahas AIESEC, menjadi forum diskusi seputar kepemudaan di masa sekarang. Dengan begitu, harapannya sejak awal proses perekrutan, para kandidat dapat memahami bahwa seluruh proses perekrutan ini ditujukan untuk pengembangan kualitas kepemimpinan masing-masing kandidat sebagai pemuda.

Perubahan yang kedua adalah dimulainya kampanye *Lead With AIESEC* yang mengajak anggota untuk menceritakan pengalamannya selama berorganisasi di AIESEC cabang Semarang. Kampanye ini dilakukan untuk menyorot cerita terbuka mengenai jatuh bangun yang didapatkan selama berorganisasi, dengan begitu publik juga dapat mendengar fase-fase yang tidak mudah secara langsung dari para anggotanya dan terbantu untuk membentuk ekspektasi dan persepsi yang tepat mengenai AIESEC cabang Semarang.

Karena rumor secara khusus mengulas poin syarat seleksi, AIESEC cabang Semarang pun mengevaluasi kembali poin syarat seleksi yang akan mereka berlakukan. Di tahun 2021, poin yang mengajak kandidat untuk memasarkan suatu layanan berbayar diganti dengan poin yang mengajak kandidat menciptakan kampanye berbasis tujuan pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, para kandidat diharapkan dapat mulai meningkatkan kesadaran diri akan isu lingkungan dan mengasah kemampuan manajemen tim.

Selain itu, divisi perekrutan juga berusaha menciptakan memperbaiki sistem komunikasi secara daring, melalui penjelasan melalui media digital dan dokumentasi dari setiap sesi penjelasan, sehingga para kandidat dapat selalu mengakses ulang setiap materi yang diberikan. Untuk mengurangi mispersepsi, tim panitia membuat alat komunikasi *question pool*, atau *spreadsheet* yang dapat diisi dan diakses oleh siapapun dan kapanpun. Dengan begitu, kandidat dapat menanyakan apapun mengenai perekrutan *Join AIESEC* untuk memastikan tepatnya persepsi mereka dan panitia

dapat secara tanggap, transparan, dan jelas memberikan jawaban. Pemanfaatan fitur pada media digital ini sesuai dengan *Trial Model for Role Theory* (Uysal-Sezer, 1987, p. 197) yang membahas bahwa peran sosial humas dipengaruhi oleh faktor teknologi.

Melihat peredaran rumor juga berakar dari kekecewaan kandidat yang tertolak, sejumlah narasumber pun menjelaskan adanya program-program yang ditawarkan secara khusus melalui buletin. Dengan demikian, kandidat tersebut diharapkan dapat bergabung dalam program tersebut sebagai kesempatan kedua untuk mengembangkan diri bersama AIESEC cabang Semarang. Melalui buletin tersebut pula, AIESEC cabang Semarang bermaksud mempertahankan komunikasi yang baik dengan para kandidat dengan memberikan peluang lain untuk dapat terhubung bersama AIESEC.

Upaya-upaya perbaikan sistem tersebut merupakan bentuk manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang dengan memanfaatkan program dan layanan yang diberikan kepada para kandidat. Tahap perbaikan ini tercantum sebagai *recovery* pada tahap pasca krisis atau *resolution dormant issue*, di mana, dalam fase ini, organisasi mengoptimalkan layanan dan perbaikan dari segala faktor yang terdampak krisis (Kriyantono, 2015, p. 71). Faktor yang terdampak krisis dalam konteks ini adalah citra dari esensi aktivitas AIESEC cabang Semarang, secara khusus para bagian perekrutan.

4.2.5. Alur Operasional Proyek perekrutan, Program, dan Pengelolaan Finansial Organisasi di Masa Pandemi

Paska peredaran rumor, narasumber dan para pemimpin lainnya semakin berfokus pada pentingnya transparansi kepada publik. Untuk itu, para narasumber menjelaskan secara terbuka mengenai alur perekrutan, keberlanjutan hubungan dengan mitra luar negeri, dan pengelolaan finansial di masa pandemi, sebagaimana keterbukaan ini juga ditingkatkan melalui media digital. AIESEC cabang Semarang berusaha menunjukkan transparansi selama bisa memenuhi kebutuhan informasi audiens, sebagaimana organisasi merupakan sistem terbuka. Sistem terbuka,

menurut *Role Theory*, berarti organisasi secara nyata melakukan interaksi dan pertukaran informasi dengan seluruh pihak yang bersangkutan (Berkowitz, 1980, p. 241).

Terkait alur perekrutan, AIESEC cabang Semarang memiliki dua(2) jalur pendaftaran, yaitu jalur untuk peserta program sukarelawan di luar negeri yang tidak berlaku saat pandemi dan jalur perekrutan massa. Jalur perekrutan massa yang mencakup fase diskusi grup, wawancara, dan masa percobaan, hingga akhirnya mengikuti konferensi persiapan anggota baru yaitu *Semarang Youth Conference*. Selama proses seleksi, kandidat akan mendapatkan wadah edukasi dan layanan diskusi yang memastikan adanya transparansi mengenai sistem penilaian yang disesuaikan dengan keperluan, nilai, dan budaya organisasi. Menekankan adanya lingkungan yang sportif, sejumlah narasumber pun menyampaikan setiap tahap perekrutan di AIESEC berlangsung dengan ketat. Tahap perekrutan internal itu sendiri meliputi pemenuhan dokumen, wawancara, dan proses pemilihan umum dengan tingkat tantangan yang beragam di setiap posisinya. Tahapan-tahapan tersebut diterapkan untuk menguji kecermatan dan personalitas kandidat, serta visi, misi, dan strategi yang ditawarkan. Pemberlakuan tahap yang ketat ini diterapkan menunjukkan organisasi memandang pentingnya mempertahankan anggota yang berkomitmen untuk mendukung organisasi. Hal ini disampaikan oleh Myers (2020, p. 29) dalam *Situational Leadership Theory*, bahwa bukan hanya organisasi yang berpengaruh, namun para pemangku kepentingan, termasuk pihak internal, juga mempengaruhi kondisi organisasi.

Selain itu, AIESEC cabang Semarang juga menunjukkan transparansi hubungan yang berkelanjutan dengan mitra luar negeri. AIESEC cabang Semarang dan mitra AIESEC dari luar negeri, saling melakukan aktivitas virtual untuk menjaga keberlanjutan komunikasi dan kerjasama antar pihak. Keberlanjutan kerja sama tersebut berguna untuk meningkatkan paparan internasional antar negara melalui program seperti akademi kepemimpinan internasional dan partisipan proyek sosial sukarelawan. Komunikasi pun dilaksanakan melalui layanan panggilan video, sehingga panitia tetap dapat menghubungkan partisipan luar negeri dengan peserta lokal seperti mahasiswa dan masyarakat setempat. Sesuai dengan *Situational Leadership Theory*, organisasi perlu menjalin hubungan dan mempererat hubungan antar publik yang tersegmentasi (Miller,

2020, p. 327).

Terkait alur pengelolaan finansial, narasumber menjelaskan keperluan yang didukung oleh pemasukan yang didapat dari program-program yang dijalankan. Keperluan yang pertama tentunya adalah properti acara yang berupa layanan digital berbayar dan tanda apresiasi pembicara, serta umpan balik kepada partisipan, seperti misalnya hadiah bingkisan. Sisanya ditujukan untuk membantu sebagian pendanaan proyek sosial untuk masyarakat kota Semarang dan didonasikan untuk membantu pihak terdampak pandemi. Narasumber III pun menekankan bahwa setiap penggunaan dana juga dikomunikasikan kepada publik, seperti halnya pemberian donasi. Bentuk transparansi ini merupakan aksi komunikasi tindak lanjut yang bertujuan untuk membangun kembali kepercayaan organisasi (*Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, 2017, p. 6-8). Yang mana menurut *Institute for PR*, komunikasi tindak lanjut dilakukan dengan salah cara yaitu memberi informasi tambahan, sehingga organisasi dapat menjaga kepercayaan publik (*Institute for PR*, 2007).

4.2.6. Optimalisasi Sumber Daya Internal selama pandemi

AIESEC cabang Semarang melakukan evaluasi terhadap manajemen komunikasi krisis, bukan hanya kepada pihak eksternal yang berkaitan, namun juga kepada pihak internal. Sesuai dengan *Situational Leadership Theory*, anggota internal organisasi juga berpartisipasi dalam mengembangkan organisasi (Masur, 2018, p. 131) melalui peningkatan performa organisasi. Untuk itu, diterapkan serangkaian optimalisasi komunikasi kepada anggota organisasi, yang mencakup meningkatkan kemampuan anggota, khususnya dalam menggunakan teknologi komunikasi, memastikan kejelasan strategi yang dikomunikasikan kepada setiap level keanggotaan, dan mendukung kematangan persiapan panitia melalui edukasi proyek dan tahap uji kelayakan proyek.

Seluruh rangkaian proses internal diterapkan dengan tujuan yang sesuai dengan konsep dalam *Role Theory*, bahwa sebagai pemegang peran, setiap bagian dari organisasi wajib memastikan bahwa aktivitasnya terlaksana sesuai peran, tanggung jawab, dan proses yang benar-benar dipahami secara utuh (Ahmad dan Taylor, 2009, p. 899). Maka dari itu, sejak awal masa perekrutan, para

anggota dinyatakan telah diajak untuk memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab penuh melalui rutinitas yang terstandarisasi. Dengan begitu, anggota diharapkan terus memperbaiki dirinya, khususnya dalam berkomunikasi dan menjalin suasana kondusif satu sama lain. Rutinitas yang dimaksud adalah *Team Standard* yang mengarahkan pelaksanaan pertemuan berkala yang memungkinkan anggota antar divisi tetap terhubung dan antar level keanggotaan tetap memiliki hubungan yang dekat. Terkait pemberdayaan dan peningkatan kemampuan anggota, AIESEC cabang Semarang mengintegrasikan program edukasinya dalam kurikulum *Local Education Cycle*. Edukasi tersebut disusun untuk secara khusus mengajarkan manajemen krisis, manajemen perubahan, dan komunikasi krisis melalui kelas dan konferensi internal.

Bertujuan melatih anggota secara khusus dalam memanfaatkan teknologi, AIESEC cabang Semarang menginisiasi *Pragota Hosting Day* yang memungkinkan para anggota mengajarkan materi penggunaan aplikasi digital kepada anggota lainnya. Dengan begitu, anggota diharapkan dapat saling bertukar wawasan dan meningkatkan kemampuannya dalam menggunakan teknologi, yang salah satunya untuk kelancaran proses komunikasi dalam aktivitas proyek. Hal ini sesuai dengan pembahasan dalam *Situational Leadership Theory*, bahwa anggota internal dapat mengembangkan organisasi dengan meningkatkan jangkauan pengetahuannya (Masur, 2018, p. 131).

