

Pola Komunikasi Penanganan Krisis pada Organisasi Lintas Sektor di Indonesia

Indah Fajar Rosalina¹, Wina Puspita Sari², Muria Putriana³, Qoryna Noer Seyma El Farabi⁴, Asep Soegiarto⁵, Ghina Balqis Salsabil⁶, Rivanda Kamil Akhsan⁷

^{1,2,3,4,5,6,7} Universitas Negeri Jakarta, Indonesia
indah.fajar@unj.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pola komunikasi penanganan krisis pada tiga organisasi lintas sektor di Indonesia, yaitu KAI Commuter (transportasi publik), GenFM (media penyiaran), dan KitaBisa (filantropi digital). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*) yang berlandaskan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Ketiga kasus dibandingkan pada lima dimensi analisis yang diturunkan dari SCCT, yaitu kluster krisis, atribusi tanggung jawab dan faktor penguat (*intensifying factors*), strategi respons, kanal dan cakupan pesan, serta struktur koordinasi internal. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengelola komunikasi di masing-masing organisasi, observasi, dan analisis dokumen sekunder. Hasil penelitian menunjukkan adanya elemen yang konsisten pada ketiga kasus, yaitu deteksi isu melalui pemantauan media sosial, penyampaian respons dasar (*instructing* dan *adjusting information*) sejak tahap awal, serta pembentukan tim lintas fungsi di luar struktur rutin. Perbedaan muncul pada strategi utama dan cakupan kanal: KitaBisa memadukan klarifikasi dan *bolstering* yang dibatasi pada platform asal isu, GenFM memilih permintaan maaf cepat (*rebuild*) meskipun krisisnya tergolong *accidental*, sedangkan KAI Commuter menempuh *rebuild* yang disertai tindakan korektif teknis dan komunikasi multikanal. Perbedaan tersebut dilatarbelakangi oleh sifat ancaman terhadap pemangku kepentingan, kerentanan kelompok yang terdampak, serta status kelembagaan organisasi. Penelitian ini berkontribusi dengan menunjukkan bahwa pola komunikasi krisis lintas sektor tersusun atas inti prosedural yang relatif seragam dan lapisan strategis yang kontekstual, serta mengidentifikasi praktik pembatasan isu pada platform asal (*platform containment*) sebagai variasi yang belum banyak dibahas dalam kerangka SCCT.

Kata kunci: komunikasi krisis, SCCT, studi kasus komparatif, pola komunikasi, organisasi lintas sektor

ABSTRACT

This study examines the crisis communication patterns of three cross-sector organizations in Indonesia: KAI Commuter (public transportation), GenFM (broadcast media), and KitaBisa (digital philanthropy). Employing a qualitative comparative case study design grounded in Situational Crisis Communication Theory (SCCT), the cases were compared across five analytical dimensions derived from SCCT: crisis cluster, attribution of responsibility and intensifying factors, response strategy, channel and

message scope, and internal coordination structure. Data were collected through in-depth interviews with communication managers in each organization, observation, and analysis of secondary documents. The findings reveal elements that are consistent across all cases, namely issue detection through social media monitoring, early delivery of base responses (instructing and adjusting information), and the formation of cross-functional teams outside routine structures. Differences emerged in the primary strategy and channel scope: KitaBisa combined clarification and bolstering confined to the platform where the issue originated, GenFM issued a swift apology (rebuild) despite the accidental nature of its crisis, while KAI Commuter pursued rebuild supported by technical corrective action and multichannel communication. These differences were shaped by the nature of the threat to stakeholders, the vulnerability of the affected groups, and the institutional status of each organization. The study contributes by showing that cross-sector crisis communication patterns consist of a relatively uniform procedural core and a context-dependent strategic layer, and by identifying platform containment as a variation that has received limited attention within the SCCT framework.

Keywords: *crisis communication, SCCT, comparative case study, communication patterns, cross-sector organizations*

A. PENDAHULUAN

Krisis merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam siklus kehidupan organisasi. Situasi ini, baik yang bersifat internal maupun eksternal, berpotensi mengancam kelangsungan operasional, merusak reputasi, dan mengurangi kepercayaan publik (Firsan Nova, 2014). Perkembangan teknologi komunikasi yang pesat telah mempercepat arus informasi, sehingga penanganan krisis menuntut respons yang lebih cepat, terkoordinasi, dan strategis (Rosalina, 2020). Dalam kerangka manajemen

krisis, komunikasi menjadi elemen sentral.

Komunikasi krisis tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi faktual, tetapi juga sebagai instrumen pembentuk persepsi publik yang akan memengaruhi citra organisasi pasca-krisis. Seperti diungkapkan oleh (Coombs & Holladay, 2009) komunikasi krisis yang efektif harus memadukan kecepatan, akurasi, dan empati untuk membangun kepercayaan sekaligus memitigasi kerusakan reputasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi dalam mengelola krisis sering kali diukur dari

kemampuannya mengendalikan narasi publik.

Di Indonesia, keragaman sektor industri mulai dari transportasi, media, filantropi, hingga energi—menciptakan dinamika yang berbeda dalam penanganan krisis. Karakteristik sektor, struktur organisasi, sumber daya yang dimiliki, serta hubungan dengan pemangku kepentingan memengaruhi pola komunikasi yang dipilih. Penelitian terdahulu seperti penelitian (Rosalina, 2024), (Fitri et al., 2020), (Olsson, 2014), (Carlina & Paramita, 2017), dan (Kristianti et al., n.d.) banyak berfokus pada satu sektor atau satu jenis krisis, namun kajian yang memotret pola komunikasi krisis lintas sektor masih terbatas. Padahal, perbandingan lintas sektor berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai elemen universal dan konteks-spesifik dalam komunikasi krisis.

Kajian-kajian tersebut memberikan pijakan penting, tetapi umumnya menganalisis satu organisasi atau satu sektor. Fitri et al. (2020), misalnya, membandingkan tiga maskapai penerbangan, tetapi masih dalam sektor dan jenis krisis yang sama, yaitu kecelakaan pesawat. Penelitian dalam Jurnal Komuniti juga menunjukkan

bahwa keputusan tim krisis disesuaikan dengan tingkat keparahan kasus dan kanal komunikasi yang tersedia (Hasna, 2022), serta bahwa pengguna media sosial semakin mengandalkan pihak ketiga untuk memverifikasi informasi yang beredar (Legowo, 2023). Temuan-temuan ini mengisyaratkan bahwa pola komunikasi krisis tidak hanya ditentukan oleh jenis krisis, tetapi juga oleh konteks organisasi dan ekosistem media digital. Meskipun demikian, masih jarang penelitian yang secara sistematis membandingkan organisasi dari sektor yang berbeda untuk memisahkan elemen komunikasi krisis yang bersifat umum dari elemen yang bersifat kontekstual.

Penelitian ini mempelajari pola komunikasi penanganan krisis pada tiga organisasi lintas sektor di Indonesia, yaitu KAI Commuter (transportasi publik), GenFM (media penyiaran), dan KitaBisa (filantropi digital). Melalui desain studi kasus komparatif, penelitian ini berupaya mengidentifikasi elemen komunikasi yang muncul secara konsisten pada ketiga kasus sekaligus menjelaskan perbedaan strategi yang dilatarbelakangi oleh karakteristik sektor, jenis krisis, dan pemangku kepentingan.

Kasus pertama melibatkan PT Kereta Commuter Indonesia (KCI), yang pada tahun 2024 KCI menghadapi insiden peretasan Kartu Multi Trip (KMT) yang menyebabkan saldo kartu sejumlah pengguna berkurang tanpa transaksi resmi (Tempo.co, 2024). Peretasan ini mengungkap celah keamanan pada sistem pembayaran elektronik yang selama ini menjadi salah satu inovasi andalan KCI. Sorotan media massa dan keluhan pengguna di platform media sosial memicu tekanan publik yang signifikan. Dari perspektif citra, insiden ini mengancam reputasi KCI sebagai penyedia layanan transportasi modern, aman, dan andal.

