

Komunikasi Krisis Dalam Organisasi: Analisis Naratif Tentang Pengelolaan Konflik Internal

Almadina Rakhmaniar

Universitas Pasundan

Korespondensi Penulis: almadina.rakhmaniar@unpas.ac.id*

Abstract. *This research aims to examine internal conflict management in organizations through narrative analysis of crisis communication. Qualitative methods were used to understand the causes of conflict, crisis management strategies, leadership roles, the impact of conflict, communication techniques used, and policies and procedures implemented in the organization. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. The results revealed that internal conflicts are often caused by differences in interests, lack of effective communication, and organizational change. Effective crisis management strategies involve open communication, mediation, and a proactive approach. Responsive and thoughtful leadership plays a key role in conflict resolution. Poorly managed conflict negatively impacts productivity, employee morale, and team collaboration, and damages the organization's image. Communication techniques such as collaborative approaches and assertive communication are essential in managing crises. The practical implications of these findings are the need for the development of clear conflict resolution policies, conflict management training, promotion of open communication, and periodic evaluation of policy effectiveness. With a comprehensive approach, organizations can improve work dynamics and strengthen teamwork.*

Keywords: *Crisis communication, Conflict management, Management strategies, Communication techniques.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengelolaan konflik internal dalam organisasi melalui analisis naratif terhadap komunikasi krisis. Metode kualitatif digunakan untuk memahami penyebab konflik, strategi pengelolaan krisis, peran kepemimpinan, dampak konflik, teknik komunikasi yang digunakan, serta kebijakan dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa konflik internal sering disebabkan oleh perbedaan kepentingan, kurangnya komunikasi yang efektif, dan perubahan organisasi. Strategi pengelolaan krisis yang efektif melibatkan komunikasi terbuka, mediasi, dan pendekatan proaktif. Kepemimpinan yang responsif dan bijaksana memainkan peran kunci dalam penyelesaian konflik. Konflik yang tidak dikelola dengan baik berdampak negatif pada produktivitas, moral karyawan, dan kolaborasi tim, serta merusak citra organisasi. Teknik komunikasi seperti pendekatan kolaboratif dan komunikasi asertif sangat penting dalam mengelola krisis. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya pengembangan kebijakan resolusi konflik yang jelas, pelatihan manajemen konflik, promosi komunikasi terbuka, dan evaluasi berkala terhadap efektivitas kebijakan. Dengan pendekatan yang komprehensif, organisasi dapat meningkatkan dinamika kerja dan memperkuat kerjasama tim.

Kata kunci: Komunikasi krisis, Pengelolaan konflik, Strategi pengelolaan, Teknik komunikasi.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap global saat ini, organisasi menghadapi segudang tantangan rumit yang dapat menyebabkan krisis internal, meliputi konflik, masalah manajerial, dan ketidakpuasan karyawan (Natalia Timbaliuc, 2023). Komunikasi krisis yang efektif memainkan peran penting dalam menavigasi dan menyelesaikan konflik internal ini, dengan komunikasi menjadi penentu kunci keberhasilan atau kegagalan dalam mengurangi efek buruk dan memulihkan keseimbangan organisasi (Lucinda Bella-May Sutton, 2022). Komunikasi internal disorot sebagai fungsi penting yang membutuhkan adaptasi dan penyesuaian, terutama dalam situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya seperti pandemi COVID-19, yang mengarah pada

Received: Februari 29, 2024; Accepted: Maret 05, 2024; Published: Maret 31, 2024

* Almadina Rakhmaniar, almadina.rakhmaniar@unpas.ac.id

digitalisasi saluran komunikasi yang signifikan dan fokus pada kesejahteraan dan transparansi karyawan (Joan Cuenca-Fontbona, 2023). Memahami konteks organisasi dan terlibat dalam percakapan proaktif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal adalah komponen penting dari rencana komunikasi krisis untuk mengumpulkan dukungan dan mempertahankan persepsi pemangku kepentingan selama krisis (Christopher Ruppel, 2022).

Analisis naratif dalam komunikasi krisis dalam organisasi, terutama mengenai konflik internal, sangat penting untuk memahami dampak cerita pada dinamika dan resolusi konflik (V. Ivanova, 2023). Pendekatan ini menggali tidak hanya isi pesan tetapi juga bagaimana pesan itu dirasakan dan dipahami oleh pemangku kepentingan yang berbeda, menjelaskan kompleksitas krisis organisasi (Mexican journal of behavior analysis, 2022). Dengan memeriksa narasi, organisasi dapat mengungkap masalah mendasar, dinamika kekuasaan, dan tantangan komunikasi yang mempengaruhi strategi manajemen konflik (Mexican journal of behavior analysis, 2022). Selain itu, narasi memainkan peran penting dalam membentuk konstruksi politik dan kebijakan luar negeri, menekankan pentingnya mendengarkan dalam menjelaskan keputusan dan perilaku kepada audiens (Ebrahim Mohammed Abdullah Al-Akwa'a, 2012). Memahami elemen naratif pengaturan, karakterisasi, dan plot adalah kunci untuk mengungkap wacana seputar krisis dan konflik dalam organisasi (Ebrahim Mohammed Abdullah Al-Akwa'a, 2012).

Komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam identifikasi awal dan eskalasi konflik. Seperti yang disorot dalam berbagai makalah penelitian, komunikasi dalam situasi konflik bukan hanya sekumpulan proses tetapi fenomena sistemik integral yang membentuk dinamika konflik (V., A., Zastavenko, 2022). Pengaruh media terhadap konflik sangat signifikan, dengan berita palsu menjadi alat yang dapat memanipulasi persepsi publik dan memperburuk konflik (Alexander Rozanov, 2021). Selanjutnya, evolusi ruang informasi telah mengarah pada mediatisasi kehidupan publik, di mana presentasi naratif fakta semakin digantikan oleh interpretasi dan konstruksi makna, berdampak pada komunikasi konflik (AN Chumikov, 2021). Berbagai bentuk komunikasi pada berbagai tahap interaksi konflik, seperti pra-konflik, konflik, dan pascakonflik, memainkan peran penting dalam mengelola konflik dan penyelesaiannya (EV Pustovalova, 2021).

Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, salah tafsir, dan eskalasi konflik, menekankan pentingnya komunikasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu dalam deteksi dan penyelesaian konflik. Para pemimpin organisasi menggunakan berbagai strategi komunikasi krisis untuk menyampaikan informasi dan menjaga transparansi selama masa-

masa sulit. Penelitian telah menunjukkan bahwa pemimpin dapat meningkatkan efektivitas komunikasi mereka dengan memanfaatkan metafora dan mendongeng (Dimosthenis Kotsopoulos, 2023), yang dapat membantu meyakinkan dan memberdayakan bawahan mereka.

Selain itu, selama peristiwa yang mengganggu, anak perusahaan multinasional telah diamati menggunakan strategi komunikasi seperti “menutup pintu” dan “membakar jembatan” untuk menavigasi krisis secara efektif (Igor Gurkov, 2023) [3]. Kepemimpinan krisis yang efektif selama peristiwa seperti pandemi COVID-19 melibatkan pengambilan keputusan proaktif, komunikasi yang jelas, empati, dan kolaborasi, yang merupakan atribut penting yang ditunjukkan oleh para pemimpin yang sukses (Mireia Rueda, 2023). Selanjutnya, peran retorika dan komunikasi dalam strategi kepemimpinan, seperti yang terlihat dalam kasus pemerintahan Boris Johnson selama bulan-bulan awal krisis Covid, menyoroti pentingnya komunikasi persuasif untuk menjaga kepercayaan dan otoritas (Philip Sersan, 2023).

Tanggapan karyawan terhadap komunikasi krisis memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dan reaksi mereka terhadap manajemen krisis, yang pada akhirnya mempengaruhi keterlibatan dan kesetiaan mereka kepada organisasi. Studi telah menunjukkan bahwa komunikasi krisis yang efektif yang berfokus pada penanganan kebutuhan informasi dan emosional karyawan selama gangguan organisasi yang signifikan dapat berdampak positif pada niat kerja gangguan pasca-pekerjaan (Chenfeng Xu, 2023). Selain itu, cara pemimpin menangani emosi mereka selama krisis dapat secara signifikan mempengaruhi reaksi karyawan, dengan tampilan emosional yang tulus diterima lebih positif dibandingkan dengan tindakan permukaan, yang dapat meningkatkan pengaruh negatif dan mengurangi keterlibatan kerja dan komitmen afektif (Lynn Schmodde, 2023). Selain itu, hubungan antara kepuasan komunikasi internal dan daya tarik majikan dapat diubah selama krisis, dengan komunikasi horizontal tetap menjadi penentu signifikan persepsi pemberi kerja yang positif bahkan di masa-masa yang menantang (Ana Tkalac Verčič, 2023). Temuan ini menyoroti pentingnya komunikasi krisis strategis dalam menumbuhkan keterlibatan dan loyalitas karyawan selama masa krisis.

