



DOI: <https://doi.org/10.38035/jim.v4i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Mitigasi Krisis Dalam Komunikasi Internal : Membangun Kepercayaan dan Keterbukaan di Tempat Kerja

Nandhika Daffa Carlotta¹, Ana Kuswanti², Fitria Ayuningtyas³

¹Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta , DKI Jakarta, Indonesia, daffa.siregar02@gmail.com

²Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta , DKI Jakarta, Indonesia, anakuswanti@upnvj.ac.id

³Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta , DKI Jakarta, Indonesia, fitr061@brin.go.id

Corresponding Author: daffa.siregar02@gmail.com¹

Abstract: *This study analyzes the role of internal communication in managing corporate crises through a case study of PT Tupperware, which experienced bankruptcy. Effective internal communication is found to be a crucial element in maintaining employee trust, reducing anxiety, and enhancing transparency during a crisis. By applying the Two-Way Symmetric Communication Theory, the company can establish mutually beneficial relationships between management and employees, which helps alleviate uncertainty and accelerate the recovery process. This study also highlights the challenges of managing communication in a workplace with generational diversity, requiring a flexible and inclusive approach. The findings from this case study show that appropriate, quick, and clear communication strategies are vital in handling crises, improving corporate image, and restoring public trust. The results of this research provide important contributions for companies in responding to crises and managing internal communication more efficiently to strengthen resilience and sustainability.*

Keywords: *Internal Communication, Crisis Mitigation, Trust, Two-way Communication, Case Study*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis peran komunikasi internal dalam mengelola krisis perusahaan melalui studi kasus PT Tupperware yang mengalami kebangkrutan. Komunikasi internal yang efektif ditemukan sebagai elemen penting untuk mempertahankan kepercayaan karyawan, mengurangi tingkat kecemasan, dan meningkatkan transparansi dalam menghadapi krisis. Dengan menerapkan Teori Komunikasi Dua Arah Simetris, perusahaan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan antara manajemen dan karyawan, yang berfungsi meredakan ketidakpastian dan mempercepat proses pemulihan. Penelitian ini juga menyoroti tantangan dalam mengelola komunikasi di lingkungan kerja yang memiliki keberagaman generasi, yang membutuhkan pendekatan yang fleksibel dan inklusif. Temuan dari studi kasus ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang tepat, cepat, dan jelas sangat vital dalam menangani krisis, memperbaiki citra perusahaan, dan mengembalikan kepercayaan publik. Hasil penelitian ini memberi kontribusi penting bagi perusahaan dalam merespons krisis dan mengelola komunikasi internal yang lebih efisien untuk memperkuat ketahanan serta keberlanjutan perusahaan.

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Mitigasi Krisis, Kepercayaan, Komunikasi Dua Arah, Studi Kasus.

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang dinamis akibat perkembangan globalisasi yang pesat membuat krisis perusahaan menjadi bagian tak terhindarkan dari proses menuju kesuksesan. Pada proses perkembangannya menuju kesuksesan. Krisis datang dalam berbagai bentuk, seperti masalah keuangan, operasional, dan tantangan reputasi yang dapat memengaruhi pekerjaan, hingga krisis-krisis yang terjadi karena media sosial dan komunikasi yang bermasalah pada internal perusahaan itu sendiri sehingga mempengaruhi citra perusahaan. Salah satu aspek paling krusial dalam menghadapi sebuah krisis perusahaan yaitu komunikasi internal.

Komunikasi internal memiliki peran dalam memastikan keterlibatan karyawan dan stakeholder pada perusahaan berjalan dengan baik. Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan antar karyawan yang dilakukan dengan efektif yang terjadi untuk kepentingan perusahaan. Argenti (2009) menyatakan bahwa komunikasi manajemen dimulai dari satu manajer ke manajer lainnya, serta dari atasan ke karyawan. Namun, seiring dengan berkembangnya ukuran dan kompleksitas perusahaan, hal ini menjadi lebih sulit, sehingga memerlukan adanya komunikasi internal yang efektif. Selain itu, terkait dengan keberadaan karyawan, dikatakan bahwa karyawan saat ini memiliki nilai dan kebutuhan yang berbeda dibandingkan dengan karyawan pada dekade-dekade sebelumnya. Sebagian besar karyawan sekarang memiliki latar belakang pendidikan yang lebih baik, memiliki harapan yang lebih tinggi tentang apa yang mereka inginkan dari karier mereka dibandingkan dengan orang tua mereka, dan mereka juga ingin lebih memahami perusahaan tempat mereka bekerja.