Kasus kedua menimpa Gen 98.7FM, stasiun radio yang dikenal dengan citra *fresh* dan dekat dengan anak muda. Dalam program Gen48 yang berkolaborasi dengan grup idola JKT48, penyiar GenFM yakni Kemal Mochtar melontarkan candaan terkait "VCS" kepada tiga anggota JKT48 yang saat itu sedang *talkshow* mengenai rencana event terbaru mereka melalui video call (Basudara, 2024). Istilah "VCS" memiliki konotasi negatif di Indonesia yakni *Video Call Sex*, sementara maksud Kemal saat itu istilah VCS merupakan singkatan dari *Video Call Senbatsu* (kopiidol, 2024).

Senbatsu adalah istilah member JKT48 terpilih (Kumparan.com, n.d.). Potongan siaran ini viral di media sosial terutama platform X dan menuai kritik tajam, baik dari penggemar JKT48 (wota), maupun masyarakat luas, yang menilai konten tersebut melanggar norma kesopanan dan etika penyiaran. Bagi Gen FM, krisis ini lebih dari sekadar kesalahan prosedural, ia menyerang inti citra merek yang selama ini dibangun melalui *positioning* sebagai media ramah, menghibur, dan profesional. Dalam penelitian ini, kasus ini penting karena mengilustrasikan krisis reputasi yang dipicu oleh tindakan individu di ruang siaran, di mana kecepatan respons dan framing pesan publik menjadi penentu dalam memitigasi kerusakan citra.

Kasus ketiga adalah kontroversi yang melibatkan KitaBisa, platform galang dana daring terbesar di Indonesia. Pada akhir Desember 2023, seorang penerima donasi bernama Mama Omer menyatakan bahwa dari total Rp40 juta yang terkumpul untuk membantu keluarganya, ia hanya menerima Rp1,5 juta (Marga, 2023). Terlebih kasus ini mencuat karena bantuan postingan salah satu influencer ternama di X yakni @deddyhuang_ yang membagikan

ulang hasil tangkap layar postingan akun TikTok Mama Omer yang mempertanyakan sistem galang dana di KitaBisa yang tidak transparan, bahkan Mama Omer sempat meminta untuk menutup penggalang dana tersebut. Perlu diketahui, Mama Omer merupakan ibu rumah tangga yang memiliki anak berkebutuhan khusus mengaku sempat mendapat bantuan dari pihak KitaBisa untuk penggalangan dana biaya obat putranya namun dana yang didapat tidak sesuai dengan nominal yang terkumpul. Sehingga pernyataan tersebut menyebar luas di media sosial, memicu kecurigaan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas KitaBisa.

Kasus ini kemudian menjadi viral dengan jumlah penayangan sebanyak 3,6 juta kali, 8,7 ribu postingan ulang, dan 702 komen. Selain itu beberapa berita nasional seperti Pikiran Rakyat juga memuat berita terkait kasus tersebut pada 26 Desember 2023 dengan judul "Heboh Penerima Donasi KitaBisa 'Ngaku' Tak Dapat Uang Bantuan Secara Penuh". Mengingat seluruh model operasional KitaBisa bertumpu pada kepercayaan donatur, tuduhan seperti ini memiliki daya rusak reputasi yang besar. Sekali kredibilitas dipertanyakan, potensi penurunan

jumlah kampanye dan donasi menjadi ancaman nyata. Oleh karena itu, strategi komunikasi berbasis transparansi dan bukti faktual menjadi sangat penting untuk memulihkan kepercayaan publik.

Ketiga kasus tersebut menunjukkan bahwa meskipun sumber krisis berbeda—mulai dari kelemahan sistem keamanan, kelalaian individu, dan dugaan pelanggaran transparansi dampaknya terhadap citra perusahaan memiliki kesamaan: krisis menguji seberapa cepat, tepat, dan empatik sebuah organisasi dapat merespons tekanan publik.

Dalam situasi krisis, citra berada dalam kondisi paling rentan, dan pola komunikasi krisis menjadi faktor penentu apakah citra tersebut akan pulih, stagnan, atau memburuk (Puspitasari, 2016).

Penelitian ini relevan secara akademis dan praktis. Dari sisi akademis, studi ini menawarkan kontribusi pada literatur komunikasi krisis dengan menghadirkan perspektif perbandingan lintas sektor di Indonesia, sesuatu yang masih jarang diangkat. Dari sisi praktis, temuan penelitian diharapkan memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang strategi komunikasi krisis

yang adaptif terhadap karakteristik sektor masing-masing, namun tetap mempertahankan prinsip-prinsip universal seperti transparansi, kecepatan, konsistensi, dan empati.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pola komunikasi penanganan krisis yang diterapkan oleh KAI Commuter, GenFM, dan KitaBisa apabila dianalisis dan dibandingkan melalui kerangka SCCT. Rumusan tersebut dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan turunan, yaitu: a) bagaimana klaster krisis dan atribusi tanggung jawab pada setiap kasus; b) strategi respons, kanal, dan struktur koordinasi apa yang digunakan setiap organisasi; dan c) elemen apa yang konsisten dan elemen apa yang berbeda di antara ketiga kasus, serta faktor apa yang melatarbelakangi perbedaan tersebut.

Sejalan dengan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan memetakan pola komunikasi krisis ketiga organisasi, menemukan elemen yang bersifat lintas kasus, dan menjelaskan variasi yang muncul sebagai temuan komparatif. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengembangan kerangka komunikasi

krisis yang aplikatif dan kontekstual di Indonesia.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi krisis merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk mengantisipasi, merespons, dan memitigasi dampak dari suatu peristiwa yang berpotensi mengancam reputasi, operasional, atau keberlangsungan organisasi (Coombs, 2007a). Dalam pandangan ini, krisis bukan hanya kejadian mendadak, melainkan situasi yang menuntut pengambilan keputusan cepat di bawah tekanan, dengan konsekuensi signifikan bagi citra dan kepercayaan publik (Ayub Ilfandi Imran, 2017).

Menurut (Fearn-Banks, 2016), komunikasi krisis mencakup serangkaian aktivitas mulai dari *issue management*, *risk communication*, hingga *post-crisis recovery*. Pendekatan ini menekankan pentingnya keterbukaan (*transparency*), kecepatan respons, dan konsistensi pesan agar organisasi mampu mempertahankan legitimasi di mata publik.

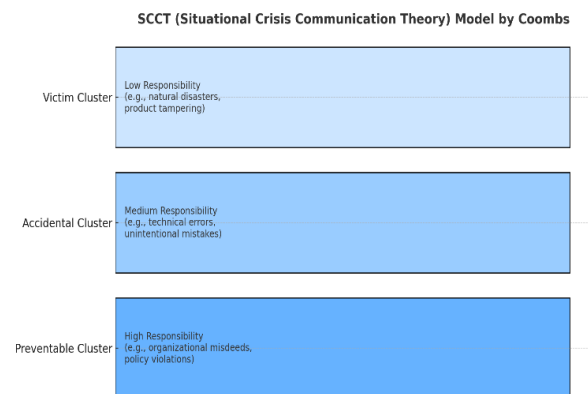
Pakar komunikasi krisis, W Timothy Coombs merumuskan bagaimana organisasi menangani krisis yang

ditanganinya melalui SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa krisis organisasi tidak hanya ditentukan oleh peristiwa yang terjadi, tetapi juga oleh bagaimana publik memersepsi tanggung jawab organisasi atas krisis tersebut (Coombs, 2007b)

SCCT memposisikan krisis sebagai sebuah *perceived event*, yaitu peristiwa yang ditafsirkan dan dinilai publik berdasarkan informasi yang mereka terima dan interpretasikan. Dengan demikian, pengelolaan krisis bukan hanya masalah teknis penanganan insiden, tetapi juga persoalan strategis yang terkait dengan pengelolaan persepsi publik.