Para pemimpin organisasi juga harus memastikan kejelasan strategi yang disampaikan baik bagi manajer maupun staf. Untuk itu, AIESEC cabang Semarang melaksanakan konferensi yang secara spesifik mempersiapkan anggota dalam menjalani masa kepengurusan. Pada setiap sesi pemaparan, para pemimpin selalu menjelaskan esensi dari setiap hal yang dirancang untuk memastikan bahwa anggota organisasi ini sendiri sudah memiliki pemahaman penuh yang tepat. Selain itu, dipastikan pula adanya bimbingan langsung dari para pemimpin untuk para anggota timnya, untuk memastikan kelancaran proses dalam tim. Bimbingan tersebut dapat disampaikan melalui forum sinergi dalam rapat, diskusi intensif, dan layanan konsultasi proyek. Setiap fase rutinitas dan bimbingan tersebut menunjukkan pentingnya kontribusi para pemimpin secara langsung. Hal ini sesuai dengan prinsip *Situational Leadership Theory*, bahwa keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari bagaimana

anggota yang dibimbingnya terbentuk menjadi kontributor yang berkomitmen dan siap dalam menyelesaikan proyek yang dipercayakan kepadanya. (Brunner & Smallwood, 2019, p. 245).

Setiap proyek harus dipastikan kelayakannya untuk dijalankan, untuk itu, para pemimpin juga mendukung pada setiap tahap persiapan proyek. Sebelum tim panitia inti memulai perencanaan proyek, para pemimpin mengevaluasi hasil analisis model bisnis dari proyek terkait terlebih dahulu. Dengan demikian, seluruh pemimpin organisasi dan tim panitia terkait dapat melihat proposisi nilai, segmentasi pasar, serta rencana hasil program yang diprediksikan sesuai kebutuhan pasar. Pengolahan hasil analisis tersebut nantinya akan dikaji berdasarkan dengan isu sosial, khususnya di kota Semarang. Pengenalan isu dan pelaksanaan proyek berdasarkan isu tersebut sejalan dengan konsep dalam *Situational Leadership Theory*, di mana anggota diasah untuk dapat memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengenal masalah dan terlibat dalam mendukung organisasi menyelesaikan masalah tersebut (Masur, 2018, p. 131).

Selama proses perencanaan, tim panitia inti proyek secara khusus mendapatkan bimbingan konsultasi dan supervisi secara langsung dari manajemen atas organisasi. Layanan ini ditujukan untuk menjaga transparansi dalam mendiskusikan strategi dan memonitor kualitas program, khususnya terkait prosedur dan proses kemitraan. Evaluasi dan bimbingan benar-benar ditekankan selama proses perencanaan strategi proyek, sebab pemimpin harus memastikan bahwa panitia memahami apa yang ingin akan dicapai, bagaimana cara mengukurnya, dan betapa krusialnya pemilihan strategi tersebut (Rodić & Mari, 2021, p. 53).

Sebelum pelaksanaan proyek, tim panitia inti harus melalui tahap justifikasi atau uji kelayakan, supaya para pemimpin organisasi dapat mengontrol dan memberikan evaluasi terhadap rancangan proyek dan relevansi proyek dengan esensi organisasi. Dimulai dari penyusunan strategi pun, organisasi perlu memprioritaskan pengambilan keputusan dan keterlibatan para pemangku kepentingan (Kasanah, 2019, p. 25). Maka dari itu, pasca lulus uji kelayakan, tim panitia inti diarahkan untuk memperkenalkan dan memberikan kabar perkembangan proyek kepada Pemerintah dan dinas-dinas terkait. Sehingga, tim panitia proyek juga mendapatkan bimbingan serta pihak-pihak yang

berwenang di kota Semarang tersebut dapat memberikan dukungan dan masukan kepada AIESEC cabang Semarang. Hal ini relevan dengan pernyataan Myers dalam *Situational Leadership Theory* (2020, p. 29), bahwa kelompok pemangku kepentingan, yang dalam konteks ini adalah Pemerintah dan dinas kota Semarang, dapat mengkomunikasikan tindakan organisasi, baik secara pasif maupun aktif.

Melihat adanya berbagai prosedur rutinitas dan persiapan program-program organisasi, komitmen menjadi tantangan yang cukup besar dalam organisasi ini. Maka dari itu, seluruh narasumber menyampaikan pentingnya motivasi dan pemahaman akan pembelajaran yang didapat selama berorganisasi. Terdapat beberapa macam motivasi yang dipegang oleh para narasumber selama berorganisasi. Terkait dorongan internal, sejumlah narasumber mengaku memiliki daya juang yang tinggi untuk mengembangkan diri secara personal maupun profesional, minat yang diasah melalui perannya, dan kemauan untuk menata diri dalam mengatur waktu dan energi. Selain itu, terdapat pula dorongan eksternal yaitu terbentuknya pengalaman di bidang tertentu yang sesuai dengan tujuan karier, terjalinnya relasi di level lokal hingga internasional, dan adanya lingkungan dan budaya inklusif yang membuat para narasumber merasa nyaman. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robert L. Kahn beserta para rekannya, (Ahmad & Taylor, 2009, p. 899) bahwa lingkungan organisasi dapat membentuk keinginan individu untuk menjalankan peran tertentu yang sesuai dengan alur, tugas, dan tantangan tertentu di organisasi.

Dengan memiliki keinginan yang kuat, anggota mampu menyelesaikan komitmennya dengan baik dan menangkap pembelajaran berorganisasi secara positif, apapun baik buruk pengalaman yang didapat. Memperhatikan pengalaman anggota menjadi tanggung jawab bersama, sebab reputasi organisasi juga dilihat dari adanya dukungan para anggota internalnya. Selain itu, konsistensi wadah pengembangan anggota secara daring ini bertujuan untuk membantu anggota meningkatkan kapabilitasnya dalam mengatasi masalah selama berorganisasi di masa pandemi. Hal ini juga menjadi tanggung jawab para pemimpin, sebagai tim manajemen krisis untuk memastikan optimalisasi manajemen pengetahuan dan kemampuan sumber daya untuk membawa organisasi melewati krisis dengan baik hingga mencapai

pembelajaran tertentu. (Burnard et al., 2018, p. 351).

Beberapa pembelajaran disampaikan melalui keterangan dari para narasumber. Selama berorganisasi di masa pandemi, pengalaman ini menjadi kesempatan untuk memperbaiki diri sekaligus berkontribusi kepada masyarakat, dengan tetap menikmati setiap prosesnya. Pembelajaran yang didapat dengan adanya motivasi, komitmen, dan pengembangan kemampuan selama berorganisasi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan yang saling mendukung untuk bertahan dalam menyelesaikan masalah di masa krisis. Hal ini sesuai dengan ICMF yang dicetuskan oleh Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, dan W. Timothy Coombs, bahwa faktor pengetahuan, kepemimpinan, dan pembelajaran berperan penting terhadap dinamika manajemen krisis dalam organisasi (Bundy et. al., 2017, p. 1661).

4.2.7. Relasi AIESEC cabang Semarang di Masa Pandemi

Pada dasarnya, AIESEC cabang Semarang memiliki relasi dengan sejumlah besar pemangku kepentingan. Para narasumber menyebutkan bahwa pihak-pihak tersebut meliputi pihak pemerintah, perusahaan, Start Up, UMKM, komunitas/NGO, mitra media, organisasi kemahasiswaan, masyarakat setempat, mitra operasional luar negeri, serta anggota organisasi itu sendiri.

Para pemangku kepentingan yang beragam tersebut menunjukkan bahwa AIESEC cabang Semarang mempertahankan maksimalnya dukungan dan kepercayaan terhadap organisasi. Sehingga, organisasi tersebut mampu mendapatkan kesempatan untuk melakukan lebih banyak kontribusi bermanfaat bersama jejaringnya dan bantuan untuk bertahan, termasuk ketika krisis sedang melanda. Hal ini sesuai dengan model situasi krisis *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 2007, p. 163) yang menyatakan bahwa jika terdapat kerusakan hubungan, maka niat perilaku (*behaviour intention*) akan berkurang, yang artinya sedikit dukungan dan kontributor dalam aktivitas organisasi. (Coombs & Holladay, 2001, p. 321; Siomkos & Kurzbard, 1994, p. 30)

Terdapat dua cara yang diandalkan oleh AIESEC cabang Semarang dalam mempertahankan hubungan baik selama pandemi, yaitu menjaga keberlanjutan komunikasi dan mempererat hubungan. Mempertahankan hubungan baik berarti mempertahankan dukungan

dari pihak tertentu yang dimana hal ini secara terpusat menjadi tugas *public relations* dari suatu organisasi (Berkowitz, 1980, p. 241). Konsep mengenai pentingnya *public relations* dalam menjaga hubungan organisasi tersebut tercantum dalam Trial Model for Role Theory in PR (Uysal-Sezer, 1987, p. 197).

Menjaga kontinuitas komunikasi dilakukan dengan menjaga kualitas dan transparansi, serta disiplin menerapkan rutinitas yang terstandarisasi. Rutinitas tersebut mencakup pertemuan, saling berkiriman informasi, berdiskusi terkait program kerja sama terbaru, serta mengirimkan buletin yang dapat menjadi portofolio kemitraan dan bahan evaluasi untuk kedepannya. Untuk mempererat hubungan di masa pandemi, para narasumber memastikan adanya peningkatan kolaborasi dan pendekatan antar satu sama lain, baik dengan mitra eksternal maupun anggota internal.

Selama masa pandemi, tantangan komunikasi dalam berorganisasi dirasakan secara langsung oleh para narasumber. Para narasumber dan tim perlu kembali memastikan mitra dapat mengakses media tertentu di negaranya dan masyarakat setempat mampu menggunakan wadah komunikasi daring dengan bimbingan panitia. Selain penyesuaian media komunikasi antar pihak, AIESEC cabang Semarang juga merasakan adanya tuntutan memperbaiki alur komunikasi, dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi komunikasi yang sangat signifikan pengaruhnya. Ditegaskan pula dalam Trial Model for Role Theory in PR (Uysal-Sezer, 1987, p. 197), teknologi menjadi salah satu faktor yang berhubungan dalam memperkuat peranan hubungan masyarakat organisasi. (Berkowitz, 1980, p. 241).