Komunikasi krisis internal memainkan peran penting dalam pembelajaran organisasi dari kasus krisis internal yang berhasil dan gagal. Organisasi dapat belajar dari krisis dengan mengelola komunikasi secara efektif sebelum, selama, dan setelah krisis (Akram Salim Hasan Al-Janabi, 2023). Belajar dari contoh-contoh internal, seperti studi kasus China, Singapura, Kazakhstan, Belarus, Rusia, Moldova, dan Ukraina, menyoroti pentingnya keberhasilan dan

kegagalan dalam pembelajaran otoriter (Jan Golzer, 2016). Peran organisasi pembelajaran dalam manajemen krisis ditekankan, dengan fokus pada pemikiran sistemik, teknologi canggih, kepemimpinan strategis, dan deteksi krisis dini dan strategi penahanan (Akram Salim Hasan Al-Janabi, 2023). Dengan menganalisis kasus-kasus ini, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap hasil positif, seperti komunikasi krisis proaktif, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kemampuan untuk beradaptasi dan belajar dari pengalaman masa lalu, sementara juga mengenali jebakan yang mengarah pada hasil negatif.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian tentang komunikasi krisis dalam organisasi telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam literatur ilmu komunikasi dan manajemen, menekankan pentingnya mengelola konflik internal secara efektif selama krisis organisasi. Para sarjana telah menyoroti evolusi konsep krisis dalam organisasi, menekankan perlunya rencana manajemen krisis terstruktur dan strategi komunikasi yang ditargetkan (Natalia Timbaliuc, 2023). Komunikasi krisis internal melibatkan proses dinamis sebelum, selama, dan setelah krisis, dengan anggota organisasi memainkan peran penting sebagai komunikator (Ryan P. Fuller, 2023).

Teori Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis, sebagai aspek penting dari komunikasi organisasi, dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks. Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT) Coombs, menekankan pentingnya menyelaraskan strategi komunikasi dengan jenis krisis dan persepsi publik tentang tanggung jawab organisasi untuk mengelola krisis secara efektif (Shalini Upadhyay, 2023). Teori ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi krisis yang tepat dalam mengurangi dampak negatif selama situasi yang menantang. Studi tentang komunikasi krisis telah mengeksplorasi beragam skenario, seperti strategi respons bank selama krisis (A. Slamgazy, 2023), dampak krisis pada organisasi nirlaba dan tanggapan strategis mereka (Ryan P. Fuller, 2023), dan penggunaan media sosial oleh organisasi pemasaran tujuan selama krisis kesehatan global (Emanuele Mele, 2023). Temuan penelitian ini secara kolektif berkontribusi pada pemahaman yang lebih dalam tentang dinamika komunikasi krisis dan menawarkan wawasan berharga bagi organisasi yang bertujuan untuk menavigasi krisis dengan sukses.

Konflik Internal dalam Organisasi

Konflik internal dalam organisasi dapat bermanifestasi dalam berbagai cara, termasuk konflik antar karyawan, konflik antara karyawan dan manajemen, dan konflik yang timbul dari

perubahan organisasi. Konflik organisasi didefinisikan sebagai serangkaian episode yang melibatkan perkembangan, manifestasi, dan penyelesaian konflik (Sibel Kilic, 2023). Ketika dikelola secara efektif, konflik internal dapat mengarah pada hasil positif seperti peningkatan inovasi dan kinerja, seperti dicatat oleh Robbins dan Judge (2013) (Stephen Pembri, 2023)]. Namun, jika dibiarkan tidak ditangani, konflik ini dapat memiliki efek yang merugikan pada organisasi. Memahami sumber, efek, dan strategi manajemen untuk konflik sangat penting untuk produktivitas dan keberhasilan organisasi, menekankan pentingnya resolusi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat (Simon W. Pain, 2022).

Analisis Naratif dalam Penelitian Organisasi

Analisis naratif, seperti yang disorot dalam berbagai makalah penelitian (Linda C. Theron, 2022) (Miguel Cobos, 2022), adalah metode penelitian berharga yang menggali cerita dan narasi yang digunakan individu dan kelompok untuk memahami pengalaman mereka. Dengan memeriksa narasi dalam konteks krisis organisasi, peneliti dapat mengungkap bagaimana anggota organisasi menafsirkan krisis dan tindakan manajemen, menjelaskan dinamika konflik yang mendasari dan penyelesaiannya. Memahami narasi ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana individu dalam organisasi menghubungkan makna dengan peristiwa, tindakan, dan keputusan, yang pada akhirnya mempengaruhi respons organisasi terhadap krisis. Melalui analisis naratif, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang cara-cara rumit di mana cerita membentuk persepsi, perilaku, dan hasil dalam pengaturan organisasi, menawarkan sumber data yang kaya untuk mempelajari manajemen krisis dan resolusi konflik dalam organisasi.