Kunci utama SCCT adalah hubungan antara atribusi tanggung jawab (*attribution of responsibility*) dengan strategi komunikasi yang dipilih. Semakin besar publik menilai organisasi bertanggung jawab, semakin besar pula risiko kerusakan reputasi, dan semakin kuat tuntutan publik terhadap permintaan maaf, kompensasi, atau perubahan kebijakan (Coombs, 2007a). Coombs juga membagi krisis ke dalam tiga kategori berdasarkan tingkat tanggung jawab organisasi:

- Victim cluster*, yaitu krisis yang menempatkan organisasi sebagai korban, misalnya bencana alam atau rumor; atribusi tanggung jawab rendah.
- Accidental cluster*, yaitu krisis yang terjadi secara tidak disengaja atau karena kesalahan teknis; atribusi tanggung jawab sedang.
- Preventable cluster*, yaitu krisis yang disebabkan oleh kelalaian, pelanggaran, atau kesalahan yang sebenarnya dapat dihindari; atribusi tanggung jawab tinggi.



Gambar 1. Klaster Krisis dalam SCCT

Sumber: Diolah dari Coombs (2007b)

Semakin besar tanggung jawab organisasi, strategi komunikasi krisis perlu semakin aktif, transparan, dan menyertakan tindakan pemulihan (Sari et al., 2024).

SCCT membagi respons krisis ke dalam tiga tingkatan utama (Coombs, 2007a):

- a. Strategi respons primer (*primary response strategies*), yang terdiri atas *deny* (menolak keberadaan krisis atau tanggung jawab organisasi), *diminish* (mengurangi kesan keseriusan krisis atau memberikan justifikasi atas terjadinya krisis), dan *rebuild* (mengakui kesalahan, meminta maaf, serta menawarkan kompensasi atau perbaikan).
- b. Strategi respons sekunder (*secondary response strategies*), yaitu *bolstering*, berupa upaya menciptakan asosiasi positif, misalnya dengan mengingatkan publik pada rekam jejak atau kontribusi organisasi.
- c. Respons dasar (*base responses*), yang mencakup *instructing information* (informasi faktual agar publik dapat melindungi diri secara fisik maupun finansial) dan *adjusting information* (ekspresi empati, kepedulian, dan dukungan kepada pihak terdampak).

Prinsip SCCT adalah kombinasi strategi–strategi dasar selalu diberikan di semua jenis krisis, sedangkan strategi utama dipilih berdasarkan tingkat atribusi tanggung jawab.

Coombs (2007a, 2015) juga menegaskan bahwa penilaian ancaman

reputasi dan pemilihan strategi dipengaruhi oleh faktor penguat (*intensifying factors*), yang telah diuji secara empiris oleh Coombs dan Holladay (2002). Dalam penelitian ini, faktor penguat dipahami sebagai berikut:

- a. Riwayat krisis (*crisis history*): organisasi yang pernah mengalami krisis serupa akan dinilai lebih bertanggung jawab, sehingga strategi yang dipilih perlu lebih akomodatif.
- b. Reputasi sebelumnya (*prior relational reputation*): organisasi dengan reputasi baik memiliki modal kepercayaan publik, sedangkan organisasi dengan relasi yang buruk akan menghadapi atribusi yang lebih berat.
- c. Intensitas media dan opini publik: tingginya eksposur media dan viralitas di media sosial mempercepat pembentukan persepsi negatif, sehingga menuntut respons yang cepat dan empatik. Faktor ini ditambahkan karena medium penyampaian terbukti memengaruhi reaksi publik terhadap krisis (Schultz et al., 2011). Dengan demikian, SCCT menjadi relevan pada fokus penelitian ini sebagai *tools* untuk memetakan pola

komunikasi yang digunakan pada tiga kasus, dan juga menilai efektivitasnya dalam memulihkan citra organisasi dan membangun kembali kepercayaan publik, sebab dalam beberapa kasus penelitian ini memiliki tipe krisis dan tingkat atribusi tanggung jawab yang berbeda, yang dalam perspektif SCCT akan memengaruhi strategi komunikasi yang dipilih.

Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian telah menguji dan mengembangkan SCCT. Coombs dan Holladay (2002) menunjukkan bahwa riwayat krisis dan reputasi sebelumnya memperkuat atribusi tanggung jawab publik. Claeys et al. (2010) menemukan bahwa krisis tipe *preventable* menghasilkan penilaian reputasi yang paling negatif dibandingkan klaster lainnya, sedangkan meta-analisis Ma dan Zhan (2016) menegaskan bahwa semakin tinggi tanggung jawab yang diatribusikan publik, semakin rendah reputasi organisasi. Temuan-temuan ini menjadi dasar asumsi bahwa intensitas strategi respons semestinya meningkat seiring tingginya atribusi tanggung jawab.

Penelitian lain menyoroti peran kanal dan waktu penyampaian pesan. Arpan dan Roskos-Ewoldsen (2005)

menunjukkan bahwa organisasi yang lebih dahulu mengungkapkan informasi krisis (*stealing thunder*) dinilai lebih kredibel dibandingkan organisasi yang krisisnya lebih dulu diungkap pihak lain. Schultz et al. (2011) menemukan bahwa medium penyampaian pesan krisis, seperti Twitter, blog, atau media konvensional, memengaruhi reaksi publik, bahkan lebih kuat daripada isi pesannya. Sementara itu, Jin et al. (2014) menunjukkan bahwa sumber krisis (internal atau eksternal) serta bentuk dan sumber informasi di media sosial memengaruhi respons publik terhadap krisis.

Dalam konteks Indonesia, penelitian komunikasi krisis umumnya bertumpu pada satu kasus atau satu sektor, seperti relasi media DPR dalam kontroversi UU MD3 (Rosalina, 2020), respons pelaku usaha kuliner terhadap isu viral (Rosalina, 2024), pengelolaan krisis *public relations* melalui media sosial (Carlina & Paramita, 2017), pola komunikasi krisis organisasi kemahasiswaan pada masa pandemi (Kristianti et al., n.d.), pengambilan keputusan tim mitigasi krisis di perguruan tinggi (Hasna, 2022), serta strategi komunikasi krisis tiga maskapai dalam kasus kecelakaan pesawat (Fitri

et al., 2020). Olsson (2014) juga mengingatkan bahwa karakteristik organisasi, termasuk statusnya sebagai organisasi publik, membentuk dimensi komunikasi krisis yang dijalankan. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk membandingkan organisasi dari sektor yang berbeda secara sistematis dengan kerangka analisis yang sama. Ruang inilah yang menjadi posisi penelitian ini.

Kerangka Analisis Komparatif

Berdasarkan uraian tersebut, SCCT digunakan dalam penelitian ini bukan hanya untuk mengklasifikasikan krisis, tetapi juga sebagai dasar komparabilitas antarkasus. Dari konsep-konsep utama SCCT diturunkan lima dimensi pembanding, yaitu:

- a. klaster krisis, yang menunjukkan sumber dan sifat krisis;
- b. atribusi tanggung jawab dan faktor penguat, yang menunjukkan tingkat ancaman reputasi;
- c. strategi respons, yang mencakup respons primer, sekunder, dan dasar;
- d. kanal dan cakupan pesan, yang menunjukkan di mana dan seberapa luas pesan krisis disampaikan; serta

- e. struktur koordinasi internal, yang menunjukkan bagaimana organisasi mengambil keputusan dan menjalankan respons.

Dimensi a hingga c bersumber langsung dari SCCT (Coombs, 2007b), sedangkan dimensi d dan e ditambahkan berdasarkan penelitian terdahulu mengenai peran medium (Schultz et al., 2011) dan pengambilan keputusan tim krisis (Hasna, 2022). Dengan kerangka ini, pola komunikasi krisis dipahami sebagai konfigurasi dari kelima dimensi tersebut. Elemen yang muncul pada seluruh kasus dibaca sebagai pola lintas kasus, sedangkan elemen yang berbeda dibaca sebagai variasi kontekstual yang perlu dijelaskan faktor penyebabnya.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*) atau studi multikasus (Robert K Yin, 2013). Desain ini dipilih karena tujuan penelitian tidak hanya menggambarkan komunikasi krisis pada setiap organisasi, tetapi juga membandingkannya untuk menemukan elemen yang konsisten dan elemen yang bervariasi.

Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami latar belakang, proses, dan pertimbangan di balik strategi komunikasi yang dijalankan setiap organisasi (Creswell, 2014).