Menurut *Situational Leadership Theory*, strategi yang dirancang memiliki fokus dalam mentransformasikan ancaman menjadi peluang dan kekuatan baru (Wikström, 2019, p. 188). Maka dari itu, narasumber III menekankan bahwa pandemi ini menjadi kesempatan bagi organisasi untuk membuktikan bahwa keterbatasan pertemuan fisik tidak menghalangi kontribusi organisasi. Dengan adanya pandemi, organisasi menjadi terlatih untuk memaksimalkan komunikasi secara daring dengan cara memperluas relasi, meningkatkan kontribusi, dan mempererat hubungan. Keputusan untuk memprioritaskan keterlibatan pemangku kepentingan dapat membuktikan adanya profesionalitas dan pengambilan keputusan yang mampu mengatasi krisis. (Wisittigars & Siengthai, 2019, p. 881).

Untuk memperluas relasi, AIESEC cabang Semarang memaksimalkan pemanfaatan layanan panggilan video, supaya masyarakat kota Semarang, panitia, dan partisipan proyek dari mitra AIESEC luar negeri tetap dapat terhubung. Meningkatkan kontribusi ditunjukkan dengan adanya kolaborasi baru di masa pandemi bersama DISKOMINFO, Impala *Space*, dan mitra-mitra lainnya. Sedangkan bentuk mempererat hubungan tersebut dilakukan melalui adanya acara perkumpulan antaranggota dan acara perkumpulan mitra yang menghasilkan proyek-proyek yang terintegrasi untuk pengembangan kota Semarang.

4.2.8. Peran AIESEC cabang Semarang di Masa Pandemi

Eksistensi organisasi terlihat melalui peran yang berhasil dijalankannya. Berdasarkan penjelasan seluruh narasumber, AIESEC cabang Semarang memiliki peran sosial sebagai organisasi kepemimpinan dan pengembangan pemuda melalui proyek-proyek sosial. Kepemimpinan yang dimaksud oleh organisasi tersebut adalah berani menemukan karakter diri, mengembangkan potensinya, dan menerapkan jiwa kepemimpinannya melalui kontribusi positif untuk diri sendiri dan sekitarnya. Kontribusi dilaksanakan melalui proyek sosial yang relevan dengan isu sosial, supaya anggota memiliki kesadaran akan sekitarnya dan meneruskan manfaat yang didapatkannya tersebut untuk generasi berikutnya. Penerapan peran sosial melalui proyek sosial untuk mengembangkan masyarakat sekitar ini sesuai dengan *Trial Model for Role Theory* (Uysal-Sezer, 1987, p. 197), di mana peran sosial humas didasarkan atas harapan dari pihak eksternal dan dijalankan bersama masyarakat.

Selama sistem daring berlaku di masa pandemi, AIESEC cabang Semarang mendapatkan tantangan untuk tetap mampu memberikan manfaat sosial dan mengembangkan pemuda dengan model kepemimpinan yang berkelanjutan. Maka dari itu, AIESEC cabang Semarang meningkatkan kualitas komunikasi kepada publik melalui proyek sosial yang dikemas ulang dan program yang diinisiasi secara daring, dengan tetap mengutamakan relevansi dan signifikansinya. Tugas organisasi untuk memastikan relevansi di masa krisis ini sesuai dengan model *crisis preparedness* yaitu *corrective and reaction* (Duke & Masland, 2002, p. 30), sebab manajemen krisis yang sesungguhnya terjadi pada tahap korektif

dan reaksi krisis ini.

Dalam melanjutkan keberjalanan secara daring, proyek lokal tetap diterapkan di bidang edukasi, lingkungan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi UMKM, dan pariwisata. Kelima proyek tersebut dirancang sesuai RPJMD kota Semarang melalui penyesuaian kurikulum, sistem komunikasi, serta pemaparan proyek kepada pihak Pemerintah. Selain itu, proyek-proyek sosial tersebut tetap melibatkan mahasiswa lokal sebagai sukarelawan, mahasiswa asing sebagai partisipan proyek, serta masyarakat setempat sebagai penerima manfaat. Menurut *corrective and reaction dalam model crisis preparedness* (Duke & Masland, 2002, p. 30), penyesuaian peraturan dan sistem menjadi salah satu langkah untuk beradaptasi dengan kondisi krisis.

Sedangkan dalam menginisiasi program, AIESEC cabang Semarang menyelenggarakan program inisiatif terkait bidang sukarelawan, kepemudaan, magang, dan bisnis. Program tersebut mencakup akademi kepemimpinan internasional, program profesional virtual, kuliah umum, acara web seminar, dan secara aktif berkolaborasi melalui kampanye dan konten media sosial, yang salah satunya dilakukan bersama DISKOMINFO.

Pelaksanaan seluruh program berlaku dengan mengoptimalkan media digital, namun tetap menerapkan protokol kesehatan secara ketat apabila terdapat pertemuan secara langsung. Selain itu, selama menjalankan peran di masa pandemi, para narasumber dan pemimpin lainnya berpendapat bahwa berkolaborasi menjadi hal yang penting untuk memperkaya dampak positif dan memperluas pasar penerima manfaat tersebut. Menambahkan pola komunikasi dalam berkolaborasi, narasumber IV menekankan pentingnya menjaga komunikasi secara berkala dan informatif dengan para pemangku kepentingan. Adapun kriteria mitra yang diajak berkolaborasi, yakni pihak-pihak yang memiliki tujuan dan target pasar yang saling mendukung.

Selain kedua hal di atas, AIESEC cabang Semarang, khususnya divisi *public relations*, juga menerapkan kontrol kualitas secara ketat supaya program AIESEC tetap berkelanjutan dan mampu bersaing secara sehat dengan kompetitor yang mulai menjamur di masa pandemi. Cara optimalisasi sistem, kolaborasi, dan kontrol kualitas program tersebut merupakan bentuk adaptasi

organisasi terhadap situasi pandemi yang sedang terjadi, seperti yang disampaikan dalam *Situational Leadership Theory*, bahwa pemimpin harus beradaptasi dengan kematangan kerja anggota, menjalin hubungan, dan memastikan pemenuhan tugas secara relevan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013, p. 66).

Dengan perubahan-perubahan tersebut, AIESEC cabang Semarang aktif memperluas publikasi informasi melalui optimalisasi media digital, baik dari organisasi tersebut maupun mitra yang berkolaborasi. Berdasarkan penjelasan narasumber, proses publikasi informasi tersebut menerapkan teknik pemasaran secara umum dan mencakup proses pemaparan isu, promosi, peluncuran program, dan pengenalan program. Dengan begitu, audiens diarahkan untuk memiliki rasa penasaran dan kesadaran akan isu tertentu, hingga setelahnya memahami esensi program, mengingat keunikannya, dan meningkatkan minatnya untuk berpartisipasi. Dengan begitu, organisasi dapat mencapai audiens yang tertarik untuk berpartisipasi lebih lanjut dengan kebutuhan dan kesadaran yang relevan dengan esensi yang ditawarkan. Hal ini juga diulas dalam teori *Situational Leadership Theory*, di mana Gagenko (2018, p. 95) menyampaikan publik yang aktif berpartisipasi cenderung memiliki kesadaran yang lebih tinggi akan masalah tersebut. Untuk semakin meningkatkan daya tarik audiens, kreativitas konten promosi, kesederhanaan dalam pemaparan isu sosial, dan khususnya keterbukaan testimoni anggota, dapat semakin memperkuat kegiatan promosi dan pemasaran tersebut.

4.2.9. Tindak Lanjut Komunikasi Krisis AIESEC cabang Semarang

Tindak lanjut komunikasi krisis diterapkan untuk untuk menghindari krisis lebih lanjut, meningkatkan citra yang positif, dan memperbaiki reputasi organisasi (Coombs, 2015, p. 142). Maka dari itu, AIESEC cabang Semarang melakukan beberapa macam upaya tindak lanjut komunikasi krisis. Tindak lanjut yang pertama adalah memaksimalkan penggunaan media digital dan optimalisasi publikasi. Media yang digunakan disesuaikan dengan peraturan perizinan akses di negara masing-masing mitra. Maka dari itu, selain *Instagram*, *WhatsApp*, *LINE*, *Twitter*, dan *YouTube*, media lainnya yang digunakan juga mencakup *KakaoTalk* dan *We-Chat*. Media komunikasi tersebut digunakan untuk menjalin relasi dalam

berbagai bentuk, seperti buletin, pertemuan daring, dan pemberian apresiasi secara berkelanjutan, baik dengan mitra dari dalam negeri maupun luar negeri. AIESEC cabang Semarang juga kerap mengadakan forum pemaparan program secara virtual dan menggunakan media sosial serta website pusat.

Secara khusus membangun citra yang positif, AIESEC cabang Semarang memastikan setiap publikasi konten yang menunjukkan konsistensi terhadap esensi dan fokus masing-masing bidang. Konten harus bersifat positif dan edukatif untuk membentuk pemahaman yang tepat. Fokus yang dimaksud misalnya yaitu peningkatan kapasitas anggota, pengembangan potensi kandidat, atau pelaksanaan kampanye. Publikasi konten ini menjadi salah satu bentuk respons organisasi terhadap rumor yang beredar, di mana AIESEC cabang Semarang bermaksud menunjukkan bahwa setiap proses yang dilakukan memiliki esensi yang positif dan tidak berkaitan dengan isu-isu negatif seperti yang disebutkan dalam rumor. Dalam *Situational Crisis Communication Theory*, respons krisis yang tepat diperkirakan dapat membantu organisasi dalam mengembalikan citra positif dan mempertahankan reputasi (Lussak, 2017, p. 202).

Informasi yang dipublikasikan dalam konten tersebut mencakup transparansi perkembangan organisasi dan pengalaman anggota organisasi yang sekiranya dapat membantu publik dalam memahami apa yang dilakukan oleh AIESEC cabang Semarang untuk masyarakat sekitar dan para anggotanya. Para anggota pun berkenan bercerita secara jujur mengenai pengalamannya karena adanya rasa kepemilikan terhadap organisasi yang dianggap sebagai 'rumah' karena lingkungan yang nyaman dan mendukung. Karena keterbukaan tersebut, cerita dari para anggota menjadi kekuatan dalam membangun citra organisasi.