Strategi Komunikasi Krisis

Image Restoration Theory (IRT) oleh Benoit (1997) menguraikan lima strategi utama bagi organisasi untuk mengelola citra mereka selama krisis: penolakan, pengurangan ofensif, penebusan, penyaluran ulang, dan remediasi. Coombs dan Holladay (2002) lebih lanjut menekankan bahwa efektivitas strategi ini tergantung pada konteks spesifik krisis dan karakteristik audiens. Selain itu, Situational Crisis Communication Theory (SCCT) memainkan peran penting dalam membimbing organisasi dalam mengadaptasi strategi komunikasi mereka berdasarkan jenis krisis dan kebutuhan masyarakat (Takayuki Kato, 2022). Contoh dunia nyata seperti krisis yang dihadapi oleh Samsung dengan Galaxy Note 7 menyoroti pentingnya menerapkan strategi pemulihan gambar seperti tindakan korektif, mortifikasi, dan minimalisasi untuk membangun kembali citra yang ternoda dan mendapatkan

kembali kepercayaan konsumen (Dr. Dagdu Tukaram Ghatkar, 2022). Memahami teori-teori ini dan memilih strategi yang tepat yang disesuaikan dengan konteks krisis dan audiens dapat secara signifikan mempengaruhi upaya manajemen reputasi organisasi.

Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Krisis

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang komunikasi krisis secara signifikan berdampak pada respons mereka terhadap krisis dan keputusan organisasi. Studi oleh Wu dan Chen (2021) dan Tkalac Verčič dan Špoljarić (2021) menyoroti pentingnya komunikasi krisis etis kepemimpinan dan praktik komunikasi internal dalam menumbuhkan kesehatan mental karyawan dan membentuk persepsi mereka tentang organisasi selama krisis. Selain itu, Kjeldsen et al. (2021) menekankan bahwa intensitas krisis yang bervariasi dapat mempengaruhi hasil karyawan dan perilaku kepemimpinan, menggarisbawahi perlunya strategi manajemen krisis yang efektif. Selanjutnya, Ludviga dan Kalvina (2021) menunjukkan bahwa kelincuhan strategis yang dirasakan dalam organisasi sektor publik secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan dan kesejahteraan selama krisis, menekankan peran kepemimpinan dan kelincuhan organisasi dalam mendukung karyawan. Secara keseluruhan, proses komunikasi krisis yang transparan, empatik, dan menarik dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, komitmen, persepsi keadilan, dan dukungan organisasi (Qiwei L.Wu, 2023) (Anne Mette Kjeldsen, 2023).

Studi Kasus Krisis Internal

Penelitian oleh Ulmer, Sellnow, dan Seeger (2015) menekankan peran penting komunikasi yang efektif dan konsisten dalam berhasil mengelola krisis internal dalam organisasi. Studi ini menggarisbawahi pentingnya pembelajaran organisasi dari krisis masa lalu untuk meningkatkan strategi komunikasi masa depan (Ana Tkalac Verčič, 2023). Lebih lanjut, temuan oleh Tkalac Verčič dan Špoljarić (Tahun) mengungkapkan bahwa selama krisis eksternal besar seperti pandemi COVID-19, perubahan dalam praktik komunikasi internal dapat secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan tentang majikan mereka, memerlukan penyesuaian strategis dalam strategi komunikasi untuk mempertahankan branding pemberi kerja yang positif (Ana Tkalac Verčič, 2023). Selain itu, Cuenca-Fontbona, Compte-Pujol, dan Del Sueldo (Tahun) menyoroti transformasi fungsi komunikasi internal selama krisis COVID-19, menekankan perlunya adaptasi, digitalisasi saluran komunikasi, dan fokus pada kesejahteraan dan keselamatan karyawan untuk mengatasi tantangan yang muncul secara efektif (Joan Cuenca-Fontbon, 2023). Wawasan ini secara kolektif menekankan pentingnya

komunikasi krisis proaktif, pembelajaran organisasi, dan penyelarasan strategis untuk menavigasi krisis internal dengan sukses dan menumbuhkan budaya organisasi yang tangguh.

METODOLOGI

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada analisis naratif untuk mengeksplorasi bagaimana komunikasi krisis digunakan dalam pengelolaan konflik internal dalam organisasi. Metodologi ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan makna yang diberikan oleh individu terhadap peristiwa krisis, responden dalam penelitian ini sebanyak 50 responden yang diambil para pekerja yang terbiasa dalam team proyek tentative, dari Penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara mendalam beberapa kasus konflik internal dalam organisasi yang mengalami krisis. Studi kasus akan dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti jenis krisis, skala organisasi, dan ketersediaan data.

HASIL PENELITIAN

Temuan Empiris

1. Identifikasi Penyebab Konflik Internal

- a. Perbedaan Kepentingan: Konflik sering muncul karena perbedaan kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi.
- b. Kurangnya Komunikasi: Misunderstanding atau informasi yang tidak tersampaikan dengan jelas sering kali menjadi penyebab utama konflik.
- c. Perubahan Organisasi: Restrukturisasi, perubahan kebijakan, atau perubahan manajemen dapat memicu konflik internal.

2. Strategi Pengelolaan Krisis

- a. Komunikasi Terbuka dan Transparan: Praktik komunikasi yang terbuka dan jujur terbukti efektif dalam meredakan ketegangan dan mengurangi kesalahpahaman.
- b. Mediasi dan Negosiasi: Pendekatan mediasi dan negosiasi sering digunakan untuk menemukan solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat.
- c. Pendekatan Proaktif: Identifikasi dan penanganan potensi konflik sebelum berkembang menjadi krisis besar membantu dalam menjaga stabilitas organisasi.