Ketiga kasus dipilih secara purposif berdasarkan kriteria yang sama sebagai dasar komparabilitas, yaitu: a) organisasi berorientasi layanan publik yang reputasinya bergantung pada kepercayaan pengguna; b) krisis terjadi dalam rentang waktu yang berdekatan, yaitu akhir 2023 hingga 2024, dalam ekosistem media digital yang sama; c) krisis dipicu atau diperbesar oleh percakapan di media sosial; dan d) organisasi memberikan akses wawancara kepada pengelola komunikasinya. Di sisi lain, ketiga kasus sengaja dipilih dari sektor, jenis krisis, dan konfigurasi pemangku kepentingan yang berbeda. Dalam logika studi multikasus, kesamaan kriteria memungkinkan replikasi literal untuk menguji elemen yang diharapkan muncul di semua kasus, sedangkan perbedaan konteks memungkinkan replikasi teoretis untuk menjelaskan mengapa pola tertentu berbeda (Robert K Yin, 2013).

Unit analisis penelitian ini adalah respons komunikasi organisasi terhadap satu peristiwa krisis, mulai

dari deteksi isu hingga pemulihan. Setiap kasus dianalisis menggunakan lima dimensi pembanding yang telah dirumuskan dalam kerangka analisis. Secara epistemologis, analisis bergerak secara induktif dari data empiris, kemudian didialogkan dengan kerangka SCCT, sehingga penelitian ini tidak sekadar menguji teori, tetapi juga terbuka terhadap temuan yang belum sepenuhnya terakomodasi oleh teori.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola komunikasi yang terlibat langsung dalam penanganan krisis, observasi terhadap aktivitas komunikasi organisasi di kanal digital, serta analisis dokumen sekunder berupa pernyataan resmi, unggahan media sosial, dan pemberitaan media. Wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring pada rentang akhir 2024 hingga pertengahan 2025. Identitas informan ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode	Informan, jabatan, dan organisasi	Tanggal wawancara
KAI-1	Anne Purba, <i>Vice President Public Relations</i> , PT Kereta Api Indonesia (Persero)	13 Mei 2025
KAI-2	Hafidz Saputra, <i>Media Relations Supervisor</i> , KAI Commuter	9 Desember 2024
GF-1	Dinda Destriana, <i>Corporate Communication</i> , MARI Group (GenFM)	16 Oktober 2024

Kode	Informan, jabatan, dan organisasi	Tanggal wawancara
KB-1	Fara Devana, <i>Public Relations Officer</i> , KitaBisa.com	29 November 2024

Sumber: Data peneliti

Kutipan wawancara disajikan sebagai kutipan blok dan dirujuk dengan format (kode informan, wawancara, tanggal). Ungkapan percakapan dan istilah asing dipertahankan sesuai transkrip untuk menjaga keaslian data, sedangkan penafsiran peneliti disajikan terpisah setelah kutipan.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis dalam kasus (*within-case analysis*). Transkrip wawancara dikoding secara tematik (Braun & Clarke, 2006) berdasarkan kelima dimensi pembandingan, kemudian diinterpretasikan dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi dan ekspektasi publik. Tahap kedua adalah analisis lintas kasus (*cross-case analysis*). Hasil koding ketiga kasus disusun dalam matriks perbandingan untuk mengidentifikasi elemen yang muncul di semua kasus dan elemen yang berbeda, lalu dicari faktor yang melatarbelakangi perbedaan tersebut. Hasil kedua tahap kemudian didialogkan dengan

penelitian terdahulu untuk menentukan apakah temuan mendukung, berbeda dari, atau mengembangkan temuan sebelumnya.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan keterangan informan dengan dokumen resmi organisasi, unggahan di media sosial, dan pemberitaan media. Keterangan yang hanya bersumber dari informan dan belum dapat dikonfirmasi oleh dokumen lain diperlakukan sebagai klaim organisasi dan dinyatakan demikian dalam analisis.

D. TEMUAN

Temuan disajikan per kasus dengan urutan dimensi yang sama agar dapat dibandingkan, yaitu deteksi dan klasifikasi isu, respons awal, struktur koordinasi, kanal komunikasi, serta tindakan korektif. Setiap kutipan wawancara diikuti penafsiran peneliti yang menghubungkannya dengan konsep SCCT.

1. Studi Kasus KitaBisa.com

a. Deteksi dan klasifikasi isu

KitaBisa.com sebagai platform galang dana digital menghadapi risiko reputasi yang melekat pada model bisnisnya, yaitu ketergantungan pada

kepercayaan donatur terhadap penggalang dana yang tidak sepenuhnya berada di bawah kendali platform. Informan KB-1 menempatkan kasus penyalahgunaan dana sebagai risiko yang selalu ada, tetapi berskala kecil:

"Galang dana di KitaBisa itu pasti ada aja kasusnya, tapi kalau data yang pernah kami tarik nih sepanjang KitaBisa berdiri, jumlah penggalangan dana yang terbukti menyalahgunakan itu hanya 0,01% dari semua galang dana di KitaBisa." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa organisasi memaknai krisis sebagai risiko operasional yang terukur. Dalam kerangka SCCT, penyebutan angka 0,01% berfungsi sekaligus sebagai *bolstering* dan *diminish*, karena menempatkan kasus sebagai pengecualian dan bukan cerminan sistem. Angka tersebut merupakan data internal organisasi yang belum dapat diverifikasi secara independen dalam penelitian ini.

Untuk mengklasifikasikan isu, KitaBisa menggunakan *PR Risk Meter*, yaitu instrumen berbasis *Google Sheet* yang dirancang tim *Public Relations* dan digunakan oleh tim layanan pelanggan, tim *fraud*, tim media sosial, serta unit lain.

"*Risk meter* itu kita bikin dalam *Google Sheet* kemudian teman-teman di lapangan tinggal *checklist-checklist* gitu, nanti akan keluar itu skalanya: *low*, *medium*, *high*, atau *crisis*. Kalau ke *high* dan *crisis* ini udah langsung di-handle sama tim PR kasusnya." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Instrumen ini menunjukkan bahwa penilaian ancaman reputasi, yang dalam SCCT merupakan langkah awal pemilihan strategi (Coombs, 2007b), telah dilembagakan menjadi prosedur. Isu berskala *low* hingga *medium* ditangani tim layanan pelanggan dengan templat respons dari tim PR, sedangkan isu *high* dan *crisis* diambil alih tim PR. Kasus Mama Omer diklasifikasikan sebagai *high to crisis* setelah terdeteksi melalui pemantauan kata kunci "KitaBisa" di media sosial.

b. Respons awal

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengirimkan *standby statement* kepada pihak yang pertama kali mengangkat isu, sebelum organisasi memiliki informasi yang lengkap.

"Biasanya kita sudah menyediakan *standby statement*... yang intinya kira-kira 'Hai kak, terima kasih informasinya, laporan ini sedang ditindaklanjuti oleh tim kami.'" (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Standby statement merupakan bentuk *adjusting information*: organisasi belum menyatakan posisi

atas substansi masalah, tetapi menunjukkan kepedulian dan memberi sinyal bahwa isu sedang ditangani. Praktik ini memenuhi prinsip kecepatan respons, tetapi belum dapat disebut *stealing thunder* (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) karena isu lebih dahulu diungkap oleh pihak eksternal.

c. Struktur koordinasi

Pada isu berkategori *high* atau *crisis*, KitaBisa membentuk tim *ad hoc* yang terdiri atas tim PR, tim operasional, dan tim yang menangani relasi dengan penggalang dana. Koordinasi dilakukan melalui grup WhatsApp.