Tindak lanjut lainnya adalah dilakukannya penyusunan strategi dalam bentuk rencana mitigasi risiko untuk membantu organisasi kedepannya lebih waspada dan siap untuk menghadapi setiap kemungkinan krisis. Rencana mitigasi risiko ini merupakan bentuk implementasi dari rencana manajemen krisis dan rencana kelangsungan organisasi yang mengulas langkah-langkah mitigasi dan skenario krisis. Penyusunan rencana ini berlaku sebagai kesiapsiagaan darurat yang akan digunakan selama krisis, berdasarkan kategori yang ditentukan. (Saleh, 2016, p. 30)

Selain itu, AIESEC cabang Semarang juga menerapkan peningkatan sistem internal yang mendukung hubungan kemitraan, seperti pemberlakuan seleksi informasi dan mempertahankan keberlanjutan komunikasi. Upaya peningkatan sistem internal ini sesuai dengan tahap perbaikan dalam fase *recovery* pasca krisis atau *resolution dormant issue* untuk memperbaiki situasi, khususnya yang pernah terdampak krisis (Kriyantono, 2015, p. 71). Terkait, sistem seleksi informasi, organisasi menerapkan sistem “*filtering*” yang lebih ketat. Dengan pemilihan bahasa dan kata-kata yang tepat, publik diharapkan dapat semakin terbantu untuk menangkap persepsi yang tepat, khususnya dalam melihat manfaat positif dari berorganisasi. Organisasi juga berharap dapat semakin mencegah peredaran rumor serupa dengan menyediakan informasi setepat mungkin demi mengurangi mispersepsi dan misinformasi.

Mempertahankan keberlanjutan komunikasi anggota terhadap publik dilakukan sesuai segmentasi para pemangku kepentingan. Segmentasi tersebut membantu organisasi untuk menjalin relasi secara efektif dengan tujuan yang relevan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Sarah Emily Faubert (2020, p. 237) dalam *Situational Leadership Theory*, bahwa segmentasi publik dapat membantu organisasi mengenali masalah dan tantangan. Untuk menambah efektivitas, maka komunikasi harus terus berlanjut dan berlangsung secara tanggap, khususnya dalam menginformasikan perkembangan organisasi dalam menyelesaikan suatu masalah.

4.3. *Pattern Matching*

Setelah mencocokkan keseragaman dan perbedaan jawaban pada bab sebelumnya dan mendeskripsikan keseluruhan jawaban yang dibagi dalam aspek-aspek di atas, peneliti juga mencocokkan data hasil wawancara dengan pola pada teori yang digunakan dalam penelitian. Teknik *pattern matching* ini diterapkan supaya peneliti dapat memastikan adanya validitas data dan relevansinya dengan teori-teori yang berlaku (Sunarto, et. al., 2011, p. 226). Dalam penelitian ini, terdapat empat(4) pola acuan yang digunakan, yakni pola berdasarkan *Integrated Crisis Management Framework*, *Situational Crisis Communication Theory*, *Role Theory*, dan *Situational Leadership Theory*. Berdasarkan hasil analisis data pada bagian sebelumnya, diperoleh empat(4) pola data yang sesuai dengan pola-pola acuan tersebut.

Berikut pencocokan pola yang dihasilkan dalam penelitian ini :

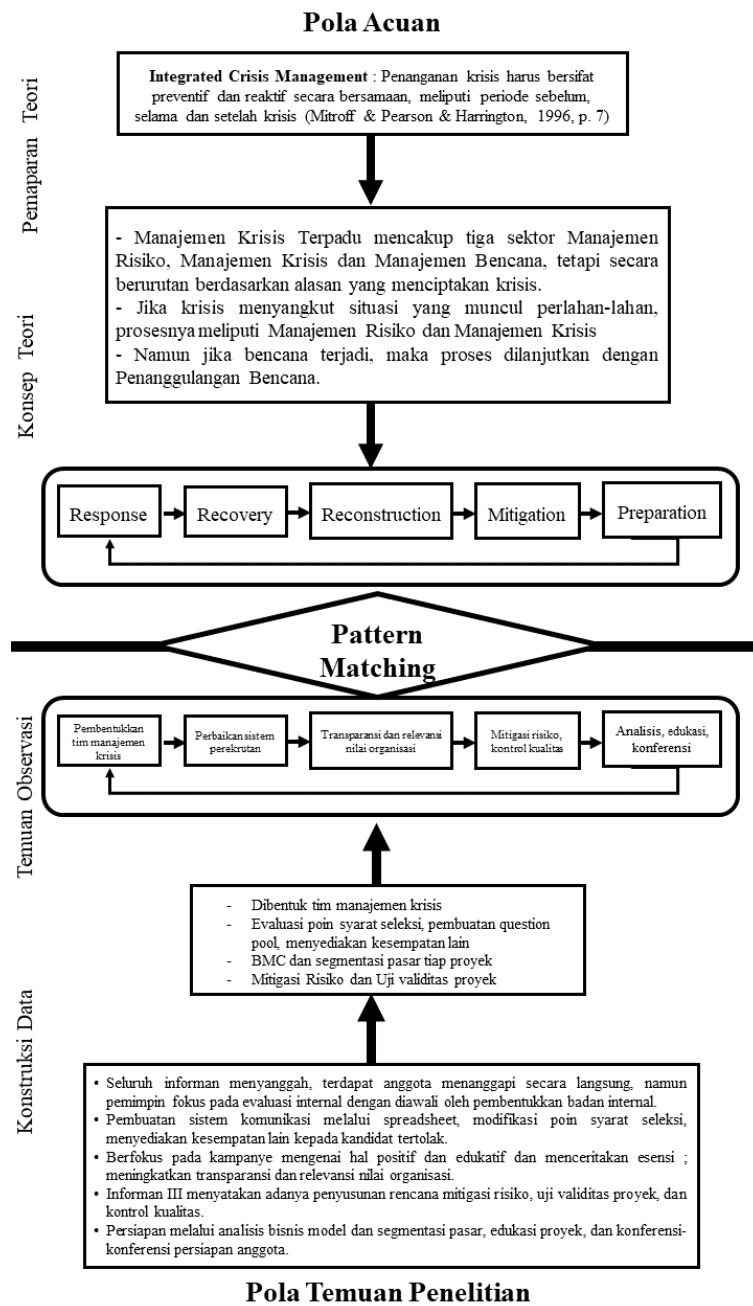


Diagram 4.1. Pencocokan Pola dengan Pola Acuan Berdasarkan *Integrated Crisis Management Framework*

Pencocokan pola data pertama didasarkan pada *Integrated Crisis Management Framework* yang ditunjukkan untuk mengamati rangkaian proses pada setiap fase penanganan krisis yang dilalui oleh AIESEC cabang

Semarang. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyanggah kebenaran kasus dengan fakta dan data organisasi sebagai bentuk klarifikasi. Meskipun pemimpin berupaya memberikan tanggapan tidak langsung, namun terdapat sejumlah anggota ataupun mantan kontributor di AIESEC cabang Semarang yang telah menanggapi secara langsung pada laman rumor Twitter. Tanggapan tidak langsung dari para pemimpin AIESEC cabang Semarang tersebut dimulai dengan pembentukan badan internal untuk mendiskusikan rencana kedepannya terkait risiko akan reputasi organisasi akibat peredaran rumor ini secara khusus. Tanggapan secara langsung maupun tidak langsung ini digolongkan dalam tahap response, di mana pihak organisasi berusaha mengungkapkan kesalahan rumor yang beredar.

Hasil diskusi bersama badan internal diteruskan kepada seluruh tim pemimpin untuk memperluas pandangan dan memperkuat strategi kedepannya. Kemudian dihasilkan beberapa tanggapan tidak langsung, yakni pembuatan sistem komunikasi baru, memodifikasi poin syarat seleksi dari memasarkan menjadi menciptakan ide produk dan penekanan esensi kepemimpinan, serta menyediakan kesempatan lain kepada kandidat tertolak. Ketiga hal tersebut merupakan bentuk perbaikan sistem yang menunjukkan AIESEC cabang Semarang sedang melakukan pemulihan atau recovery. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperbaiki alur komunikasi secara daring dengan para kandidat, membentuk pemahaman yang tepat terkait esensi perekrutan, serta menjaga hubungan yang baik dengan seluruh kandidat pasca fase perekrutan.

Setelahnya AIESEC cabang Semarang menyusun rencana perbaikan secara menyeluruh, dalam rangka menempuh fase reconstruction, dengan memprioritaskan transparansi operasional dan keuangan organisasi, serta relevansi setiap keluaran dengan nilai organisasi. Maka dari itu, organisasi menempuh fase mitigation dengan merancang rencana mitigasi risiko untuk persiapan menghadapi kemungkinan krisis berikutnya dan melakukan kontrol kualitas pesan dan proyek melalui sistem seleksi konten, uji validitas proyek, dan kontrol kualitas program. Tahap preparation pun dijalankan dengan memastikan ketepatan analisis bisnis model dan segmentasi pasar, serta memaksimalkan pengembangan kualitas melalui edukasi proyek, pelatihan, dan konferensi persiapan anggota.

Data pendukung yang dihasilkan dari tahap-tahap tersebut mencakup adanya forum tim manajemen krisis, poin syarat seleksi yang telah terevaluasi, *question pool*, tawaran kesempatan, analisis business

model canvas, rencana mitigasi risiko, dan wadah uji validitas proyek. Tahapan di atas menunjukkan adanya pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang yang mencakup pembentukan tim manajemen krisis, perbaikan sistem perekrutan, transparansi dan relevansi nilai organisasi, mitigasi risiko, kontrol kualitas, serta analisis, edukasi, konferensi untuk persiapan kepengurusan anggota. Pola tersebut menunjukkan bahwa pola komunikasi krisis yang dilakukan AIESEC cabang Semarang sudah sesuai dengan pola menurut ICMF, yaitu dimulai dari tahap penanganan isu, pemulihan, rekonstruksi, mitigasi risiko, kemudian persiapan untuk kemungkinan krisis berikutnya.

