



p-ISSN 2686-1178

e-ISSN 2686-3367

inteleksia

Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah

Perencanaan Strategis Masjid Berbasis *Balanced Scorecard*

Riza Lirizki

Perumusan Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis *Balance Scorecard*

Dian Marjayanti

Perumusan Strategi Dakwah Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Erdin Sumardianto

Paradigma *Brand Experience* Dalam Membentuk Loyalitas Jemaah Organisasi Dakwah

Taufan Arifianto

Perumusan Etis Humor Dakwah Dalam Desain Pesan Dakwah

Fenny Mahdanlar dan Alan Surya

Potret Dakwah Perhimpunan Rahima di Tengah Pusaran Wacana Bias Gender

Wirys Wijayanti

Entrepreneurial Leadership Nabi Muhammad Saw Dalam Peristiwa Hijrah

Andi Susanto

Komunikasi Krisis Internal Integratif Rasulullah Pada Pembagian Ganimah Hunain

Muhammad Hildan Azizi

Keselarasn Bahasa Tubuh dan Pesan Verbal Ustaz Das'ad Latif

Lucky Prihartanto

Etnografi Virtual Komunitas Meme Dakwah Dalam Media *Facebook*

Riski Septiawan

Pembangunan Budaya Tanggung Jawab Pada Anggota Remaja Masjid

Ani Rufaidah

Diterbitkan oleh:
STID AL-HADID SURABAYA

VOLUME 03 | NO. 02 | JANUARI 2022

KOMUNIKASI KRISIS INTERNAL INTEGRATIF RASULULLAH PADA PEMBAGIAN GANIMAH HUNAIN

Muhammad Hildan Azizi

STID Al-Hadid, Surabaya

hildan@stidalhadid.ac.id

Abstrak: *Studi ini bertujuan mendeskripsikan komunikasi krisis internal terintegrasi yang dilakukan Nabi Muhammad saw. Setelah muncul rumor di kalangan Ansar tentang pembagian ganimah Hunain yang dianggap tidak adil/berpihak pada mualaf Makkah. Komunikasi krisis internal terintegrasi tercakup dalam dua lingkup, yaitu hubungan Ansar sebagai anggota dengan Islam sebagai suatu organisasi dan tahapan heuristik komunikasi krisis internal yang Nabi lakukan terhadap Ansar bahkan sejak keduanya bertemu pertama kali. Kajian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan teknik analisis, berdasarkan kerangka integratif Internal Crisis Communication (ICC) Frandsen dan Johansen, sebab telah mengasumsikan Islam sebagai organisasi berdasarkan model Prophetic Organization yang menjadikan Rasul sebagai pemimpin dan Ansar sebagai salah satu elemen internal anggota organisasi. Kajian menemukan bahwa, ICC yang dilakukan Nabi tidak lepas dari kenyataan antara hubungan Nabi dan Ansar yang merupakan hubungan baiat berdimensi ideologis dan terus berkembang secara positif. Dengan demikian, pada setiap tahapan ICC, Ansar tidak hanya berperan sebagai pihak yang pasif dalam menerima pesan, tetapi juga aktif mengirimkan pesan. Hingga akhirnya ICC yang diterapkan Nabi mampu membuat Ansar memahami secara logis alasan di balik keputusan Nabi. Studi ini, mencoba menawarkan proposisi baru adanya bentuk komunikasi pembuktian loyalitas yang semakin menguat setelah ICC terjadi. Juga terdapat bentuk komunikasi menjaga tatanan keorganisasian dalam Islam.*

Kata kunci: *Komunikasi Krisis Internal, Kerangka Integratif, Nabi Muhammad saw.*

THE PROPHET'S INTEGRATED INTERNAL CRISIS COMMUNICATION IN DISTRIBUTING HUNAIN'S SPOILS OF WAR. Abstract: *This study aims to describe the integrated internal crisis communication the Prophet Muhammad (PBUH) implemented after rumours emerged among the Ansar about the unfair distribution of Hunain's war spoils. Integrated Internal Crisis Communication includes two scopes: the relationship between the Ansar as Islamic members and Islam as an organization and the heuristic stages of internal crisis communication the Prophet implemented since both firstly met. It uses descriptive qualitative research approach and analytic techniques based on Frandsen and Johansen's ICC integrated framework assuming Islam as an organization based on the Prophetic Organization model considering The Prophet acted as the leader and the Ansar as one of the internal elements of organization's members. It indicates ICC conducted by the Prophet could not be separated from the relationship between them as a relationship under an oath with an ideological dimension and positively progressed. Therefore, in every stage of ICC, the Ansar not only participated in as the ones receiving messages, but also actively sending messages. Finally, it made the Ansar understand logically the reasons of decision. It offers a new proposition in a form of communication proving stronger loyalty after ICC occurs. There is also another one to maintain organizational order in Islam.*

Keywords: *Internal Crisis Communication, Integrated Framework, Prophet Muhammad (PBUH)*

Pendahuluan

*“Crises may occur with little or no warning at all. This is being witnessed at local, national, and international levels. No organization or individual is immune to crisis.”*¹ Tidak ada organisasi, bahkan lembaga syiar Islam sekalipun yang tidak mengalami krisis. Misalnya, seperti yang dialami lembaga dakwah yang dibekukan karena diduga terjadi penyelewengan dana,² atau krisis berupa konflik antar lembaga dakwah yang dipicu dengan perbedaan pandangan,³ dan masih banyak lainnya.