"Biasanya kan isu ini pertama masuk dari teman-teman CS atau dari sosmed ya... kita ada *channel* sendiri untuk mendiskusikan si isu-isu ini. [...] Kalau udah *crisis high* biasanya kita punya *head of* orang-orang yang akan menyelesaikan isu, nanti akan dibuat grup di WhatsApp biar langsung cepat penanganannya." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Struktur ini memperlihatkan koordinasi lintas fungsi yang ringan dan cepat. Penggunaan kanal koordinasi informal mempercepat pengambilan keputusan, sejalan dengan temuan Hasna (2022) bahwa keputusan tim krisis disesuaikan dengan tingkat keparahan kasus dan kanal komunikasi yang tersedia. Dalam kasus Mama

Omer, koordinasi juga melibatkan yayasan mitra karena penggalangan dana tersebut berada di bawah pendampingan yayasan.

"KitaBisa tuh ada dua jenis penggalangan dana: medis dan non-medis. Kemudian ada juga penggalangan dana yang organik, artinya mereka menggalang dana sendiri. Nah, kasus Mama Omer didampingi oleh sebuah yayasan." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Keterangan ini penting secara analitis karena memperlihatkan bahwa tanggung jawab operasional atas kasus tersebut terbagi antara platform dan yayasan pendamping. Namun, di mata publik, nama yang melekat pada isu tetap KitaBisa.

d. Kanal komunikasi

Ciri paling khas dari respons KitaBisa adalah keputusan untuk tidak menggunakan siaran pers dan membatasi klarifikasi hanya pada platform tempat isu muncul.

"Kami hampir tidak pernah mengirimkan *press release*, kasus di Twitter ya tetap di Twitter, kasus di Instagram tetap di Instagram. Kalau misalnya *cross-platform*, orang yang tadinya tidak tahu jadi tahu, itu justru bisa menambah reputasi buruk." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Dalam kasus Mama Omer, klarifikasi disampaikan dengan membalas langsung unggahan utama

di X dan menyatakan bahwa permasalahan telah diselesaikan serta merupakan miskomunikasi. Pernyataan tersebut kemudian dikutip oleh media daring (Marga, 2023). Praktik ini dapat disebut sebagai pembatasan isu pada platform asal (*platform containment*), yaitu pemilihan kanal berdasarkan lokasi percakapan, bukan berdasarkan jangkauan maksimal. Pilihan tersebut menunjukkan bahwa pengelola komunikasi memperlakukan medium sebagai variabel strategis, sebagaimana ditunjukkan Schultz et al. (2011).

e. *Transparansi dan tindakan korektif*

Selain klarifikasi, KitaBisa menekankan keterbukaan sistem pengelolaan dana sebagai argumen utama untuk memulihkan kepercayaan.

"Selama tidak ada permintaan pencairan dana, uang gak akan ke mana-mana. Sekalipun aku di tim internal KitaBisa juga gak bisa mengakses uang-uang di galang dana di KitaBisa. [...] Kitabisa itu *platform*-nya terbuka, ibaratnya kayak Instagram yang tidak *private account*. Selama aku tahu *link* galang dananya, aku bisa lihat semua informasinya." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Argumen ini merupakan *instructing information* yang menjelaskan cara kerja sistem sehingga publik dapat menilai sendiri akuntabilitas platform.

Pada saat yang sama, argumen tersebut menggeser fokus dari kasus individual ke keandalan sistem, yang dalam SCCT berfungsi sebagai *bolstering*. Tindak lanjut jangka panjang dilakukan melalui edukasi kepada yayasan dan penggalang dana.

"Kami minta temen-temen yayasan untuk proaktif memantau orang-orang yang mereka bantu... Sekarang kalau satu tahun belum mencairkan dana sama sekali, kita akan kasih notifikasi... kalau sudah tiga kali nggak ada tanggapan, donasinya bisa kita alihkan ke galang dana serupa. Karena Kitabisa ada audit tiap tahun, dan laporan ke Kementerian Sosial itu per tiga bulan." (KB-1, wawancara, 29 November 2024)

Mekanisme notifikasi dan pengalihan donasi merupakan tindakan korektif yang bersifat sistemik, sedangkan rujukan pada audit tahunan dan pelaporan kepada Kementerian Sosial berfungsi sebagai sumber legitimasi eksternal. Namun, data yang tersedia tidak menunjukkan adanya permintaan maaf atau kompensasi eksplisit kepada publik dalam kasus Mama Omer. Dengan demikian, respons KitaBisa lebih tepat dibaca sebagai kombinasi klarifikasi, *bolstering*, dan tindakan korektif, bukan *rebuild* dalam arti penuh.

2. Studi Kasus GenFM

a. Deteksi dan klasifikasi isu

Kasus GenFM bermula dari kolaborasi stasiun radio tersebut dengan grup idola JKT48 pada Oktober 2024. Dalam program pagi yang dipandu Kemal Mochtar, Sinyo, dan Yusril, penyiar menyebut istilah "VCS" dalam konteks bercanda saat berbincang dengan beberapa anggota JKT48. Penyebutan tersebut memicu respons negatif yang luas, terutama dari penggemar JKT48, karena beberapa anggota yang hadir masih di bawah umur. Informan GF-1 menilai sumber masalah terletak pada lemahnya riset program:

"Secara *product knowledge* ataupun dari segi pengetahuan si penyiar kepada JKT48-nya sendiri memang ternyata kurang dan produser ternyata tidak riset terlalu dalam." (GF-1, wawancara, 16 Oktober 2024)

Pengakuan ini memperlihatkan bahwa organisasi menempatkan penyebab krisis pada kelalaian prosedural, bukan niat buruk, sehingga mengarah pada klaster *accidental*. Namun, karena publik mengaitkan kelalaian tersebut dengan perlindungan anak di bawah umur, persepsi tanggung jawab yang terbentuk di media sosial menjadi lebih tinggi daripada klasifikasi formalnya.

b. Respons awal

Karena siaran radio bersifat langsung, konten tidak dapat ditarik kembali. Menurut GF-1, klip yang viral berasal dari rekaman pendengar yang kemudian disebarluaskan di X. GenFM terlebih dahulu memantau skala penyebaran dan respons publik. Setelah komentar negatif meningkat, tim program melakukan evaluasi internal dan berkonsultasi dengan tim *Corporate Communication* (CorCom). Sehari setelah insiden, GenFM merilis surat permohonan maaf (Gambar 2), yang disusul permintaan maaf terbuka dari penyiar yang bersangkutan (Gambar 3).



Gambar 2. Rilis Permohonan Maaf GenFM

Sumber: Instagram @kopiidol (2024)



Gambar 3. Permohonan Maaf Penyiar GenFM

Sumber: Akun X @kemalbunder

Permohonan maaf yang disampaikan dalam waktu satu hari menunjukkan penggunaan strategi *rebuild*, yang dalam SCCT direkomendasikan untuk krisis dengan atribusi tanggung jawab tinggi. Pilihan ini mengindikasikan bahwa GenFM membaca intensitas opini publik dan kerentanan pihak yang dirugikan sebagai alasan untuk memberikan respons yang lebih akomodatif daripada yang disyaratkan klaster *accidental*.

c. Struktur koordinasi

Penanganan krisis berjenjang dari tim program ke CorCom. Karena penyiar bersedia memberikan klarifikasi dan permintaan maaf secara terbuka, krisis dapat diredam di tingkat CorCom tanpa perlu dinaikkan ke manajemen yang lebih tinggi. GF-1 menekankan bahwa keputusan

komunikasi mempertimbangkan pemangku kepentingan yang lebih luas daripada JKT48:

"Bukan hanya *partnership* dengan JKT48 saja, melainkan dengan *brand* lain dan *loyal listener* lain... Jadi itu alasan kita tidak boleh panik, terburu-buru dalam mengambil keputusan. Utamakan skala prioritas." (GF-1, wawancara, 16 Oktober 2024)

Kutipan ini menunjukkan bahwa koordinasi GenFM bekerja dengan logika portofolio pemangku kepentingan: respons terhadap satu komunitas penggemar dirancang agar tidak menimbulkan dampak lanjutan pada pengiklan, mitra lain, dan pendengar setia.

d. Kanal komunikasi

GenFM membatasi penyebaran klarifikasi pada platform tempat isu viral, yaitu X, dan menghindari publikasi berlebihan di kanal lain seperti Instagram. Pertimbangannya adalah mencegah efek domino kepada audiens yang sebelumnya tidak mengetahui isu, terutama audiens mitra kolaborasi dan pengiklan. Pola ini serupa dengan *platform containment* pada KitaBisa, meskipun surat permohonan maaf GenFM tetap beredar di Instagram melalui akun pihak ketiga (Gambar 2).

e. Tindakan korektif

GenFM tidak menerima teguran resmi dari Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), tetapi menghadapi sanksi sosial dari komunitas penggemar yang dinilai lebih sulit dikelola karena tidak memiliki prosedur yang jelas. Tindakan korektif yang diambil adalah memindahkan kolaborasi dengan JKT48 dari program pagi ke program sore yang dinilai lebih sesuai dengan karakter penyiar dan *tone* program.