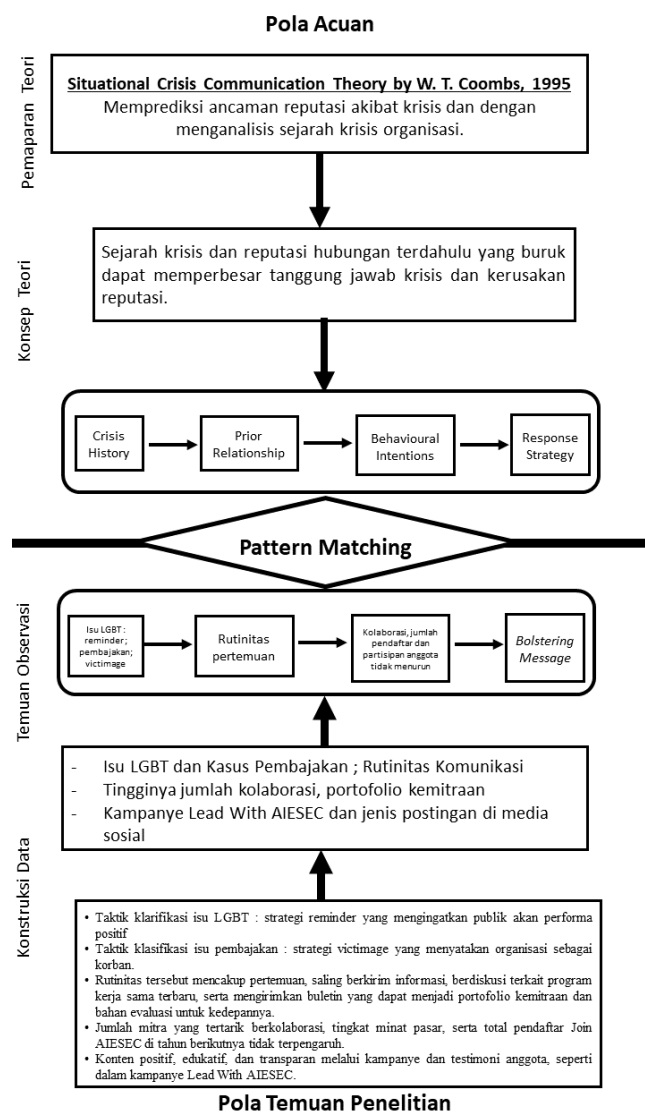


Diagram 4.2. Pencocokan Pola dengan Pola Acuan Berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory*

Pola data berikutnya dicocokkan dengan pola acuan berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory* guna menganalisis bagaimana para aktivis memahami sejarah krisis dan relasi AIESEC cabang Semarang terdahulu secara mendalam, sehingga dapat memprediksi dampak permasalahan krisis lainnya dan menentukan respons. Narasumber menyatakan pernah adanya isu lesbian, gay, biseksual dan transgender (LGBT) yang diatasi dengan taktik klarifikasi melalui strategi reminder untuk mengingatkan publik akan performa positif. Masalah lainnya yang pernah menerpa yaitu kasus pembajakan yang diatasi dengan strategi *victimage* yang menunjukkan AIESEC cabang Semarang sendiri sebagai korban dari kasus tersebut. Peredaran kasus-kasus itu dibuktikan dengan pernah beredarnya kabar pada koran terkait isu tersebut, poster klarifikasi, serta postingan surat pemberitahuan kasus pembajakan.

Dalam menjalani relasi terdahulu pun, AIESEC cabang Semarang dinyatakan selalu melakukan rutinitas seperti pertemuan, pertukaran informasi, diskusi terkait program kolaborasi terbaru, serta mengirimkan buletin yang dapat menjadi portofolio kemitraan dan bahan evaluasi untuk kedepannya. Setelah penanganan peredaran rumor, narasumber masih mendapati jumlah mitra yang tertarik berkolaborasi, tingkat minat pasar, khususnya total pendaftar *Join AIESEC* di tahun berikutnya, tidak terpengaruh. Maka dari itu, untuk mempertahankan intensi publik yang masih cukup baik ini, organisasi memutuskan untuk berfokus dalam meningkatkan paparan informasi yang mendukung, seperti konten positif, edukatif, dan transparan, seperti halnya melalui kampanye *Lead With AIESEC* dan testimoni anggota.

Proses analisis kasus organisasi terdahulu hingga keputusan terkait respons tersebut menunjukkan adanya pola yang dilakukan AIESEC cabang Semarang, yaitu menganalisis kasus terdahulu dan penanganannya, mengamati kelanjutan komunikasi dengan relasi AIESEC cabang Semarang, melihat keterlibatan publik terhadap program-program AIESEC cabang Semarang, hingga memutuskan menggunakan strategi *bolstering message* atau strategi yang mendorong organisasi terus membagikan pesan-pesan positif. Rangkaian analisis tersebut sesuai dengan pola acuan *Situational Crisis Communication Theory* yang menunjukkan analisis sejarah krisis dan relasi terdahulu dilanjutkan dengan analisis dampaknya terhadap intensi perilaku dukungan publik. Sehingga kemudian organisasi dapat menentukan strategi *response* atau strategi pesan yang hendak dioptimalkan untuk memperbaiki citra setelah peredaran isu.

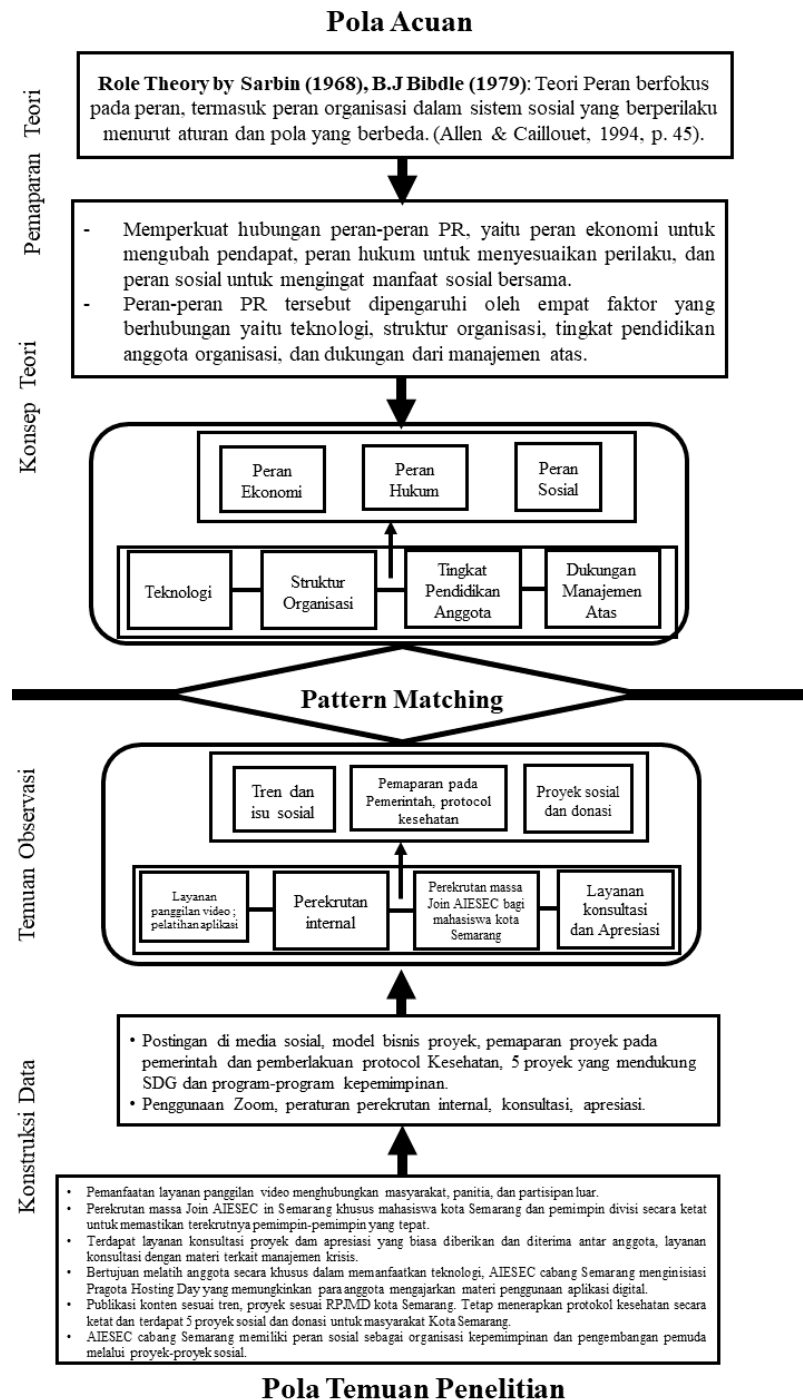


Diagram 4.3. Pencocokan Pola dengan Pola Acuan Berdasarkan *Role Theory*

Peneliti mengacu pada pola dalam *Role Theory* yang dapat menuntun peneliti untuk menjaga keberlanjutan komunikasi organisasi di masa krisis melalui tiga (3) peran organisasi sesuai situasi yang terjadi dan

faktor-faktor yang mempengaruhi. Data wawancara menyatakan bahwa selama pandemi, organisasi AIESEC cabang Semarang berfokus pada tetap memaksimalkan layanan teknologi komunikasi, sistem perekrutan, dan bimbingan dari para pemimpin. Sistem perekrutan anggota baru dan para pemimpin selanjutnya dipertahankan sedisiplin mungkin untuk mendapatkan anggota-anggota yang sesuai dan tetap maksimal menjalankan posisinya selama sistem dalam jaringan. Dukungan terhadap anggota diberikan melalui layanan konsultasi proyek dan apresiasi, khususnya konsultasi mengenai manajemen krisis. Ada pula inisiasi Pragota Hosting Day yang memungkinkan para anggota saling mendukung dengan mengajarkan materi penggunaan aplikasi digital.

Optimalisasi faktor-faktor tersebut dinyatakan mampu mendorong AIESEC cabang Semarang untuk terus menjalankan peran ekonomi, hukum, dan sosialnya. Peran ekonomi dicapai dengan terus mengikuti perkembangan tren di setiap publikasi konten pada media sosial dan RPJMD kota Semarang di setiap proyek sosial AIESEC cabang Semarang. Peran hukum dijalankan dengan tetap memastikan penerapan protokol dan peraturan dalam organisasi maupun masyarakat secara ketat dan kelancaran komunikasi kepada Pemerintah dan lembaga yang berwenang. Sedangkan, peran sosial dijalankan melalui kelima (5) proyek sosial AIESEC cabang Semarang dan donasi yang dirancang untuk kontribusi sosial kepada kota Semarang, sesuai dengan tujuan pembangunan berkelanjutan.

Keluaran wawancara menunjukkan temuan bahwa penyesuaian tren, pemenuhan peraturan dan komunikasi kepada pihak yang berwenang, hingga keberjalanan proyek sosial tersebut didukung oleh kemampuan anggota AIESEC cabang Semarang dalam memanfaatkan teknologi, pengetahuan dan kinerjanya, serta dukungan pemimpinya. Pola tersebut relevan dengan pola dari *Role Theory* yang menunjukkan bagaimana organisasi dapat terus menjaga keberlanjutan peran ekonomi, hukum, dan sosialnya dengan memanfaatkan faktor-faktor pengaruh yakni teknologi, struktur organisasi, tingkat pendidikan anggota, dan dukungan manajemen atas. Sehingga, peneliti dapat menangkap bahwa AIESEC cabang Semarang telah memaksimalkan perannya dengan faktor-faktor pendukung secara tepat untuk tetap mempertahankan komunikasi yang baik kepada publik setelah masalah krisis terjadi.