Mitigasi krisis dalam komunikasi internal tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan informasi, tetapi juga dengan pembentukan sistem komunikasi yang dapat meredakan kepanikan, membangun kepercayaan, dan menjaga transparansi antara pimpinan dan seluruh karyawan perusahaan. Proses mitigasi ini menjadi langkah awal yang sangat penting untuk mencegah penyebaran rumor, mengurangi kecemasan, serta memastikan setiap karyawan perusahaan memahami perannya dalam menghadapi krisis.

Pendekatan komunikasi yang bersifat preventif dan adaptif sangat diperlukan untuk memastikan perusahaan siap merespons perubahan dinamis di dalamnya. Dalam konteks ini, peran manajemen sebagai penyampai pesan utama sangat berpengaruh terhadap keberhasilan mitigasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai strategi komunikasi internal yang efektif sangat krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang tahan banting, saling percaya, dan siap menghadapi tantangan secara bersama-sama. Penelitian dan pembahasan dalam esai ini akan membahas bagaimana mitigasi krisis melalui komunikasi internal dapat memperkuat kepercayaan dan membangun budaya keterbukaan di tempat kerja sebagai dasar untuk kelangsungan perusahaan.

Menurut Effendy (2001:2), komunikasi internal mencakup berbagai bentuk komunikasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut: komunikasi personal (Personal communication). Komunikasi personal adalah komunikasi antara dua orang yang bisa dilakukan dengan dua cara:

1. **Komunikasi tatap muka (*face to face communication*)** - Komunikasi ini terjadi secara langsung dalam bentuk dialog sambil saling menatap, sehingga terjalin kontak pribadi (personal contact).
2. **Komunikasi bermedia (*mediated communication*)** - Komunikasi yang dilakukan dengan bantuan alat, seperti telepon atau memorandum. Karena menggunakan alat, komunikasi ini tidak melibatkan kontak pribadi langsung antara kedua pihak.

Salah satu tujuan komunikasi internal adalah untuk membantu individu menjalankan pekerjaan mereka dengan baik (Smith, 2005; Mayer, 2004 dalam Medina, 2015). Namun, komunikasi internal tidak selalu berjalan lancar, karena berbagai faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan di dalam perusahaan, yang biasanya melibatkan karyawan. Komunikasi sering kali menjadi topik utama dalam berbagai masalah, bahkan sejak dulu sudah banyak dibicarakan dan dipelajari mengenai pentingnya komunikasi dalam perusahaan untuk menciptakan suasana yang konstruktif. Banyak perusahaan yang mengalami krisis akibat masalah internal, terutama yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan, yang pada gilirannya menyebabkan penurunan kinerja. Selain itu, banyak kasus yang menunjukkan penurunan hingga kerusakan reputasi perusahaan disebabkan oleh masalah dalam komunikasi internal. Oleh karena itu, komunikasi dianggap memiliki peran vital dalam memastikan aliran pesan yang jelas antara atasan, bawahan, dan sesama karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komunikasi internal adalah latar belakang karyawan.. Faktor ini berperan penting dalam menentukan cara komunikasi yang tepat agar tujuan dan maksud komunikasi dapat tercapai. Sebagai contoh, perusahaan yang berada di kota besar seperti Jakarta biasanya memiliki karyawan dengan latar belakang sosial dan budaya yang lebih beragam. Sementara itu, perusahaan yang terletak di daerah kecil, di luar kota besar, cenderung memiliki karyawan yang berasal dari daerah tersebut, dengan latar belakang budaya dan sosial yang lebih homogen. Perbedaan latar belakang ini tentunya mempengaruhi bagaimana komunikasi internal berjalan dalam perusahaan, termasuk cara berkomunikasi dengan karyawan.

Dalam strategi public relations, PR memiliki peran penting dalam merancang strategi terpadu yang berasal dari fungsi dan peran PR untuk membantu perusahaan menyelesaikan masalah. Salah satunya adalah strategi manajemen krisis, yaitu pendekatan terstruktur dalam menangani krisis melalui strategi komunikasi kepada khalayak, yang mencakup penyampaian informasi dengan cepat dan tepat untuk memperbaiki kesalahan informasi serta membantu mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis. Keberadaan public relations menjadi sangat vital bagi perusahaan, terutama saat terjadi krisis, karena penting untuk mengembalikan kepercayaan dan citra positif perusahaan. Hal ini merupakan peran PR dalam menciptakan citra perusahaan yang baik. Dengan demikian, public relations hadir di tengah krisis untuk menjadi jembatan hubungan dan persepsi antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat.