"Kemarin tuh kita jadinya udah tidak siaran sama JKT di program pagi, supaya ga men-*trigger* jadi itu si hal-hal yang kita antisipasi." (GF-1, wawancara, 16 Oktober 2024)

Langkah ini merupakan tindakan korektif struktural pada tingkat program. GenFM juga berencana merangkul penggemar JKT48 dalam sesi *on-air*, tetapi rencana tersebut tidak terlaksana karena kendala jadwal dan berakhirnya kolaborasi. Akibatnya, pemulihan relasi dengan komunitas penggemar lebih banyak bertumpu pada permintaan maaf dan perubahan program, bukan pada dialog dua arah.

3. Studi Kasus KAI Commuter Line

a. Deteksi dan klasifikasi isu

Krisis KAI Commuter terjadi ketika sistem isi ulang (*top-up*) Kartu Multi Trip (KMT) dibobol oleh pihak yang tidak

bertanggung jawab. Informan KAI-2 mengidentifikasi dua dimensi ancaman, yaitu finansial dan reputasional:

"Potensi kerugian memang dapat muncul dari biaya mitigasi seperti peningkatan keamanan siber, investigasi, serta kompensasi kepada pelanggan yang terdampak. Persepsi negatif juga dapat mempengaruhi citra kita di mata pelanggan, investor, serta mitra bisnis." (KAI-2, wawancara, 9 Desember 2024)

Berbeda dengan dua kasus lainnya, ancaman dalam kasus ini tidak hanya menyentuh persepsi, tetapi juga keamanan aset pengguna. Pengguna yang berpotensi terdampak adalah penumpang transportasi massal dalam jumlah besar, sehingga publik membutuhkan kepastian bahwa saldo dan data mereka aman. KAI-2 juga mengakui adanya faktor internal di balik insiden:

"Potensi kelemahan dalam sistem keamanan IT kita, celah keamanan pada perangkat lunak, serta prosedur pengamanan yang kurang optimal. Walaupun sistem kita sudah terupdate, tapi kalau dari *human resource* kita tidak mumpuni, itu juga menjadi salah satu faktor kerentanan." (KAI-2, wawancara, 9 Desember 2024)

Pengakuan ini menjadi dasar penting bagi klasifikasi krisis. Walaupun pelaku merupakan pihak eksternal, organisasi mengakui adanya celah

sistem dan kelemahan sumber daya manusia yang seharusnya dapat dicegah, sehingga publik cenderung mengatribusikan tanggung jawab yang tinggi kepada organisasi.

b. Respons awal

Respons awal KAI Commuter berfokus pada penanganan teknis dan komunikasi publik secara paralel.

"Langkah pertama kami adalah mengidentifikasi dan mengisolasi celah keamanan dalam sistem. Tim IT segera melakukan investigasi awal untuk memahami skala dan dampak insiden tersebut. Selama proses tersebut, komunikasi dengan publik juga menjadi perhatian utama. KAI Commuter akan menyampaikan informasi yang transparan dan akurat terkait dengan insiden tersebut." (KAI-2, wawancara, 9 Desember 2024)

Kutipan ini memperlihatkan bahwa dalam krisis berbasis teknologi, tindakan teknis menjadi prasyarat bagi kredibilitas pesan. Namun, sebagian pernyataan informan bersifat normatif, misalnya "akan menyampaikan", sehingga penelitian ini memperlakukannya sebagai klaim organisasi yang hanya dapat dikonfirmasi sebagian melalui pemberitaan media mengenai penanganan kasus dan proses hukum terhadap pelaku (Tempo.co, 2024).

c. Struktur koordinasi

KAI Commuter mengaktifkan *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) yang melibatkan divisi teknologi informasi dan hukum, serta berkoordinasi dengan pihak eksternal seperti Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) dan aparat penegak hukum. Struktur ini lebih formal dan berlapis dibandingkan tim *ad hoc* pada KitaBisa dan GenFM karena melibatkan lembaga negara dan prosedur keamanan siber yang baku.

d. Kanal komunikasi

KAI Commuter memantau media daring dan media sosial untuk memetakan sentimen publik. Pemberitaan utama muncul di Tempo.co, DetikNews, dan CNN Indonesia, sedangkan percakapan di media sosial dipantau melalui tagar seperti #peretasan, #kartumultitrip, dan #commuterline. Di TikTok, video Liputan6 yang memuat pernyataan Kapolres Metro Depok menjadi viral, sementara di X sentimen publik cenderung negatif terhadap sistem keamanan KAI Commuter. Berbeda dengan dua kasus lainnya, KAI Commuter menyampaikan informasi melalui kanal yang lebih luas, yaitu pernyataan kepada media, situs resmi, dan media sosial. Pilihan multikanal ini

dapat dipahami karena isu telah lebih dahulu menjadi pemberitaan media arus utama dan masuk ke ranah hukum, sehingga pembatasan kanal tidak lagi relevan.

e. Tindakan korektif

Setelah situasi terkendali, KAI Commuter melakukan audit infrastruktur digital, memperbarui sistem keamanan dan autentikasi, meninjau ulang kebijakan pengelolaan data, serta meningkatkan pelatihan keamanan siber bagi karyawan. Tindakan korektif ini bersifat teknis dan kelembagaan, serta menjadi bukti yang digunakan organisasi untuk mendukung klaim komitmennya terhadap keamanan pelanggan.

E. BAHASAN

Bahasan disusun dalam tiga bagian. Bagian pertama menganalisis setiap kasus berdasarkan SCCT, bagian kedua membandingkan ketiga kasus untuk mengidentifikasi elemen yang konsisten dan yang berbeda, dan bagian ketiga mendialogkan temuan dengan penelitian terdahulu untuk menunjukkan kontribusi penelitian.

1. Analisis Kasus Berdasarkan SCCT

KitaBisa. Klasterisasi kasus Mama Omer tidak sepenuhnya tunggal. Dari

sisi organisasi, kasus tersebut merupakan persoalan komunikasi antara penerima manfaat dan yayasan pendamping. Namun, dari sisi publik, KitaBisa sebagai penyelenggara platform dianggap bertanggung jawab atas transparansi penyaluran dana, sehingga atribusi tanggung jawab yang terbentuk mendekati klaster *preventable*. Faktor penguatnya adalah model bisnis yang bertumpu pada kepercayaan donatur dan viralitas unggahan yang dibagikan ulang oleh akun berpengaruh.

Menghadapi atribusi tersebut, KitaBisa tidak menggunakan *rebuild* dalam bentuk permintaan maaf atau kompensasi, tetapi memadukan klarifikasi (*diminish*), penekanan pada keandalan sistem (*bolstering*), dan informasi mengenai mekanisme pencairan dana (*instructing information*), yang diikuti tindakan korektif sistemik. Dibandingkan dengan preskripsi SCCT, respons ini tergolong kurang akomodatif untuk krisis dengan atribusi tinggi. Pilihan ini dapat dipahami karena organisasi memandang tanggung jawab operasional berada pada yayasan pendamping dan isu dinyatakan telah selesai. Temuan ini menunjukkan adanya jarak antara atribusi yang

dirasakan publik dan atribusi yang diyakini organisasi.

GenFM. Krisis GenFM termasuk klaster *accidental* karena bersumber dari kelalaian penyiar dan produser, bukan kesengajaan. Akan tetapi, keterlibatan anak di bawah umur, loyalitas komunitas penggemar, dan sifat siaran langsung yang tidak dapat ditarik kembali meningkatkan ancaman reputasi. GenFM merespons dengan *rebuild* berupa permintaan maaf institusional dan personal dalam waktu satu hari, *adjusting information* melalui pernyataan penyesalan, serta tindakan korektif berupa perubahan program.