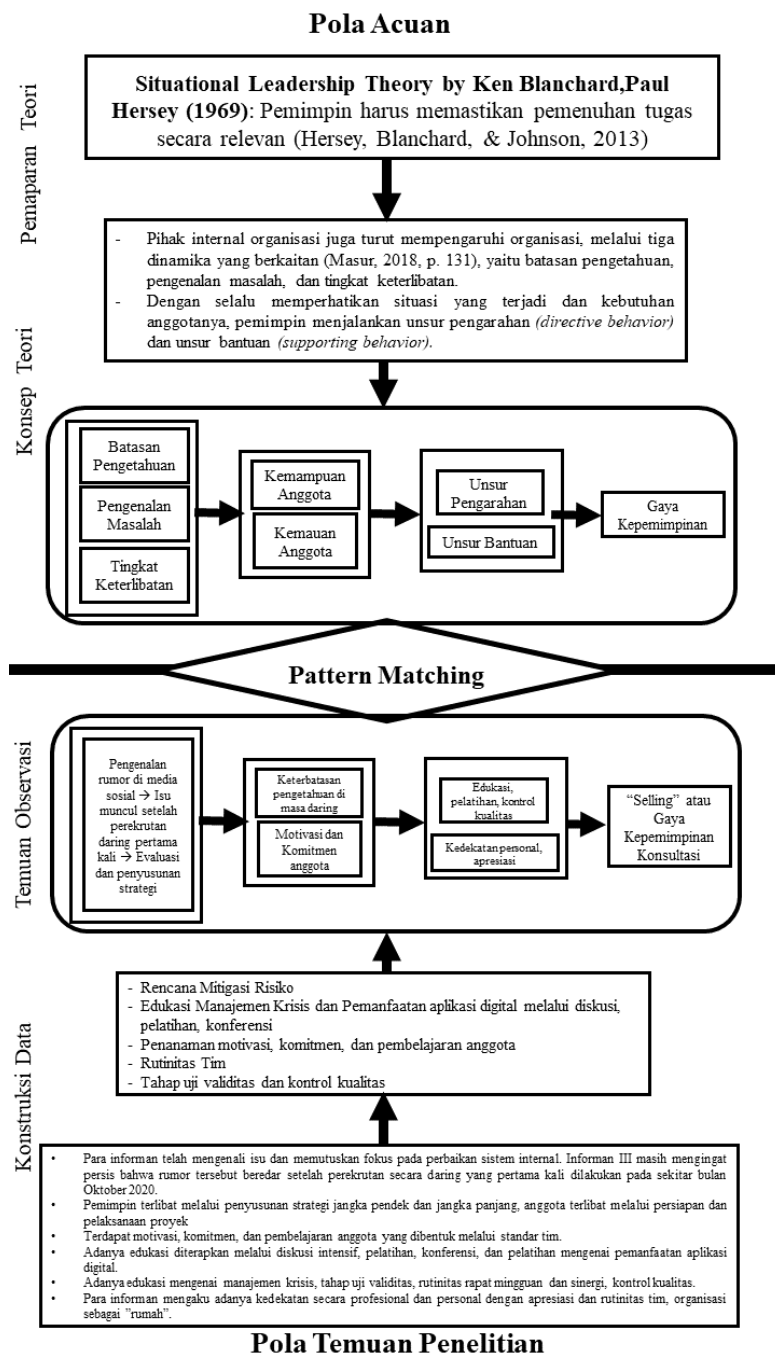


Diagram 4.4. Pencocokan Pola dengan Pola Acuan Berdasarkan *Situational Leadership Theory*

Pencocokkan pola data yang terakhir didasarkan pada *Situational Leadership Theory* yang dapat memperlihatkan pola komunikasi pada lingkungan internal organisasi selama mengatasi situasi krisis dengan

kepemimpinan yang sesuai. Berdasarkan hasil wawancara, para informan telah mengenali isu dan keramaian akibat isu, sehingga mereka berfokus pada perbaikan sistem internal. Untuk itu, para pemimpin terlibat melalui penyusunan strategi jangka pendek dan jangka panjang, sedangkan para anggota terlibat melalui persiapan dan pelaksanaan proyek dan tugas-tugasnya. Dari ungkapan narasumber, terlihat bahwa motivasi, komitmen, dan pembelajaran yang didapatkan anggota terbentuk melalui standar tim yang ditanamkan sejak awal masa keanggotaan, sehingga meskipun krisis menerpa, mereka terbiasa untuk tetap aktif berorganisasi dan menyelesaikan setiap masalah tersebut.

Meskipun demikian, mengingat rumor ini beredar setelah perekrutan daring pertama, maka para anggota masih memiliki keterbatasan pengetahuan. Untuk itu, para pemimpin mengantisipasi situasi ini dengan melakukan edukasi secara intensif, konferensi, tahap uji validitas, rapat mingguan dan sinergi, serta kontrol kualitas. Pengawasan yang ketat ini ditunjukkan dengan adanya rencana mitigasi risiko, berbagai layanan pelatihan terkait seperti halnya manajemen krisis dan aplikasi digital, rutinitas tim, dan keputusan validitas proyek. Namun, pemimpin AIESEC cabang Semarang juga mengimbangi ketatnya wadah pengembangan sumber daya tersebut dengan hubungan yang dekat dan apresiatif, sehingga tercipta kesan organisasi sebagai rumah yang membuat nyaman dan membangun.

Maka dari itu, internal AIESEC cabang Semarang menunjukkan situasi krisis menuntut anggota untuk mengenal rumor, mengevaluasinya, dan menyusun strategi. Segala keterbatasan di masa dalam jaringan dan komitmen anggota AIESEC cabang Semarang membuat mereka dapat berkembang dengan adanya arahan tugas yang ketat dan dukungan yang sama tingginya. Hal ini sesuai dengan pola *Situational Leadership Theory* yang menunjukkan bahwa serangkaian langkah komunikasi krisis dilakukan melalui dinamika pengenalan masalah, pengetahuan, dan tingkat keterlibatan anggota membantu pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan sesuai situasi yang terjadi dan kebutuhan anggotanya. Dalam kasus ini, anggota AIESEC cabang Semarang tampak menerima gaya kepemimpinan konsultasi atau “*selling*” dan kesesuaian pola ini menunjukkan para pemimpin di AIESEC cabang Semarang dapat mengenali kebutuhan anggota di situasi krisis.

4.4. Opini Peneliti

Berdasarkan pencocokkan pola yang mengacu pada teori-teori tersebut, peneliti menyusun sejumlah opini yang dapat memperdalam analisis dalam penelitian ini. Opini yang dibahas akan berfokus seputar kesesuaian keempat pola di atas, situasi krisis yang dipahami dari proses wawancara serta pelaksanaan pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang. Setelah melakukan pencocokkan pola, peneliti mendapati dirinya terbantu dalam memahami fenomena berorganisasi di masa krisis. Sebab teori-teori tersebut memberikan konteks gambaran komprehensif terkait bagaimana tindakan yang diperlukan di masa krisis, sehingga peneliti dapat memahami esensi di balik keputusan-keputusan dan langkah yang diterapkan. Melalui pencocokkan dengan pola menurut *Integrated Crisis Management Framework*, peneliti dapat mengenali setiap fase yang dihadapi oleh AIESEC cabang Semarang di waktu-waktu tertentu. Kesesuaian antara tahapan setelah peredaran rumor dengan tahapan setelah kemunculan isu dalam ICMF ini membantu peneliti memahami bahwa setiap keputusan rinci dalam strategi AIESEC cabang Semarang memiliki peranan penting untuk menjaga reputasi organisasi dalam jangka panjang, meskipun tidak terlihat korelasinya secara langsung dengan rumor yang dibicarakan. Hal ini dipandang dapat mengantisipasi perluasan rumor maupun risiko-risiko lainnya yang walaupun tampak tidak berhubungan, namun dapat terjadi di waktu yang paling tidak terduga.

Maka dari itu, penting untuk dapat mengenali risiko sedini mungkin, mulai dari awal tanggapan terhadap rumor ini hingga memperkirakan risiko terjadinya krisis lainnya kedepannya. Untuk itu, peneliti melihat nyatanya peran *Situational Crisis Communication Theory* dalam menyadarkan bahwa dinamika organisasi berhubungan dari tahun ke tahun, rantai ini tidak pernah terputus, dan kejadian terdahulu dapat menentukan risiko yang harus dihadapi oleh organisasi di beberapa tahun berikutnya. Dari keberlanjutan tersebut, peneliti dapat mengamati apakah AIESEC cabang Semarang memiliki potensi peningkatan risiko krisis kedepannya atau telah adanya penanganan perkiraan risiko secara tepat. Dari pencocokkan pola ini, peneliti menangkap bahwa AIESEC cabang Semarang sejauh ini mampu menangani risiko-risiko krisis dengan baik karena telah berkaca pada sejarah krisisnya dan berusaha mempertahankan keberlanjutan komunikasi dan hubungan kemitraan sebaik mungkin.

Pola dalam *Role Theory* sendiri membantu peneliti untuk menangkap realisasi peran organisasi selama pandemi sebagai bentuk

perkembangan dari fokus organisasi setelah peredaran rumor. Peneliti juga menganggap bahwa peran-peran AIESEC cabang Semarang tersebut dapat tetap terlaksana secara maksimal karena AIESEC cabang Semarang mengutamakan penggunaan teknologi dan kemampuan anggotanya untuk menyebarkan manfaat positif dan menghubungkan para mitra, seperti masyarakat dengan partisipan luar negeri. Untuk itu, peneliti tertarik meneliti lebih dalam bagaimana pengembangan kemampuan internalnya dengan *Situational Leadership Theory*. Yang mana pola dalam teori ini menuntun peneliti dalam mempelajari situasi internal organisasi setelah peredaran rumor. Hal ini menjadi perhatian peneliti karena peneliti memandang bahwa penerapan pola komunikasi krisis sangat dipengaruhi oleh kinerja internalnya dan bagaimana internal dapat berkomitmen selama menyelesaikan masa kepengurusannya di situasi krisis. Penyesuaian gaya kepemimpinan ini menyadarkan peneliti bahwa berorganisasi membuat anggota berjuang maksimal tanpa mengharapkan umpan balik yang menguntungkan secara pribadi, sehingga hal ini yang semakin membuat pentingnya hubungan pemimpin dengan timnya untuk menjaga komitmen hingga akhir. Berkaitan dengan pencocokkan pola *Situational Crisis Communication Theory* tadi, peneliti melihat bahwa AIESEC cabang Semarang dapat memperkuat pengembangan kapasitas anggotanya dan hubungan antaranggota dengan rutinitas tim dan dukungan dari para mitra dan alumni yang lebih berpengalaman.