Komunikasi yang terhambat karena berbagai kendala yang menghalangi alur komunikasi dapat menyebabkan gangguan dalam perusahaan. Salah satu dampaknya adalah ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Dampak terburuknya adalah terjadinya demonstrasi dan pemogokan yang merugikan perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh Fitzpatrick dan Vlaskov (2014:6), kegagalan dalam komunikasi sering kali digunakan sebagai alasan ketika karyawan menolak upaya manajemen untuk mengurangi gaji, memperpanjang jam kerja, atau membuat kondisi kerja yang tidak menyenangkan.

Perusahaan dengan kompleksitas dan keragaman karyawan cenderung menghadapi lebih banyak tantangan yang dapat muncul. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menciptakan komunikasi yang efektif dan membangun hubungan yang konstruktif dengan karyawan. Pincus & Wood dalam Gillis (2006:296) menjelaskan bahwa

“Communication at its best involves both informational and relational dimensions (for example, source credibility, audience response, and message interpretation). The role played by relational and informational factors in any communicative situation will vary with circumstances and players; however, ignoring one at the expense of the other invariably weakens the overall communication (not to mention the human relationship).”

Manajemen perusahaan perlu fokus dalam membangun hubungan yang baik dengan pihak internalnya. Reputasi perusahaan mulai terbentuk dari cara mereka menjalin hubungan

yang positif dengan karyawan sebagai audiens internal. Kemampuan perusahaan dalam mengelola komunikasi yang baik sangat krusial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Masalah dalam perusahaan sering kali timbul akibat hambatan komunikasi, yang dapat menghambat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Banyak contoh menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk dapat berdampak negatif terhadap operasional perusahaan.

Pada akhirnya sebuah perusahaan tentu menangani krisis dengan strategi hubungan masyarakat (public relations), PR memiliki landasan untuk merancang strategi yang terintegrasi dari fungsi dan peran PR yang dapat membantu perusahaan mengatasi masalah. Salah satu bentuk strategi tersebut adalah manajemen krisis, yang merupakan pendekatan sistematis dalam menangani krisis melalui komunikasi dengan audiens. Ini melibatkan penyampaian informasi yang cepat dan akurat untuk memperbaiki kesalahan informasi dan mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis (Seitel, 2017). Keberadaan public relations sangat penting bagi perusahaan, terutama ketika krisis terjadi, karena PR berperan dalam mengembalikan kepercayaan serta membangun citra positif perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya *good corporate image*. Oleh karena itu, public relations berfungsi sebagai jembatan untuk menghubungkan dan membentuk persepsi berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam situasi krisis (Kotler, 2005).

Smith (2004) menekankan beberapa aspek mengenai komunikasi internal yaitu:

1. *Internal communication has moved on from events and people to sharing corporate goals.*
2. *Internal communication needs to be championed at the very top.*
3. *Organizations need the workforce to understand what is expected of them – internal communication will help them deliver this.*
4. *Internal communication is still a new discipline.*
5. *Internal communication is the responsibility of everyone from CEO to line manager and supervisor*

Pendapat ini menjelaskan komunikasi internal mempunyai peran dalam membangun pandangan yang sama bagi karyawan dalam perusahaan. Smith juga memandang pentingnya komunikasi untuk menyamakan kesamaan pandangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Masalah yang timbul di perusahaan sangat mungkin disebabkan adanya perbedaan dalam menanggapi sebuah kebijakan.

Kebermanfaatan penelitian ini dengan memberikan kontribusi langsung kepada perusahaan dalam menghadapi krisis dengan menekankan pentingnya komunikasi internal yang efektif. Dengan menerapkan hasil penelitian ini, perusahaan dapat lebih siap merespons krisis, mengurangi ketidakpastian di antara karyawan, dan meningkatkan daya tahan perusahaan selama periode sulit. Selain itu, penelitian ini juga membantu perusahaan dalam membangun kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya dapat memperbaiki moral dan produktivitas.

Mengintegrasikan teori komunikasi dua arah simetris, penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan untuk mengembangkan komunikasi internal yang tidak hanya informatif, tetapi juga partisipatif, yang dapat memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Pendekatan ini memungkinkan manajer dan pimpinan untuk lebih memahami cara melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bagaimana mengurangi hambatan komunikasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi ketidakpuasan karyawan dan gangguan operasional, yang pada gilirannya juga memperbaiki reputasi perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Penelitian ini juga bermanfaat untuk membantu perusahaan mengembangkan strategi komunikasi yang menjaga keterlibatan karyawan selama krisis, mencegah perpecahan internal yang dapat memperburuk situasi. Dengan memahami kebutuhan

komunikasi dari berbagai generasi karyawan, perusahaan dapat merancang saluran komunikasi yang lebih adaptif dan sesuai dengan preferensi masing-masing kelompok. Akhirnya, penelitian ini menekankan pentingnya keterbukaan dalam komunikasi internal, yang dapat mencegah penyebaran rumor yang memperburuk krisis dan mempercepat proses pemulihan perusahaan dengan membangun budaya keterbukaan yang lebih kuat.