Dalam SCCT, *rebuild* direkomendasikan untuk krisis *accidental* hanya ketika terdapat faktor penguat berupa riwayat krisis atau reputasi sebelumnya yang buruk (Coombs, 2007b). Pada kasus GenFM, faktor yang mendorong *rebuild* justru adalah kerentanan pihak yang dirugikan dan intensitas tekanan komunitas penggemar. Kelemahan respons GenFM terletak pada minimnya dialog dua arah dengan komunitas tersebut. Selain itu, pembatasan klarifikasi pada X efektif untuk mengendalikan eskalasi, tetapi berisiko dipersepsikan sebagai upaya

mempersempit masalah apabila isu kembali mencuat.

KAI Commuter. Krisis KAI Commuter termasuk klaster *preventable*. Meskipun pembobolan dilakukan oleh pihak eksternal, organisasi mengakui adanya celah keamanan sistem dan kelemahan sumber daya manusia. Faktor penguatnya adalah status KAI Commuter sebagai penyedia layanan transportasi publik di bawah BUMN, besarnya jumlah pengguna, dan sorotan media arus utama. Sesuai preskripsi SCCT untuk klaster *preventable*, KAI Commuter menggunakan *rebuild* berupa pengakuan atas kelemahan sistem dan komitmen perbaikan, disertai *instructing information* mengenai keamanan layanan serta tindakan korektif teknis melalui CSIRT, audit, dan kolaborasi dengan BSSN. Di antara ketiga kasus, respons KAI Commuter paling mendekati preskripsi SCCT.

2. Analisis Komparatif: Elemen Konsisten dan Variasi Kontekstual

Perbandingan lintas kasus dilakukan pada lima dimensi yang sama dan dirangkum pada Tabel 2. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga organisasi tidak menghasilkan satu pola komunikasi yang seragam secara

keseluruhan. Pola yang muncul lebih tepat digambarkan sebagai inti prosedural yang konsisten di seluruh kasus, dengan lapisan strategis yang berbeda sesuai konteks.

Tabel 2. Matriks Perbandingan Pola Komunikasi Krisis Tiga Organisasi

Dimensi	KitaBisa	GenFM	KAI Commuter
Klaster krisis	Mendekati <i>preventable</i> menurut persepsi publik; organisasi menilainya sebagai miskomunikasi	<i>Accidental</i> (kelalaian penyiur dan produser)	<i>Preventable</i> (celah keamanan sistem yang diakui organisasi)
Atribusi dan faktor penguat	Tinggi; model bisnis berbasis kepercayaan, viral melalui akun berpengaruh	Sedang, meningkat karena melibatkan anak di bawah umur dan komunitas penggemar	Tinggi; layanan publik, pengguna massal, sorotan media arus utama
Strategi respons	<i>Diminish</i> (klarifikasi), <i>bolstering</i> , <i>instructing information</i> , tindakan korektif sistemik	<i>Rebuild</i> (maaf institusional dan personal), <i>adjusting information</i> , perubahan program	<i>Rebuild, instructing information</i> , tindakan korektif teknis
Kanal dan cakupan	Terbatas pada platform asal isu; tanpa siaran pers	Terbatas pada X; beredar ulang melalui akun pihak ketiga	Multikanal: media massa, situs resmi, media sosial
Struktur koordinasi	Tim <i>ad hoc</i> lintas fungsi; <i>PR Risk Meter</i> ; grup WhatsApp; melibatkan yayasan	Berjenjang dari tim program ke CorCom	CSIRT formal; TI, hukum, BSSN, aparat penegak hukum

Sumber: Olahan data peneliti

Elemen yang konsisten. Terdapat tiga elemen yang muncul pada seluruh kasus. Pertama, deteksi isu melalui pemantauan media sosial. Ketiga krisis

diketahui dan diukur skalanya melalui percakapan digital, baik melalui pemantauan kata kunci (KitaBisa), pemantauan penyebaran klip siaran (GenFM), maupun pemantauan tagar dan pemberitaan (KAI Commuter). Kedua, respons dasar disampaikan lebih awal daripada respons substantif. KitaBisa menggunakan *standby statement*, GenFM menyampaikan permohonan maaf dalam satu hari, dan KAI Commuter menyatakan komitmen transparansi selagi investigasi berjalan. Hal ini sejalan dengan prinsip SCCT bahwa respons dasar diberikan pada semua jenis krisis (Coombs, 2007b).

Ketiga, pembentukan tim lintas fungsi yang bekerja di luar struktur rutin, meskipun tingkat formalitasnya berbeda, mulai dari grup koordinasi *ad hoc* (KitaBisa), eskalasi berjenjang dari tim program ke CorCom (GenFM), hingga CSIRT yang melibatkan lembaga negara (KAI Commuter). Ketiga elemen inilah yang dalam penelitian ini disebut sebagai pola komunikasi krisis lintas sektor.

Elemen yang berbeda dan faktor yang melatarbelakanginya.

Perbedaan paling jelas muncul pada strategi utama dan cakupan kanal. Terdapat tiga faktor yang menjelaskan perbedaan tersebut:

- a. Sifat ancaman terhadap pemangku kepentingan. Pada KAI Commuter, ancaman menyentuh keamanan aset pengguna, sehingga *instructing information* dan tindakan teknis menjadi inti respons. Pada KitaBisa dan GenFM, ancaman lebih bersifat moral dan relasional, sehingga respons berpusat pada klarifikasi atau permintaan maaf.
- b. Kerentanan dan karakter kelompok yang terdampak. Keterlibatan anggota JKT48 yang masih di bawah umur dan kekuatan komunitas penggemar mendorong GenFM memilih *rebuild* meskipun krisisnya tergolong *accidental*. Sebaliknya, pada KitaBisa, pihak yang dirugikan adalah individu penerima manfaat yang persoalannya dapat diselesaikan secara langsung, sehingga organisasi memilih klarifikasi.
- c. Status kelembagaan dan eksposur media. Sebagai anak usaha BUMN yang melayani publik secara massal dan kasusnya masuk ke ranah hukum, KAI Commuter tidak memiliki ruang untuk membatasi kanal. Sebaliknya, KitaBisa dan GenFM sebagai organisasi swasta dengan isu yang terkonsentrasi di

satu platform dapat menerapkan *platform containment*.

Dengan demikian, perbedaan antarkasus tidak menunjukkan ketidakkonsistenan pola, melainkan memperlihatkan bagaimana inti prosedural yang sama diterjemahkan ke dalam strategi yang berbeda sesuai sifat ancaman, karakter pemangku kepentingan, dan status kelembagaan.

3. Dialog dengan Penelitian Terdahulu dan Kontribusi Penelitian

Temuan penelitian ini dapat dibaca dalam tiga relasi dengan penelitian terdahulu. **Pertama, temuan yang mendukung.** Kasus KAI Commuter mendukung preskripsi dasar SCCT serta temuan Claeys et al. (2010) dan Ma dan Zhan (2016) bahwa atribusi tanggung jawab yang tinggi menuntut strategi yang akomodatif. Penggunaan pemantauan media sosial sebagai sumber deteksi pada ketiga kasus sejalan dengan kajian Carlina dan Paramita (2017) serta Rosalina (2024) yang menempatkan media sosial sebagai arena utama krisis di Indonesia, dan dengan temuan Hasna (2022) bahwa keputusan tim krisis disesuaikan dengan tingkat keparahan kasus.