3. Peran Kepemimpinan

- a. Kepemimpinan yang Responsif: Pemimpin yang responsif dan peka terhadap tanda-tanda konflik dapat menangani krisis dengan lebih efektif.

- b. Pengambilan Keputusan yang Bijaksana: Pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dapat mengurangi potensi konflik.
- c. Model Peran Positif: Pemimpin yang mencontohkan komunikasi yang baik dan resolusi konflik dapat menginspirasi anggota tim untuk mengikuti.

4. Dampak Konflik terhadap Organisasi

- a. Produktivitas dan Moral Karyawan: Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas dan moral karyawan.
- b. Kolaborasi dan Kerjasama: Konflik internal dapat menghambat kerjasama dan kolaborasi antar departemen.
- c. Citra dan Reputasi Organisasi: Konflik yang tereskalasi dapat merusak citra dan reputasi organisasi di mata publik dan stakeholder.

5. Teknik Komunikasi dalam Pengelolaan Krisis

- a. Pendekatan Kolaboratif: Mendorong komunikasi dua arah dan partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat dalam menyelesaikan konflik.
- b. Teknik Assertive Communication: Mengajarkan teknik komunikasi asertif untuk menyampaikan pendapat tanpa menimbulkan konflik lebih lanjut.
- c. Penggunaan Media yang Tepat: Memilih media komunikasi yang sesuai (tatap muka, email, rapat) berdasarkan situasi dan kebutuhan.

6. Kebijakan dan Prosedur Organisasi

- a. Kebijakan Resolusi Konflik: Adanya kebijakan dan prosedur yang jelas tentang resolusi konflik membantu dalam menangani krisis dengan lebih terstruktur.
- b. Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan tentang manajemen konflik dan komunikasi krisis bagi karyawan dan manajemen.
- c. Sistem Pelaporan: Sistem pelaporan yang anonim untuk mengidentifikasi dan melaporkan konflik tanpa takut akan reprisal.

HASIL PENELITIAN

1. Identifikasi Awal dan Eskalasi Konflik

Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang tidak efektif sering kali menjadi pemicu utama eskalasi konflik internal. Narasi dari partisipan menunjukkan bahwa ketidakjelasan informasi, rumor, dan kurangnya transparansi dari manajemen memperburuk situasi konflik. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu dalam mengidentifikasi tanda-tanda awal konflik dan mencegah eskalasinya. Hal ini dapat dilihat dari seluruh responden, diketahui 25% menyatakan bahwa perbedaan kepentingan yang

menyebabkan awal terjadinya konflik diperusahaan, sementara 30% menyatakan kurangnya komunikasi yang menyebabkan awal eskalasi konflik komunikasi pada perusahaan tempat mereka bekerja, sedangkan sisanya adalah akibat perubahan organisasi baik dari sisi managerial maupun dari sisi strategi, hal ini dirasakan oleh 15% pegawai sebagai penyebab timbulnya konflik diperusahaan tempat mereka bekerja.

Dalam berbagai pengaturan, termasuk organisasi dan komunitas, komunikasi yang tidak efektif telah diidentifikasi sebagai katalis utama untuk eskalasi konflik internal. Kurangnya kejelasan dalam informasi, penyebaran rumor, dan kurangnya transparansi secara umum dari manajemen telah terbukti memperburuk situasi konflik (Nanda Aulia Alfari, 2022). Sebaliknya, saluran komunikasi yang terbuka dan transparan memainkan peran penting dalam mendeteksi tanda-tanda awal konflik dan secara efektif mencegah eskalasinya (Nanda Aulia Alfari, 2022). Penelitian tentang konflik internal dalam organisasi telah menyoroti pentingnya gangguan komunikasi sebagai faktor kunci yang menyebabkan meningkatnya ketegangan dan perselisihan di antara anggota (I Dewa Putu Oka Suardi, 2022). Mengatasi tantangan komunikasi ini melalui dialog yang jelas, jujur, dan inklusif dapat secara signifikan berkontribusi pada penyelesaian konflik dan pemeliharaan lingkungan yang harmonis dalam organisasi.

2. Strategi Komunikasi Krisis yang Digunakan oleh Pimpinan dan Manajemen

Analisis menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan sangat mempengaruhi dinamika konflik. Narasi partisipan mengungkapkan beberapa strategi utama yang berhasil, Sebanyak 20% Karyawan menghargai ketika manajemen jujur dan transparansi tentang situasi dan tantangan yang dihadapi organisasi. Komunikasi yang menunjukkan empati terhadap karyawan yang terkena dampak krisis membantu meredakan ketegangan. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan selama krisis meningkatkan rasa memiliki dan komitmen mereka terhadap solusi. Sementara 10% karyawan mengagap bahwa strategi yang dapat digunakan dalam krisis komunikasi oleh pimpinan dan manajemen adalah dengan mediasi dan negosiasi. Sementara karyawan yang berpikir bahwa untuk menyelesaikan konflik krisis komunikasi dengan menggunakan pendekatan proaktif adalah 5% dari jumlah responden.