Pentingnya Komunikasi Internal dalam Krisis

Komunikasi internal yang efektif selama krisis memiliki beberapa tujuan utama, antara lain: menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu, membangun dan memelihara kepercayaan, serta mengurangi kecemasan yang dapat menambah beban organisasi. Salah satu tantangan terbesar dalam situasi krisis adalah kebingungan informasi yang dapat menyebabkan ketidakpastian di antara karyawan. Jika manajemen gagal untuk memberikan arahan yang jelas dan terbuka, ketidakpastian ini bisa berkembang menjadi spekulasi, yang memperburuk situasi dan menciptakan kebingungannya lebih lanjut di antara karyawan.

Karyawan adalah aset yang sangat berharga dalam setiap perusahaan. Namun, dalam situasi krisis, mereka juga menjadi kelompok yang paling rentan terhadap ketidakpastian. Ketidaktahuan tentang kebijakan yang akan diambil, kekhawatiran mengenai keamanan pekerjaan, dan penyebaran rumor dapat menyebabkan disinformasi yang memperburuk keadaan. Komunikasi internal yang efektif dapat berfungsi sebagai pelindung dari masalah-masalah tersebut, dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka, membangun kepercayaan, serta memastikan setiap individu memahami langkah-langkah mitigasi yang diambil oleh Perusahaan.

Kemampuan sebuah perusahaan dalam menghadapi serta manajemen komunikasi internal pada perusahaan itu sendiri sangat penting untuk mencapai perusahaan perusahaan. Komunikasi internal khususnya pada sebuah perusahaan yang baik memerlukan komunikasi yang efektif antara karyawan dengan atasan serta stakeholder pada perusahaan lainnya. Kolaborasi yang baik pada perusahaan adalah salah satu tujuan utama dari komunikasi internal yang efektif sehingga dapat menjadikan capaian-capaian yang sifatnya krusial dalam peningkatan kinerja dan visi perusahaan. Banyak perusahaan yang justru hancur atau kebingungan pada krisis perusahaannya itu sendiri dikarenakan terabaikannya *bottleneck* yang terjadi karena sebuah masalah komunikasi internal yang sifatnya sepele namun krusial seperti tidak sampainya informasi dari HRD kepada karyawan sehingga berujung hadirnya krisis-krisis yang terjadi pada perusahaan.

Peran komunikasi dalam perusahaan sangatlah vital, terutama dalam mengurangi potensi terjadinya kesalahpahaman. Komunikasi yang terorganisir dan jelas memungkinkan anggota tim untuk menyampaikan dan memahami informasi dengan akurat, sambil meminimalkan kemungkinan miskomunikasi. Selain itu, komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi antara individu atau tim, memudahkan pertukaran informasi secara cepat dan tepat, serta memastikan bahwa setiap anggota menyadari peran dan tanggung jawab mereka dalam proyek yang tengah dijalankan. Ini juga menciptakan sinergi dalam pelaksanaan proyek. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk saling berbagi ide dan pandangan, yang mempercepat proses pengambilan keputusan. Proses ini mendorong diskusi konstruktif dan memungkinkan akses yang lebih cepat terhadap informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat dan tepat waktu (Haidar et al., 2022).

Membangun Kepercayaan Melalui Komunikasi Internal

Kepercayaan adalah dasar utama dalam hubungan antara manajemen dan karyawan, terutama dalam situasi krisis. Ketika krisis terjadi, karyawan membutuhkan rasa aman dan keyakinan bahwa perusahaan mereka akan menangani tantangan tersebut dengan bijaksana. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan informasi yang jujur dan

transparan, tanpa menyembunyikan fakta yang relevan. Komunikasi yang terbuka tidak hanya menunjukkan bahwa perusahaan terbuka terhadap karyawan, tetapi juga menyediakan ruang untuk umpan balik yang bisa membantu mengidentifikasi masalah lebih awal.