Berkaitan dengan situasi krisis yang peneliti pahami selama proses wawancara, peredaran rumor tampak bukan hanya membuat keriuhan karena respons yang muncul dari media sosial, namun juga karena perkiraan risiko yang dapat terpicu akibat rumor. Tanpa tindak lanjut yang dapat memperbaiki citra organisasi, rumor dapat melemahkan kepercayaan para pemangku kepentingan organisasi. AIESEC cabang Semarang telah bergerak lebih dari 25 tahun dan banyaknya program organisasi tersebut menunjukkan para pemangku kepentingan memegang peranan penting terhadap kemajuan organisasi. Maka dari itu, peneliti memahami bagaimana para pemimpin memandang peredaran rumor ini sebagai situasi yang perlu diantisipasi dan ditindaklanjuti.

Dari keberjalanan pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang, peneliti mampu memahami bahwa situasi yang terjadi kedepannya dapat teratasi dengan baik. Di mana AIESEC cabang Semarang dipandang mampu untuk membagikan informasi-informasi positif yang meningkatkan transparansi program organisasi. Para pemimpin AIESEC cabang Semarang juga terbilang tanggap namun tetap kritis dalam

menentukan keputusan. Hal ini dilihat dari serangkaian proses penyusunan strategi yang sesuai dengan tahapan yang berlaku dalam teori dan jangka waktu satu tahun kepengurusan yang cukup untuk menentukan dan mengeksekusi strategi. Peneliti memandang hal ini sebagai pencapaian dan prioritas yang cukup baik bagi anggota yang notabene masih berusia muda dan menggunakan pengalaman organisasi sebagai pengisi waktu luang. Peneliti juga melihat situasi krisis ini menjadi pengalaman bagi para pemimpin untuk dapat mengatur respons dengan lebih strategis dan efisien setiap menghadapi permasalahan di dunia kerja nantinya.

Sedangkan strategi yang ditentukan selama penerapan komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang dipandang oleh peneliti sebagai suatu rancangan yang sudah cukup matang dari sebuah organisasi. Dengan perkiraan risiko yang berlandaskan data lapangan dan keterlibatan dukungan dari berbagai pihak, peneliti beranggapan bahwa para pemimpin organisasi dapat menentukan strategi berkomunikasi kedepannya dengan matang. Namun peneliti beranggapan bahwa AIESEC cabang Semarang masih dapat memberikan bentuk respons positif yang lebih kolaboratif dan beragam. Yang dimaksud adalah peningkatan paparan informasi mengenai kolaborasi dalam memberikan kontribusi langsung untuk masyarakat serta perluasan media sosial yang digunakan untuk menyebarkan pesan-pesan positif. Pemikiran ini bertujuan untuk membantu publik dalam mengenali peran AIESEC cabang Semarang secara langsung di bidang sosial dan memahami esensi organisasi ini pada media digital yang lebih bervariasi.

4.5. Kerangka Alur Komunikasi Krisis

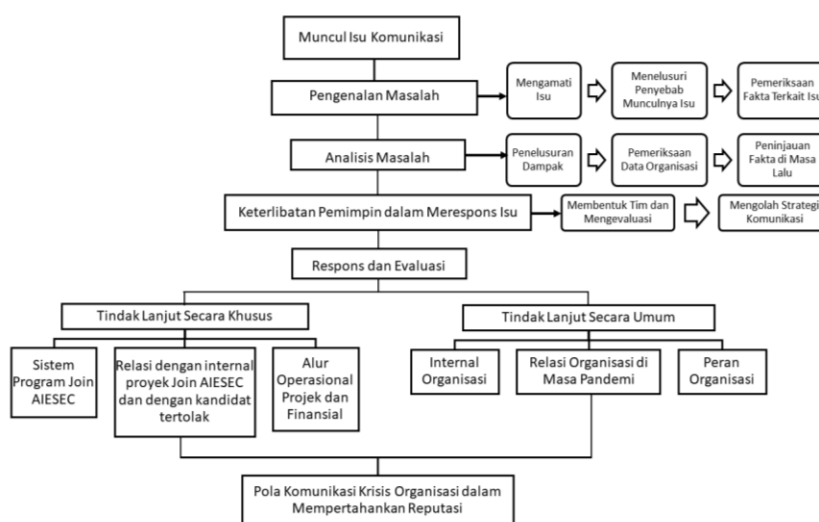


Diagram 4.5. Kerangka Alur Komunikasi Krisis

Alur komunikasi krisis dalam penelitian ini dimulai dari kemunculan isu komunikasi, yaitu rumor nepotisme dan pemungutan uang yang beredar di Twitter pada bulan Oktober 2020 dan September 2021, khususnya di kalangan mahasiswa kota Semarang. Berdasarkan penjelasan Devlin (2007), krisis merupakan kondisi dampak muncul secara tidak terduga dan menimbulkan dampak negatif. Peredaran rumor tersebut menimbulkan suasana yang ramai akan respons di media sosial, sehingga dikhawatirkan dapat memperluas masalah reputasi. Kejadian ini menandakan organisasi berada di tahap krisis, di mana terjadi peredaran kasus yang berada di luar kendali (Regester dan Larkin, 2008, p. 52).

Seluruh narasumber mengaku sudah mengetahui isu tersebut dan merasakan ketidaknyamanan, namun tetap mencari solusi untuk membimbing organisasi melewati fase krisis. (Burnard et al., 2018, p. 351). Narasumber memulai dengan tahap pengenalan masalah yang meliputi pengamatan, penelusuran penyebab, dan pemeriksaan fakta. Isu tersebut diinterpretasikan sebagai bentuk kekecewaan dari kandidat tertentu yang tertolak, di mana rumor nepotisme disebabkan oleh kesalahan tempat dalam mengekspresikan kekecewaan tersebut. Sedangkan rumor pemungutan uang diduga muncul karena mispersepsi terhadap poin persyaratan seleksi.

Berdasarkan data seputar perekrutan *Join AIESEC* 2020, para narasumber menyampaikan adanya fase dan sistem penilaian yang distandarisasikan untuk menguji kompetensi, motivasi, dan relevansi kandidat dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu, kategori mengenal relasi dalam organisasi tidak tercantum dalam kolom kriteria penilaian dan kandidat dapat mengetahui secara terbuka mengenai alasan tertolaknya apabila belum memenuhi kualitas perekrutan. Sistem yang objektif dan tim perekrut yang dilatih oleh departemen akuisisi anggota, menunjukkan terstrukturnya dan ketatnya proses penilaian.

Terkait rumor pemungutan uang, poin persyaratan seleksi pasalnya diketahui memiliki tujuan pengembangan kemampuan dan pengalaman kandidat. Selain itu, tidak ada keuntungan dari pemasukkan finansial program *Join AIESEC* yang digunakan untuk kepentingan pribadi. Narasumber II dan IV pun menekankan tidak adanya kewajiban untuk mengajak sejumlah orang mengikuti program berbayar. Kompetisi yang tinggi antar kandidat diduga mengakibatkan poin tersebut disalahartikan sebagai syarat wajib. Secara keseluruhan, narasumber menanggapi kedua rumor tersebut dengan klarifikasi melalui *non-existence strategies* untuk memberikan penjelasan menggunakan alasan berdasarkan data di lapangan (Saputra, 2020, p. 194).

Seluruh narasumber dan tim pemimpin lainnya pun menganalisis masalah untuk memperkirakan dampak yang berpotensi meluas dari peredaran rumor serta meninjau data lapangan dan fakta di masa lalu. Apabila tidak ditindaklanjuti dengan tepat, rumor tersebut dapat membawa dampak yang berkelanjutan, yakni membuka kesempatan bagi kandidat yang tertolak untuk turut memperbesar isu dan mempengaruhi orang lain. Berdasarkan model situasi krisis *Situational Crisis Communication Theory*, apabila kelompok publik tertentu terpengaruh, maka mereka dapat kehilangan kepercayaan, mengurangi simpati, bahkan memutuskan hubungan dengan organisasi tersebut (Coombs & Holladay, 2005, dalam Ashkanasy & Zerbe & Härtel, 2005, p. 263).

Namun, data lapangan menunjukkan AIESEC cabang Semarang dinyatakan masih dalam keadaan yang cukup aman dan publik cukup cerdas dalam bermedia sosial. Sebab, jumlah mitra yang tertarik berkolaborasi, tingkat minat pasar, serta total pendaftar *Join AIESEC* di tahun berikutnya tidak terpengaruh dan tidak mengalami penurunan perilaku kontributor (*behaviour intention*) (Coombs & Holladay, 2001, p. 321; Siomkos & Kurtz, 1994, p. 30).

Salah satu isu yang pernah menerpa AIESEC cabang Semarang adalah isu LGBT, di mana saat itu AIESEC cabang Semarang langsung menerbitkan klarifikasi mengenai aktivitas organisasi. Ada pula kejadian pembajakan media sosial organisasi yang membuat internal menyebarkan himbuan adanya risiko penyalahgunaan akun tersebut. Dalam tipe *Bolstering* pada *crisis response strategy* yang ada di *Situational Crisis Communication Theory*, taktik klarifikasi isu LGBT termasuk dalam strategi *reminder* yang mengingatkan publik akan performa positif, sedangkan taktik klasifikasi isu pembajakan termasuk dalam strategi *victimage* yang menyatakan organisasi sebagai korban. (Coombs, 2007, p. 163). Selain itu, di awal pandemi, AIESEC cabang Semarang selalu memberikan pesan *repentance* dalam *mortification strategies* yang berisi ucapan permintaan maaf akan tertundanya program (Saputra, 2020, p. 194).

Belajar dari fakta di masa lalu tersebut, AIESEC cabang Semarang dinyatakan mampu secara tanggap dan tepat menangani krisis sesuai konteksnya, sehingga hubungan dengan para pemangku kepentingan pun tetap terjalin erat dan reputasi organisasi tetap terjaga. Penanganan krisis dan reputasi yang dijaga dengan baik ini memunculkan dukungan terhadap organisasi ketika masalah muncul, seperti misalnya adanya pihak yang membela pada laman rumor di Twitter tersebut. Meskipun data lapangan tidak menunjukkan penurunan drastis dan masa lalu organisasi

menunjukkan ketepatan dalam menyelesaikan isu, organisasi tetap harus siap mencegah masalah berkelanjutan, tanpa respons yang berlebihan.