Temuan penelitian dari berbagai penelitian menyoroti pentingnya strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh para pemimpin dan manajemen dalam konteks yang berbeda. Studi menekankan pentingnya kepemimpinan krisis dan komunikasi di berbagai sektor, seperti perawatan kesehatan dan pendidikan (Joseph H. McIsaac, 2022). Strategi manajemen krisis

yang efektif, termasuk kesiapsiagaan, perencanaan komunikasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan, memainkan peran penting dalam memprediksi dan meningkatkan administrasi akademik di sekolah swasta (P Sinlapapiromsuk,2023). Selain itu, studi kasus seperti respons organisasi Samsung terhadap krisis Galaxy Note 7 menunjukkan efektivitas strategi manajemen krisis yang terencana dengan baik, seperti tawar-menawar integratif dan pengambilan keputusan yang cepat, dalam memulihkan kepercayaan dan reputasi pasca-krisis (Schmehl, Roland,2023). Selain itu, penelitian tentang strategi komunikasi otoritas politik Maroko selama pandemi COVID-19 menggarisbawahi dampak komunikasi terhadap persepsi dan umpan balik publik, menekankan perlunya strategi komunikasi krisis yang transparan dan efektif oleh para pemimpin (Mohammad Idham,2022).

3. Dampak Komunikasi Krisis terhadap Persepsi dan Reaksi Karyawan

Penelitian menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap efektivitas komunikasi krisis sangat mempengaruhi reaksi mereka. Karyawan yang merasa bahwa manajemen berkomunikasi secara efektif dan transparan cenderung menunjukkan:Karyawan lebih percaya pada manajemen dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.Karyawan lebih terlibat dalam upaya pemulihan dan solusi.Sebaliknya, komunikasi yang buruk menyebabkan ketidakpercayaan, demotivasi, dan bahkan peningkatan konflik. hasil penelitian menunjukan bahwa 30% dampak komunikasi krisis mempengaruhi produktivitas dan moral karyawan, sementara sebanyak 25% karyawan menyatakan bahwa komunikasi krisis itu mempengaruhi kolaborasi dan kerjasama dalam perusahaan, sedangkan hasil penelitian lainnya di ketahui bahwa 20% karyawan menyatakan bahwa krisis komunikasi akan mempengaruhi citra dan reputasi organisasi

Komunikasi krisis memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dan reaksi karyawan selama krisis organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa selama krisis, persepsi karyawan tentang ketidakpastian terkait pekerjaan dapat menyebabkan emosi negatif dan pelepasan pekerjaan, menekankan pentingnya komunikasi krisis internal yang menyediakan sumber daya sosial emosional, transparansi organisasi, dan dukungan untuk mengurangi hasil negatif ini (Felipe de Lima Bandeira,2022). Selain itu, strategi tampilan emosional para pemimpin, seperti emosi asli versus tindakan permukaan atau tindakan mendalam, dapat secara signifikan memengaruhi pengaruh karyawan, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen afektif, dengan emosi asli diterima lebih positif selama krisis (Lynn Schmodde,2023). Selanjutnya, waktu dan isi komunikasi krisis, bersama dengan identifikasi organisasi karyawan, dapat mempengaruhi reaksi kognitif dan niat perilaku, menyoroti pentingnya memelihara identifikasi

organisasi sebelum krisis untuk menumbuhkan kepercayaan dan mengurangi niat pergantian di antara karyawan (Ana Tkalac Verčič ,2023). Secara keseluruhan, strategi komunikasi krisis yang efektif sangat penting untuk menjaga moral karyawan, keterlibatan, dan ketahanan organisasi selama masa-masa sulit.

PEMBAHASAN

Studi kasus mengungkap beberapa pembelajaran penting:

Kesuksesan dalam Krisis: Organisasi yang berhasil mengatasi krisis internal umumnya memiliki struktur komunikasi yang baik dan pemimpin yang responsif. Kegagalan dalam Krisis sering kali terjadi karena kurangnya koordinasi, komunikasi yang tertutup, dan kegagalan manajemen untuk menangani permasalahan inti yang menyebabkan krisis. Analisis naratif menunjukkan bahwa cerita tentang krisis dalam organisasi sering kali membentuk persepsi dan tindakan individu. Banyak narasi yang menggambarkan krisis sebagai ujian yang harus dihadapi dan diselesaikan bersama. Cerita tentang pemimpin yang menunjukkan pengorbanan pribadi untuk kebaikan organisasi sering kali menjadi inspirasi bagi karyawan. Banyak partisipan melihat krisis sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh, baik secara individu maupun sebagai organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa konflik internal dalam organisasi sering kali disebabkan oleh perbedaan kepentingan, kurangnya komunikasi yang efektif, dan perubahan organisasi yang signifikan. Perbedaan kepentingan dan tujuan antar individu atau kelompok menjadi pemicu utama konflik, sementara kurangnya komunikasi yang jelas memperburuk situasi. Strategi pengelolaan krisis yang efektif melibatkan komunikasi terbuka dan transparan, mediasi dan negosiasi yang adil, serta pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi potensi konflik. Komunikasi yang terbuka memungkinkan semua pihak untuk menyampaikan pandangan dan kekhawatiran mereka, yang membantu dalam meredakan ketegangan dan mencari solusi bersama.

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam manajemen konflik. Pemimpin yang responsif, bijaksana dalam pengambilan keputusan, dan menjadi model peran positif dapat mengelola konflik dengan lebih efektif. Kepemimpinan yang responsif dan empatik membantu dalam memahami akar permasalahan dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penyelesaian konflik. Konflik internal yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak

negatif pada produktivitas dan moral karyawan, menghambat kolaborasi dan kerjasama antar departemen, serta merusak citra dan reputasi organisasi. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang efektif dapat meningkatkan dinamika kerja dan memperkuat kerjasama tim.

Teknik komunikasi yang efektif seperti pendekatan kolaboratif, komunikasi asertif, dan penggunaan media yang tepat sangat penting dalam manajemen konflik. Teknik-teknik ini membantu menciptakan dialog konstruktif dan mencegah eskalasi konflik. Adanya kebijakan dan prosedur yang jelas tentang resolusi konflik sangat penting. Pelatihan dan pengembangan terkait manajemen konflik serta sistem pelaporan yang transparan dan anonim membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan bebas konflik.

REFERENSI

- A., N., Chumikov. (2021). Conflict communications in modern media. doi: 10.21453/2311-3065-2021-9-2-125-142
- A., Slamgazhy., A.D., Kaldybekova. (2023). Crisis communication: The case study of Kaspi bank of Kazakhstan. Habarşy, doi: 10.26577/hj.2023.v67.i1.04
- Akram, S., Hasan, A.-J., Hussam, A. M., & Sahraa, A. H. (2023). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. Corporate and Business Strategy Review, doi: 10.22495/cbsrv4i1art1
- Alexander, R., Julia, K., & Vladislav, S. (2021). The role of fake news in conflict escalation: A theoretical overview. Social Science Research Network, doi: 10.2139/SSRN.3857007
- Alfarisi, N. A., Manugeran, M., & Purwarno, P. (2022). Causes of internal conflict in Frank Herbert's novel Dune. Journal of Language, 4(2), 304-311.
- Ana, T. V., & Anja, Š. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. Journal of Contingencies and Crisis Management, doi: 10.1111/1468-5973.12462
- Anne, M. K., Anders, B., Thomas, J., & Lotte, B. A. (2023). Crisis intensity, leadership behavior, and employee outcomes in public organizations. International Journal of Public Administration, doi: 10.1080/01900692.2023.2213856
- Chenfeng, X. (2023). The myth of emotion-focused employee crisis communication? How information-focused employee crisis communication during COVID-19 pandemic job disruption drives post-pandemic intent-to-perform and intent-to-return in hospitality employees. doi: 10.4324/9781003195580-10
- Christopher, R., Julia, S., & Sabine, E. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: How organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. Corporate Communications: An International Journal, doi: 10.1108/ccij-04-2022-0045