Menurut Grunig (1992), komunikasi internal yang efektif tidak hanya mengacu pada penyampaian informasi antara manajemen dan karyawan, tetapi juga berfokus pada pembentukan hubungan yang saling menguntungkan (Bagaskoro et al., 2023). Dalam hal ini, Model Two-Way Symmetrical menekankan pentingnya komunikasi yang seimbang, di mana kedua pihak memiliki suara yang setara dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan. Pendekatan ini mendukung terciptanya hubungan simbiotik di mana perusahaan dan karyawan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Woodward berpendapat bahwa komunikasi internal dua arah yang simetris bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama dan membangun dialog antara berbagai pihak, sekaligus menghasilkan efek yang seimbang (Angeline, 2013). Kelebihan dari model ini terletak pada fokusnya terhadap elemen-elemen penting dalam komunikasi yang sehat, seperti kepercayaan, kredibilitas, keterbukaan, timbal balik, dan umpan balik. Dengan menggunakan model ini, perusahaan diharapkan dapat menciptakan komunikasi internal yang lebih transparan, di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat, tidak hanya sebagai penerima informasi, tetapi juga sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Komunikasi horizontal yang intens antara karyawan dan manajemen, serta negosiasi yang lebih terbuka, akan menghasilkan solusi yang lebih kolaboratif terhadap berbagai isu dalam perusahaan.

Membangun kepercayaan antar karyawan tidaklah mudah, apalagi dengan adanya intrik-intrik yang mungkin muncul dari masalah personal di antara beberapa karyawan. Masalah personal yang timbul hanya bisa diselesaikan oleh individu yang bersangkutan. Oleh karena itu, komunikasi internal harus tetap bersifat netral dan efektif, memastikan komunikasi tetap profesional dan positif untuk perusahaan. Masalah pribadi dalam perusahaan seharusnya tidak mengganggu profesionalisme karyawan, khususnya dalam kinerjanya. Dalam konteks ini, keberadaan orang ketiga yang netral sangat penting untuk menumbuhkan rasa kepercayaan antar karyawan dan menghasilkan solusi yang menguntungkan perusahaan.

Komunikasi internal yang efektif sering dipimpin oleh profesional PR, dengan dukungan dari departemen lain seperti HRD, untuk membangun kepercayaan dan komitmen di antara karyawan. Transparansi dalam komunikasi internal adalah kunci utama dalam memperkuat hubungan kepercayaan antara perusahaan dan karyawan. Dengan memberikan informasi yang jelas dan jujur, organisasi dapat menciptakan rasa aman serta memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Kepercayaan ini akan semakin tumbuh ketika karyawan terlibat dalam proses komunikasi, diberi kesempatan untuk mengemukakan ide dan kritik, atau saran yang kemudian mendapat respons positif dari manajemen. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Namun, tantangan dalam mengelola komunikasi internal yang efektif salah satunya adalah keberagaman generasi di dalam perusahaan. Perusahaan harus menghadapi dan memperhatikan kebutuhan serta hak karyawan dari berbagai latar belakang generasi. Banyak perusahaan yang merekrut banyak fresh graduate, yang memaksa karyawan lama untuk berkolaborasi dengan mereka yang baru mengenal dunia profesional. Hal ini sering menimbulkan ketidaksetaraan dalam cara kerja dan berinteraksi antar kelompok generasi seperti Baby Boomers, Gen X, Millennials, dan Gen Z. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang netral, menyenangkan, dan efektif, dengan tetap menghormati kesopanan dan budaya Indonesia dalam menghargai orang yang lebih tua. Lingkungan kerja yang nyaman berpengaruh besar terhadap hasil kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peran komunikasi internal dalam mitigasi krisis di lingkungan organisasi, khususnya dalam membangun kepercayaan dan keterbukaan antara manajemen dan karyawan. Penelitian ini dirancang sebagai studi kasus dengan fokus pada kasus kebangkrutan PT Tupperware sebagai objek kajian. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana strategi komunikasi internal diterapkan dalam situasi krisis dan sejauh mana efektivitasnya dalam menjaga stabilitas organisasi.