Kedua, temuan yang berbeda. Praktik *platform containment* pada KitaBisa dan GenFM berbeda dengan

gagasan *stealing thunder* (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) yang menekankan pengungkapan proaktif. Organisasi dalam penelitian ini justru membatasi jangkauan pesan untuk mencegah isu menjangkau audiens baru. Temuan ini juga memberi nuansa pada Schultz et al. (2011): medium tidak hanya memengaruhi reaksi publik terhadap pesan, tetapi juga digunakan organisasi sebagai instrumen untuk mengatur batas penyebaran krisis. Strategi ini mengandung risiko dipersepsikan sebagai upaya menutupi masalah, sehingga efektivitasnya bergantung pada kondisi isu yang terkonsentrasi di satu platform dan belum menjadi sorotan berkelanjutan media arus utama, kondisi yang tidak terpenuhi pada kasus KAI Commuter.

Ketiga, temuan yang mengembangkan. Kasus GenFM menunjukkan bahwa faktor penguat dalam SCCT perlu diperluas. Coombs dan Holladay (2002) menempatkan riwayat krisis dan reputasi sebelumnya sebagai faktor penguat, sedangkan penelitian ini menemukan bahwa kerentanan pihak yang dirugikan dan kekuatan komunitas penggemar juga dapat mendorong organisasi memilih strategi yang lebih akomodatif. Kasus KitaBisa menunjukkan pengembangan

lain, yaitu adanya jarak antara atribusi tanggung jawab yang dirasakan publik dan yang diyakini organisasi pada platform digital yang melibatkan pihak ketiga seperti yayasan. Jika Fitri et al. (2020) membandingkan organisasi dalam sektor dan jenis krisis yang sama, perbandingan lintas sektor dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa perbedaan sektor lebih banyak memengaruhi lapisan strategis daripada inti prosedural komunikasi krisis.

F. KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab pertanyaan mengenai pola komunikasi penanganan krisis pada KAI Commuter, GenFM, dan KitaBisa melalui kerangka SCCT. Dari sisi klaster dan atribusi, krisis KAI Commuter tergolong *preventable* dengan atribusi tinggi, krisis GenFM tergolong *accidental* dengan atribusi yang meningkat karena faktor penguat, sedangkan krisis KitaBisa menunjukkan perbedaan antara atribusi tinggi dari publik dan pandangan organisasi yang menempatkan persoalan pada miskomunikasi dengan yayasan pendamping. Dari sisi strategi, KAI Commuter menggunakan *rebuild* disertai tindakan korektif teknis dan komunikasi multikanal, GenFM

menggunakan *rebuild* melalui permintaan maaf cepat dan perubahan program, sedangkan KitaBisa memadukan klarifikasi, *bolstering*, dan tindakan korektif sistemik yang dibatasi pada platform asal isu.

Secara komparatif, pola komunikasi krisis lintas sektor tersusun atas inti prosedural yang konsisten, yaitu deteksi isu melalui pemantauan media sosial, penyampaian respons dasar sejak awal, dan pembentukan tim lintas fungsi. Variasi muncul pada strategi utama dan cakupan kanal, yang dilatarbelakangi oleh sifat ancaman terhadap pemangku kepentingan, kerentanan kelompok yang terdampak, serta status kelembagaan dan eksposur media organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan dua implikasi bagi kajian komunikasi krisis. Pertama, faktor penguat dalam SCCT perlu mempertimbangkan kerentanan pihak yang dirugikan dan kekuatan komunitas daring, tidak hanya riwayat krisis dan reputasi sebelumnya. Kedua, pilihan kanal dan cakupan pesan, termasuk praktik *platform containment*,

perlu diperlakukan sebagai dimensi strategi tersendiri dalam analisis SCCT di era media sosial. Secara praktis, organisasi dapat menjadikan inti prosedural tersebut sebagai standar minimal kesiapsiagaan krisis, lalu menyesuaikan strategi utama dengan sifat ancaman dan karakter pemangku kepentingannya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena data wawancara berasal dari satu atau dua informan di setiap organisasi dan belum mencakup perspektif publik yang terdampak. Sebagian keterangan informan juga merupakan klaim organisasi yang hanya dapat dikonfirmasi sebagian melalui dokumen sekunder. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan analisis sentimen atau wawancara dengan pemangku kepentingan eksternal untuk mengukur efektivitas respons, menguji praktik *platform containment* secara eksperimental, serta memperluas perbandingan pada sektor lain seperti energi, kesehatan, dan pemerintahan.

REFERENSI

- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.003>
- Ayub Ilfandi Imran. (2017). *Komunikasi Krisis*. Deep Publish.
- Basudara, T. (2024, October 6). *Kasus Gen FM Soal JKT48 Bersama Delynn, Oline dan Nachia - Kibezaka*. <https://www.kibezaka.com/2024/10/kasus-gen-fm-dan-jkt48-bersama-delynn.html>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carlina, G., & Paramita, S. (2017). PR Crisis Melalui Media Sosial. *Jurnal Komunikasi*, 9(1), 81. <https://doi.org/10.24912/jk.v9i1.211>
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>
- Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2007b). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*. (August 2014), 37-41. <https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. <https://doi.org/10.4324/9781315684857>
- Firsan Nova. (2014). *PR War Pertarungan Mengalahkan Krisis, Menaklukan Media, dan Memenangi Simpati Publik*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Fitri, A. N., Fitri, Karim, A., & Rachmawati, F. (2020). Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam

- Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam). *Jurnal Impresi*, 1(2), 89-104.
- Hasna, S. (2022). Analisis proses pengambilan keputusan tim mitigasi siaga COVID-19 Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dalam menangani pandemi COVID-19. *Komuniti: Jurnal Komunikasi dan Teknologi Informasi*, 14(1), 1-26.
<https://doi.org/10.23917/komuniti.v14i1.16667>
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
<https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- kopiidol. (2024, October 6). *Instagram*. Instagram.
<https://www.instagram.com/reel/DAXtW8-Bx-l/>
- Kristianti, I. K., Luqman, Y., & Rakhmad, W. N. (n.d.). *KRISIS KOMUNIKASI DI TINGKAT ORGANISASI: ANALISIS POLA KOMUNIKASI KRISIS AIESEC CABANG SEMARANG PADA MASA PANDEMI COVID-19*. Retrieved January 23, 2025, from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/34391/27133>
- Kumparan.com. (n.d.). *Apa Itu Senbatsu JKT48? Ini Bedanya dengan Senbatsu Sousenkyo* | kumparan.com. Retrieved August 8, 2025, from <https://kumparan.com/generasi-milenial/apa-itu-senbatsu-jkt48-ini-bedanya-dengan-senbatsu-sousenkyo-1xslBdZTsQj/2>
- Legowo, R. S. (2023). Ketika penyebaran berita palsu melahirkan industri baru: Studi kasus Drone Emprit. *Komuniti: Jurnal Komunikasi dan Teknologi Informasi*, 15(1), 75-97. <https://doi.org/10.23917/komuniti.v15i1.20053>
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102-119.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1166367>
- Marga, N. (2023, December 26). *Heboh Penerima Donasi Kitabisa "Ngaku" Tak Dapat Uang Bantuan Secara Penuh*. <https://www.pikiran-rakyat.com/teknologi/pr-017515832/heboh-penerima-donasi-kitabisa-ngaku-tak-dapat-uang-bantuan-secara-penuh>
- Olsson, E. K. (2014). Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 113-125. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12047>
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis: Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra di Mata Publik* (Libri, Ed.).
- Robert K Yin. (2013). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Raja Grafindo Persada.
- Rosalina, I. F. (2020). Upaya Penanganan Krisis Relasi Media DPR dalam Kontroversi UU MD3. *Jurnal Communication*, 11(1), 14-30.
- Rosalina, I. F. (2024). Komunikasi Krisis Bakso A-Fung Menanggapi Isu Viral Kerupuk Babi. *Daruna: Journal of Communication*, 3(2).

Sari, W. P., Putriana, M., Firdaus, R., & Wihadi, A. (2024). *PENGELOLAAN KRISIS PUBLIC RELATIONS*. Wawasan Ilmu.

Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>

Tempo.co. (2024, May 23). *Pemuda Depok Pembobol Kartu Multi Trip KCI Hingga Rp12,4 Juta Jalani Sidang Perdana* | *tempo.co*.

<https://www.tempo.co/hukum/pemuda-depok-pembobol-kartu-multi-trip-kci-hingga-rp12-4-juta-jalani-sidang-perdana-56342>