- de Lima Bandeira, F. (2022). Raízes negras do Baixo rio Amazonas: territorialidade e formação de quilombos em Santarém-Pará (Doctoral dissertation, [sn]).
- Dimosthenis, K. (2023). When the going gets tough, leaders use metaphors and storytelling: A qualitative and quantitative study on communication in the context of COVID-19 and Ukraine crises. *Administrative Sciences*, doi: 10.3390/admsci13040110
- Dr., D. T. Ghatkar. (2022). Samsung's crisis communication response: Ineffective response strategies across traditional and social media platforms. doi: 10.32920/ryerson.14643882
- E., V., Pustovalova., V., V., Nagaytsev. (2021). Forms of communication in the dynamics of social conflict. doi: 10.34020/2073-6495-2021-1-269-276
- Ebrahim, M., & Abdullah, A.-A. (2012). The moderating effect of the Islamic approach on the relationship between public relations roles and crisis communication strategies in Yemen.
- Elisa, L., & Jochen, K. (2022). Communication of crisis or crisis of communication. *Proceedings - Academy of Management*, doi: 10.5465/ambpp.2022.16039abstract
- Emanuele, M., Raffaele, F., & Manuela, D. C. (2023). Pictures of a crisis. Destination marketing organizations' Instagram communication before and during a global health crisis. *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2023.113931
- Idham, M. F., Falyouna, O., Eljamal, R., Maamoun, I., & Eljamal, O. (2022). Chloramphenicol removal from water by various precursors to enhance graphene oxide-iron nanocomposites. *Journal of Water Process Engineering*, 50, 103289.
- Igor, G., & Sven, D. (2023). Organizational communication strategies in response to major disruptions: The case of the worsening situation in the Russia-Ukraine conflict. *International Journal of Organizational Analysis*, doi: 10.1108/ijoa-03-2023-3658
- Jan, G. (2016). Russia in the "friend-enemy" categories. Czech ideological discussion about the so-called. "Ukrainian crisis". 1(1), 81. doi: 10.17951/WE.2015.1.1.81
- Joan, C.-F., Marc, C.-P., & M., Del, S. (2023). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation?. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, doi: 10.5565/rev/analisi.3553
- Linda, C. T. (2022). Narrative analysis. doi: 10.1093/oso/9780192848925.003.0023
- Lucinda, B.-M. S., Tanya, L. R., & Lynnette, F. (2022). Internal communication in a diverse and developing world context: Challenges for corporate South Africa. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, doi: 10.36615/jcsa.v41i2.1452
- Lynn, S., & Marius, C. W. (2023). Employee reactions to leader emotional display strategies in a crisis situation. *European Management Review*, doi: 10.1111/emre.12555
- McIsaac, S. (2022). Inter-agency collaborations among mental health and law enforcement professionals in San Bernardino County during COVID-19: A qualitative study.

- Miguel, C., & Patricia, R. S. (2022). Narrative in videogame design: A starting guide. doi: 10.1109/ICALTER57193.2022.9964824
- Mireia, R. (2023). Effective leadership strategies in managing the COVID-19 pandemic. doi: 10.31219/osf.io/evnxz
- Natalia, T. (2023). Crisis management within organizations. doi: 10.53486/icspm2022.15
- Philip, S. (2023). Crisis leadership. doi: 10.1017/9781009321983
- Qiwei, L., Wu., & Feifei, C. (2023). A dual-process model of promoting employee mental health in crises: Impacts of leadership health support and organizational leaders' crisis communication in COVID-19. *Health Communication*, doi: 10.1080/10410236.2023.2231283
- Reuchlin, S., Joshi, R., & Schmehl, R. (2023). Sizing of hybrid power systems for off-grid applications using airborne wind energy. *Energies*, 16(10), 4036.
- Ryan, P. F., Ronald, E. R., & Andrew, S. P. (2023). U.S. nonprofit organizations respond to the COVID-19 crisis: The influence of communication, crisis experiences, crisis management, and organizational characteristics. *American Behavioral Scientist*, doi: 10.1177/00027642231155380
- Schmodde, L., & Wehner, M. C. (2023). Employee reactions to leader emotional display strategies in a crisis situation. *European Management Review*, 20(3), 543-560.
- Shalini, U. (2023). Why some hotels get it right and others don't: Perspective of situational crisis communication theory towards crisis response strategies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, doi: 10.1111/1468-5973.12477
- Sibel, K. (2023). Eğitim yönetiminde örgütsel çatışmaya sebep olan unsurların çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, doi: 10.52096/jsrbs.9.18.24
- Simon, W. P. (2022). Methodology for identifying internal causes of and managing conflicts in the organization. doi: 10.54664/aqpm7333
- Sinlapapiromsuk, P., Sanitlou, N., Yapadit, S., & Nampradit, A. (2023). Crisis management strategies for school leaders affecting academic administration in private schools under Nakhonratchasima Province Education Office.
- Stephen, P., Madu, I., & Joy, D. Z. (2023). Conflict in organisations: An examination of its types, sources, effects and management strategies. *Organization and Human Capital Development*, doi: 10.31098/orcadev.v2i1.1231
- Suardi, I. D. P. O., Arisena, G. M. K., Sukewijaya, I. M., & Krisnandika, A. A. K. (2023). Status of agriculture resources sustainability and agricultural policy in Denpasar City, Province of Bali, Indonesia. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 23(3), 22694-22710.
- Takayuki, K. (2022). Crisis communication theories and strategies. doi: 10.4324/9781003147480-3

- Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 599-609.
- V., A., Zastavenko. (2022). Communications in business conflict. *Učēnye Zapiski Sankt-Peterburgskogo Universiteta Tehnologij Upravleniâ i Ėkonomiki*, doi: 10.35854/2541-8106-2022-1-82-89
- V., Ivanova. (2023). Conceptual analysis of the narrative strategy of the text of the propaganda speech from the position of the post-Romanov psychoanalytic approach. *Litera*, doi: 10.25136/2409-8698.2023.6.43413