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka. Peneliti menggunakan berbagai sumber sekunder seperti dokumen resmi perusahaan, unggahan media sosial Tupperware, artikel berita, serta literatur ilmiah dari buku dan jurnal akademik yang membahas komunikasi internal dan manajemen krisis. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis), yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola komunikasi, strategi mitigasi, dan pendekatan komunikasi yang diambil oleh perusahaan. Dalam proses analisis, peneliti menggunakan kerangka teori *Two-Way Symmetrical Model* dari Grunig untuk menilai kualitas komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, serta *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dari Coombs sebagai landasan untuk memahami taktik komunikasi yang digunakan dalam menghadapi krisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif sangat penting dalam proses mitigasi krisis di perusahaan. Studi kasus PT Tupperware yang mengalami kebangkrutan memberikan gambaran konkret bagaimana krisis internal dan eksternal dapat berdampak besar pada reputasi, kepercayaan publik, dan kinerja keuangan perusahaan. Dari analisis studi kasus, ditemukan bahwa identifikasi krisis yang cepat dan akurat menjadi langkah awal penting dalam menghadapi krisis, di mana perusahaan melakukan evaluasi dampak krisis pada aspek keuangan dan persepsi publik di media sosial. Kerja sama tim dan penyusunan strategi krisis yang matang melibatkan koordinasi lintas departemen, termasuk komunikasi internal dan eksternal, yang bertujuan mengurangi dampak negatif dan menjaga kelangsungan operasional. Transparansi komunikasi kepada pemangku kepentingan melalui media sosial dan saluran komunikasi resmi menjadi kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan konsumen dan mitra bisnis selama masa krisis. Evaluasi dan pembaruan kebijakan internal dilakukan untuk mencegah terulangnya krisis serupa dan memperkuat tata kelola perusahaan ke depan. Dalam konteks komunikasi internal, pentingnya komunikasi dua arah yang simetris, seperti dijelaskan oleh teori komunikasi krisis dan model *Two-Way Symmetrical*, sangat menunjang terciptanya kepercayaan dan keterbukaan antara manajemen dan karyawan.

Dari analisis studi kasus, ditemukan bahwa:

1. Identifikasi krisis yang cepat dan akurat menjadi langkah awal penting dalam menghadapi krisis, di mana perusahaan melakukan evaluasi dampak krisis pada aspek keuangan dan persepsi publik di media sosial.
2. Kerja sama tim dan penyusunan strategi krisis yang matang melibatkan koordinasi lintas departemen, termasuk komunikasi internal dan eksternal, yang bertujuan mengurangi dampak negatif dan menjaga kelangsungan operasional.
3. Transparansi komunikasi kepada pemangku kepentingan melalui media sosial dan saluran komunikasi resmi menjadi kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan konsumen dan mitra bisnis selama masa krisis.

4. Evaluasi dan pembaruan kebijakan internal dilakukan untuk mencegah terulangnya krisis serupa dan memperkuat tata kelola perusahaan ke depan.
5. Dalam konteks komunikasi internal, pentingnya komunikasi dua arah yang simetris, seperti dijelaskan oleh teori komunikasi krisis dan model Two-Way Symmetrical, sangat menunjang terciptanya kepercayaan dan keterbukaan antara manajemen dan karyawan.

Pembahasan

Isi Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil di atas, dapat dibahas bahwa komunikasi internal berperan sebagai fondasi utama dalam mitigasi krisis. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan akuntabel tidak hanya membantu mengurangi ketidakpastian dan kecemasan di kalangan karyawan, tetapi juga mendukung strategi komunikasi eksternal yang efektif.

Kepercayaan karyawan sebagai audiens internal harus dipertahankan dengan penyampaian informasi yang konsisten dan kesempatan bagi mereka untuk memberikan umpan balik. Hal ini selaras dengan pandangan Grunig (1992) dan Woodward yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan dan transparan di lingkungan organisasi.

Studi kasus Tupperware menunjukkan bagaimana kegagalan dalam mengantisipasi dan merespons krisis dengan komunikasi yang efektif dapat memperburuk situasi hingga menyebabkan keruntuhan perusahaan. Namun, melalui strategi komunikasi yang terstruktur—termasuk identifikasi krisis, penyusunan rencana, transparansi, dan evaluasi—perusahaan memiliki peluang untuk memulihkan reputasi dan membangun kembali kepercayaan publik.

Selain itu, keberagaman generasi di tempat kerja menjadi tantangan tambahan dalam komunikasi internal. Preferensi komunikasi yang berbeda antar generasi (Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z) menuntut perusahaan untuk menyesuaikan saluran dan gaya komunikasi agar pesan tersampaikan secara efektif kepada semua kelompok usia.

Kesenjangan teknologi dan media komunikasi menjadi salah satu hambatan utama dalam hal ini yang jika tidak ditangani dengan baik dapat menghambat kolaborasi dan pertukaran informasi antar generasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi komunikasi internal yang inklusif dan adaptif agar dapat mengelola keberagaman ini dengan baik.

Secara keseluruhan, komunikasi internal yang baik menjadi pilar dalam mitigasi krisis dan pengelolaan reputasi perusahaan. Dalam era digital dan sosial media saat ini, transparansi dan kecepatan dalam berkomunikasi dengan semua pemangku kepentingan semakin menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam melewati masa sulit.

Peran Komunikasi Internal dalam Mitigasi Krisis

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif memiliki peran sentral dalam mitigasi krisis dengan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada seluruh karyawan. Informasi ini berfungsi mengurangi ketidakpastian dan spekulasi yang biasanya muncul selama krisis, yang jika tidak dikendalikan dapat menyebabkan kegelisahan dan menurunkan produktivitas karyawan. Dalam kasus PT Tupperware, manajemen berupaya menerapkan komunikasi yang terbuka dan transparan, secara rutin memberikan update mengenai kondisi perusahaan dan langkah-langkah penanganan krisis.