Bentuk pencegahan tersebut dilakukan melalui keterlibatan pemimpin dalam mengevaluasi dan mengkaji strategi komunikasi. Untuk itu, narasumber III menyatakan dibentuknya badan internal dengan pemimpin yang beragam latar belakangnya guna mencapai keterwakilan selama proses diskusi seputar isu tertentu (Saleh, 2016, p. 30). Dalam mengolah strategi komunikasi, tindak lanjut komunikasi krisis organisasi pun disusun secara khusus dan umum, sebagai bentuk evaluasi dan respons terhadap rumor. Evaluasi tersebut ditunjukkan dengan adanya perbaikan pada area komunikasi organisasi, sedangkan respons organisasi terlihat dari publikasi pesan yang secara transparan menunjukkan kegiatan positif organisasi beserta manfaatnya.

Secara khusus, AIESEC cabang Semarang melakukan perubahan dalam program *Join AIESEC*, memperbaiki relasi proyek perekrutan, dan meningkatkan transparansi alur organisasi. Dalam komunikasi tindak lanjut, pembaruan wajib dilakukan untuk mengoreksi situasi krisis (*Institute for PR*, 2007) dan memaksimalkan layanan perbaikan (Kriyantono, 2015, p. 71). Maka, AIESEC cabang Semarang melakukan peningkatan fokus kepemudaan pada program *Youth Today*, memulai kampanye *Lead With AIESEC* untuk transparansi internal, serta mengubah poin persyaratan seleksi menjadi pembuatan ide kampanye untuk mengasah kemampuan kandidat. Tim panitia juga berupaya mengurangi mispersepsi melalui penjelasan, dokumentasi materi, dan inisiasi alat komunikasi *question pool* sebagai wadah tanya jawab yang dapat diakses kapanpun secara daring. Dalam memperbaiki relasi dengan para kandidat yang tertolak, AIESEC juga menawarkan program-program secara khusus supaya dapat tetap terhubung.

Dalam meningkatkan transparansi alur, narasumber menjelaskan alur perekrutan, keberlanjutan hubungan dengan mitra luar negeri, dan pengelolaan finansial di masa pandemi. Melalui transparansi ini, internal AIESEC cabang Semarang berusaha menunjukkan bahwa organisasi tersebut selalu menjalankan sistem terbuka atau aktif berinteraksi secara nyata dengan para pemangku kepentingan (Berkowitz, 1980, p. 241).

Alur perekrutan anggota baru organisasi ini meliputi forum diskusi grup, wawancara, masa percobaan, dan konferensi persiapan dengan penjelasan esensi dan transparansi penilaian dari setiap fase. Membuktikan lingkungan yang sportif, narasumber I menjelaskan sistem perekrutan

internal yang menguji strategi dan persiapan kandidat melalui serangkaian tahap seleksi. Ketatnya setiap proses perekrutan tersebut menunjukkan bahwa AIESEC cabang Semarang memandang keanggotaan sebagai faktor penting yang mempengaruhi organisasi, seperti pernyataan Myers (2020, p. 29) dalam *Situational Leadership Theory*.

Hubungan dengan mitra luar negeri di masa pandemi dipertahankan melalui aktivitas virtual dan kolaborasi yang berkelanjutan. Kontinuitas program-program tersebut bermanfaat untuk tetap memperkuat paparan internasional pada partisipan dari negara-negara yang terlibat dan menghubungkan koneksi tersebut secara daring. Hal ini relevan dengan bagaimana organisasi menjalin hubungan erat antar mitra yang tersegmentasi dipandang penting dalam *Situational Leadership Theory* (Miller, 2020, p. 327). Sedangkan mengenai alur pengelolaan finansial, pemasukan finansial program berbayar digunakan untuk mendanai keperluan acara, mendukung proyek sosial di kota Semarang, serta donasi yang selalu dikomunikasikan kepada publik secara transparan. Transparansi ini merupakan cara komunikasi tindak lanjut dalam memberikan informasi tambahan untuk mempertahankan kepercayaan publik kepada organisasi. (*Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, 2017, p. 6-8*).

Secara umum, AIESEC cabang Semarang menerapkan optimalisasi sumber daya internal organisasi, mempertahankan relasi baik di masa pandemi, dan tetap memaksimalkan pelaksanaan peran. *Situational Leadership Theory* menyampaikan bahwa kemampuan sumber daya internal organisasi yang optimal dapat mengembangkan performa organisasi (Masur, 2018, p. 131). Potensi anggota dioptimalkan dengan adanya rutinitas tim yang meningkatkan rasa kepemilikan, penyampaian strategi, serta dukungan persiapan proyek. Standar tim dan edukasi diterapkan melalui diskusi intensif, pelatihan, dan layanan konsultasi dengan materi terkait manajemen krisis dan teknologi.

Pengembangan internal tersebut menunjukkan upaya peningkatan pengetahuan dan kepekaan dalam mengenal dan menyelesaikan isu sosial sesuai dengan *Situational Leadership Theory* (Masur, 2018, p. 131). Sehubungan dengan itu, panitia proyek juga mengikuti wadah pengembangan melalui tahap analisis bisnis, perencanaan proyek, tahap uji kelayakan, hingga pemaparan proyek pada Pemerintah guna mendapatkan masukan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan para pemangku kepentingan dalam menyusun strategi sangat berperan krusial (Kasanah, 2019, p. 25).

Dengan tantangan dalam berorganisasi, anggota diarahkan untuk memiliki motivasi kuat yang mencakup dorongan internal seperti semangat berkembang dan mengikuti minat dengan diimbangi dorongan eksternal seperti pengalaman dan lingkungan yang mendukung. Dengan motivasi dan bimbingan pemimpin, anggota dapat menyelesaikan komitmennya dengan pembelajaran yang bermakna. Keluaran yang didapat narasumber mencakup pentingnya memperbaiki diri dan berkontribusi dengan tetap menikmati prosesnya. Jonathan Bundy dan rekannya menyampaikan bahwa pengetahuan, kepemimpinan, dan pembelajaran saling terhubung dan berperan penting dalam manajemen krisis organisasi (Bundy et. al., 2017, p. 1661).

Tindak lanjut komunikasi secara umum berikutnya adalah menjalin relasi bersama pemangku kepentingan yang menunjukkan kuatnya dukungan yang kuat terhadap organisasi. Untuk mempertahankan hubungan tersebut, maka organisasi menjaga keberlanjutan hubungan melalui rutinitas pertemuan dan komunikasi serta peningkatan kolaborasi melalui konten digital dan program-program secara daring yang menjadi peluang bekerja sama secara meluas. *Trial Model for Role Theory in PR* (Uysal-Sezer, 1987, p. 197) mengungkapkan bahwa pemanfaatan teknologi tersebut dapat memperkuat peranan hubungan masyarakat organisasi, maka panitia proyek sosial menggunakan layanan panggilan video untuk menghubungkan masyarakat setempat dengan sukarelawan lokal dan partisipan luar negeri (Berkowitz, 1980, p. 241).

Langkah terakhir dalam tindak lanjut komunikasi krisis secara umum adalah tetap menjalankan peran yang positif sebagai organisasi kepemudaan berbasis kepemimpinan melalui kontribusi sosial. Peran ini diwujudkan dengan tetap aktif mengembangkan diri dan masyarakat melalui program daring yang dikaji ulang dan diinisiasi selama pandemi. Kurikulum dan sistem komunikasi pun disesuaikan berdasarkan isu sosial tertentu dan RPJMD kota Semarang sebagai bentuk adaptasi di kondisi krisis dalam tahap *corrective and reaction* pada model *crisis preparedness* (Duke & Masland, 2002, p. 30). Beberapa program pun diinisiasi seperti akademi kepemimpinan internasional, konferensi di bidang bisnis, serta kolaborasi kampanye dan konten media sosial.

Kolaborasi guna memperluas dampak positif tersebut ditingkatkan melalui komunikasi berkala dan kontrol kualitas oleh divisi *public relations*. Rangkaian proses tersebut bertujuan mencapai kelayakan hasil kinerja, hubungan berkesinambungan, dan proyek yang relevan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013, p. 114). Terjadinya perubahan menuntut optimalisasi

media digital dengan teknik pemasaran. Teknik ini mencakup tahap pemaparan isu, promosi, peluncuran program, dan pengenalan program dengan kreativitas dan testimoni terbuka untuk menjangkau audiens yang tertarik karena esensi proyek dan isu yang relevan.

Dengan serangkaian proses evaluasi dan tindak lanjut, organisasi AIESEC cabang Semarang mampu menerapkan pola komunikasi krisis secara tepat. Penerapan pola komunikasi tersebut mencakup langkah analisis masalah, evaluasi, hingga menerapkan sejumlah strategi untuk mengoptimalkan komunikasi organisasi kepada publik. Komunikasi tersebut didominasi oleh media digital dengan tetap menyesuaikan kapabilitas masing-masing kelompok masyarakat dalam mengakses media komunikasi. Komunikasi kepada publik juga ditingkatkan melalui publikasi konten positif dan edukatif sesuai tren dengan cara pengemasan dalam bentuk cerita untuk mewujudkan peran ekonomi PR yang menyajikan informasi sesuai minat dan kebutuhan pasar (Berkowitz, 1980, p. 241). Transparansi konten juga menjadi bentuk respons dalam menunjukkan kontribusi organisasi dengan maksud membangun citra yang positif (Lussak, 2017, p. 202).

Organisasi pun menyusun rencana mitigasi risiko untuk meningkatkan kesiapsiagaan selama krisis (Saleh, 2016, p. 30) dan menerapkan sistem seleksi informasi "*filtering*" secara lebih ketat untuk mengurangi mispersepsi. Sesuai pernyataan Sarah Faubert (2020, p. 237), AIESEC cabang Semarang juga melakukan hubungan kemitraan yang berkelanjutan dengan segmentasi pasar yang dapat membantu organisasi mengenali tantangan secara lebih efektif. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa organisasi menjaga reputasi dengan berfokus pada konsistensi dalam memperkuat identitas melalui peran yang dijalankan dengan manfaat positif bagi anggota dan sekitarnya.

Bab ini menunjukkan terciptanya kerangka alur komunikasi krisis pada suatu organisasi, di mana anggota dihadapkan pada isu krisis komunikasi dan harus menyelesaikannya permasalahan tersebut. Maka dari itu, para aktivis organisasi perlu menerapkan serangkaian pola komunikasi krisis yang dimulai dengan menganalisis masalah dan fakta secara mendalam dan mengevaluasi sistem untuk kemudian menyusun rencana komunikasi krisis. Secara khusus, organisasi memperbaiki sistem perekrutan massa dan relasi dengan kandidat yang tertolak, serta meningkatkan transparansi organisasi. Sedangkan secara umum, dilakukan pengembangan anggota dengan relasi kondusif, edukasi manajemen krisis dan teknologi, serta motivasi kuat untuk menyelesaikan pengalaman hingga

mendapatkan pembelajaran bermakna.

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