Pendekatan komunikasi dua arah simetris menjadi fondasi penting, di mana karyawan tidak hanya menerima informasi, tetapi juga diberikan ruang untuk memberikan umpan balik dan menyampaikan kekhawatiran mereka. Hal ini mendorong dialog konstruktif yang membantu mengidentifikasi masalah secara dini dan merumuskan solusi secara kolaboratif. Pendekatan ini sesuai dengan teori Grunig (1992) yang menegaskan bahwa komunikasi yang sehat adalah komunikasi yang seimbang dan saling menguntungkan antar pihak.

Keberadaan komunikasi internal yang efektif juga memperkuat budaya organisasi yang resilien, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki andil dalam keberlangsungan perusahaan. Hal ini meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja, yang krusial dalam masa krisis agar perusahaan dapat melewati masa sulit dengan dukungan penuh dari seluruh anggota organisasi.

Tantangan Komunikasi Internal di Tengah Keberagaman Generasi

Penelitian mengungkapkan bahwa keberagaman generasi dalam perusahaan menjadi tantangan signifikan dalam pelaksanaan komunikasi internal selama krisis. Setiap generasi memiliki preferensi dan gaya komunikasi yang berbeda. Generasi Baby Boomers cenderung lebih memilih komunikasi langsung melalui tatap muka atau telepon, sedangkan Millennials dan Gen Z lebih mengandalkan teknologi digital seperti email, pesan instan, dan platform daring.

Perbedaan ini menyebabkan hambatan komunikasi, terutama bila tidak ada strategi yang memfasilitasi penyampaian pesan secara inklusif. Misalnya, penggunaan eksklusif media digital dapat membuat generasi yang lebih tua merasa terpinggirkan, sementara komunikasi tatap muka eksklusif dapat memperlambat distribusi informasi ke generasi muda yang mengharapkan kecepatan dan aksesibilitas.

Selain itu, hambatan teknologi juga menjadi penghalang efektifitas komunikasi internal. Generasi yang kurang familiar dengan teknologi digital menghadapi kesulitan dalam menggunakan platform komunikasi modern, yang berpotensi menimbulkan kesenjangan informasi dan memperburuk koordinasi.

Oleh karena itu, strategi komunikasi internal yang adaptif dan beragam sangat diperlukan. Penyediaan berbagai saluran komunikasi yang melayani kebutuhan seluruh generasi, termasuk pelatihan teknologi bagi generasi yang kurang familiar, dapat memperkecil kesenjangan komunikasi dan memastikan pesan krisis tersampaikan dengan efektif kepada semua karyawan.

4.1.3 Studi Kasus PT Tupperware

Dalam studi kasus PT Tupperware, krisis kebangkrutan yang dialami perusahaan merupakan akibat dari penurunan permintaan pasar, kerugian finansial, dan beban utang yang meningkat. Dalam menghadapi krisis tersebut, PT Tupperware mengambil langkah strategis yang diawali dengan identifikasi krisis untuk memahami luas dampak yang dirasakan perusahaan.

Perusahaan menyusun dan mengimplementasikan strategi komunikasi internal dan eksternal yang transparan dan konsisten, menginformasikan kepada karyawan dan publik tentang perkembangan serta langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi krisis. Komunikasi melalui media sosial juga dimanfaatkan untuk membangun kembali kepercayaan publik dengan menyampaikan pesan penghargaan dan rasa terima kasih kepada pelanggan setia.

Evaluasi pasca-krisis menjadi bagian integral dari proses pembelajaran perusahaan untuk memperbaiki kebijakan dan menghindari terulangnya krisis. Komunikasi internal yang solid memperkuat ikatan kepercayaan antara manajemen dan karyawan, menjadikan mereka sebagai agen komunikasi yang efektif dalam menyampaikan pesan yang konsisten dan positif kepada stakeholder eksternal.

Hasilnya, PT Tupperware mampu menjaga loyalitas karyawan dan pelanggan selama krisis, yang sangat berkontribusi terhadap stabilitas perusahaan dan mempersiapkan landasan untuk pemulihan di masa depan.

KESIMPULAN

Mitigasi krisis melalui komunikasi internal yang efektif terbukti menjadi faktor krusial dalam mempertahankan kepercayaan dan membangun keterbukaan di lingkungan perusahaan. Komunikasi internal yang jelas, transparan, dan tepat waktu mampu mengurangi ketidakpastian serta mencegah berkembangnya rumor dan spekulasi negatif di kalangan karyawan. Dengan demikian, komunikasi internal menjadi pilar utama dalam menjaga stabilitas organisasi dan mendukung keberhasilan strategi mitigasi krisis secara menyeluruh.

Keberagaman generasi yang ada di dalam perusahaan menjadi tantangan yang signifikan dalam pelaksanaan komunikasi internal. Perbedaan preferensi media dan gaya komunikasi antar generasi seperti Baby Boomers, Gen X, Millennials, dan Gen Z memerlukan pendekatan komunikasi yang inklusif dan adaptif. Hambatan teknologi juga turut memperumit penyampaian pesan, sehingga perusahaan perlu mengembangkan berbagai saluran komunikasi yang fleksibel dan menyediakan pelatihan untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Pendekatan ini tidak hanya menjamin penyampaian informasi yang efektif, tetapi juga meningkatkan engagement dan partisipasi aktif seluruh karyawan.

Studi kasus PT Tupperware mengilustrasikan bagaimana komunikasi internal yang transparan dan bersifat dua arah dapat membantu perusahaan dalam menghadapi dan memulihkan krisis besar seperti kebangkrutan. Komunikasi yang dilakukan secara terbuka memperkuat ikatan kepercayaan antara manajemen dan karyawan, menjadikan karyawan sebagai agen penyebar pesan positif kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini berkontribusi pada peningkatan daya tahan organisasi serta mempersiapkan landasan yang kokoh untuk pemulihan dan pertumbuhan jangka panjang.

Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan strategi komunikasi internal yang adaptif, responsif, dan inklusif sebagai bagian esensial dalam manajemen krisis. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu mengelola risiko krisis dengan lebih efektif, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang tangguh dan berdaya saing di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

REFERENSI

- Argenti, P. (2023). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw Hill LLC.
- Alifahmi, H. (2021). *Corporate communications & public relations planning models* (Lecture notes). UPNVJ.
- Aprinawati, et al. (2024). Optimalisasi komunikasi internal dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan: Studi literatur PT. Dwi Indah. *Jurnal Universitas Pahlawan*, <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>.
- Ardianto, E. (2013). *Public relations: Pengantar komprehensif*. Simbiosis Rekatama Media.
- Arsidyanthi, A. B., Mujab, S., & Salsabila, Z. (2025). Strategi komunikasi krisis Tupperware dalam menghadapi kebangkrutan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 6(11), 1-20. <https://doi.org/10.1234/triwikrama.v6i11.23456>
- Aula, P., & Heinonen, J. (2016). *The reputable firm: How digitalization of communication is revolutionizing reputation management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-22008-6>
- Bassant, E. (2020). Brand activism, the relation and impact on consumer perception: A case study on Nike advertising. *International Journal of Marketing Studies*, 12(4), 30-42. <https://doi.org/10.5539/ijms.v12n4p30>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory & practice* (6th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Education Inc.
- Effendy, O. U. (2001). *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Rosdakarya.

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Crisis communication: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Strategic communication*. Wiley-Blackwell.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi korporat: Konteks teoritis dan praktis*. Prenadamedia Group.
- Gregory, A. (2018). *Perencanaan dan manajemen kampanye public relations*. Erlangga.
- Morrisey, G. (1995). *A guide to strategic thinking: Building your planning foundation*. Jossey-Bass.
- Putri, N. M., & Prastowo, F. X. A. A. (2024). Manajemen krisis PT Pertamina Patra Niaga dalam menghadapi insiden kebakaran depot Plumpang. *Comdent: Communication Student Journal*, 1(2), 406-420. <https://doi.org/10.24198/comdent.v1i2.54302>
- Rahmanda, E. Et al. (2025). Peran komunikasi internal dalam corporate communication untuk meningkatkan employee engagement. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Setyanto, Y., Anggrina, P.T. (2017). Public Relations: Membangun komunikasi internal dalam perusahaan. *KANAL (Jurnal Ilmu Komunikasi)*. <https://doi.org/10.21070/kanal>
- Sukatno, & Huseini, M. (2020). Komunikasi internal PT. Solid Logistics mempengaruhi meningkatnya employee engagement. *Jurnal Komunikasi*, ISSN 2548-3749.
- Venus, A. (2012). *Manajemen kampanye: Panduan teoretis dan praktis dalam mengefektifkan kampanye komunikasi*. Simbiosis Rekatama Media.
- Wilson, L. J., & Ogden, J. D. (2008). *Strategic communications planning for effective public relations and marketing*. Kendall/Hunt Publishing Company.