Di balik situasi-situasi krisis tersebut, manajer/pimpinan dituntut untuk bisa mengurai masalah, baik terhadap *stakeholder* eksternal maupun internal; juga baik dalam sudut pandang manajemen maupun komunikasi, bergantung pada tingkat tanggung jawab manajemen terhadap krisis, keluasan dampak negatif yang diakibatkan, jumlah pemangku kepentingan yang terlibat, jenis organisasi, serta reputasi terkini organisasi.⁴

Menyalin/meniru praktik komunikasi krisis eksternal sebagai bahan ICC sebenarnya bukan merupakan suatu upaya penanganan krisis yang efektif, sebab terdapat

perbedaan bentuk dan sifat hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* eksternal jika dibandingkan dengan internal. Perbedaan itu berkonsekuensi pada kebutuhan komunikasi krisis yang berbeda.⁵

Kajian komunikasi menjelaskan bahwa, pihak internal memiliki hubungan yang lebih mendalam dan kompleks, daripada dengan pihak eksternal. Bahwa di antaranya, karyawan memiliki hubungan kontraktual secara legal, juga memiliki hubungan ekonomi atas gaji yang didapat. Selain itu juga, terdapat hubungan formal kedudukan dan perannya di dalam struktur organisasi. Sehingga, memengaruhi cara karyawan berperilaku dan berkomunikasi sehari-harinya maupun dalam situasi krisis.⁶

Selain itu, studi lain menunjukkan bahwa ICC yang kurang direncanakan secara matang, seperti kurang mempertimbangkan aspek kultur organisasi, konten media sosial, atau kepemimpinan, bisa saja secara teoretis memengaruhi kinerja karyawan.⁷ Hal ini, tak dapat dijumpai jika berhubungan dengan pihak eksternal.

Terkait dinamika komunikasi krisis internal ini, umat muslim sebenarnya bisa belajar dari ICC yang dicontohkan oleh Rasulullah

¹ Agnes Lucy Lando, “The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations’ Crises Preparedness and Management,” *Global Media Journal, Canadian Edition* 7, no. 1 (2014): 6, <https://fsic.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2020/04/اتصال-الأزمات-1.pdf>.

² Erik Purnama Putra, “Ini Klarifikasi Baznas Soal Pembekuan BAZ Surabaya,” *Republika.Co.id*, June 30, 2015, <https://www.republika.co.id/berita/nqr1fc/ini-klarifikasi-baznas-soal-pembekuan-baz-surabaya>.

³ Anindhita Puspasari et al., “Strategi Public Relations Majelis Tafsir Al-Qur’an Dalam Pengelolaan Krisis Dampak Isi Siaran Dakwah Islam Pada Komunitas Masyarakat Blora,” *Interaksi Online* 3, no. 3 (2015): 1, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/8912>.

⁴ Sky Marsen, “Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis,” *International Journal of Business Communication* 57, no. 2 (2020): 164, doi:10.1177/2329488419882981.

⁵ Finn Frandsen and Winni Johansen, “The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework,” *Corporate Communications: An International Journal* 16, no. 4 (2011): 347, doi:10.1108/13563281111186977.

⁶ *Ibid.*, 351-352.

⁷ Adamu Abbas Adamu, Bahtiar Mohamad, and Adzrieman Abdul Rahman, “Antecedents of Internal Crisis Communication and Its Consequences on Employee Performance,” *International Review of Management and Marketing* 6, no. 75 (2016): 38, <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3170>.

pada momen pembagian ganimah Hunain. Suatu harta rampasan terbesar dari peperangan Rasulullah selama ini, yakni sejumlah 6 ribu tawanan, 24 ribu unta, 40 ribu domba, serta lebih dari 4 ribu uqiyah koin perak.⁸ Suatu jumlah ganimah yang tentu dapat menarik atensi dari banyak pihak, namun terdapat suatu tantangan idealisme bagi umat muslim saat itu karena harus memberikan sebagian besar ganimah kepada muallaf Makkah.

Krisis tersebut bermula ketika muallaf pembesar Makkah yang selama ini memerangi Islam di Madinah justru mendapatkan jumlah bagian ganimah Hunain lebih besar daripada Ansar yang selama ini berjuang bersama Rasulullah. Hal ini, menjadi pemicu kasak-kusuk di kalangan Ansar yang menyatakan bahwa, Rasul telah bertemu dengan kaumnya dan berkembang menjadi krisis berupa kekhawatiran bahwa Rasul akan pulang ke Makkah atau meninggalkan Madinah. Bahkan salah satu petinggi Anshar seperti Sa'ad bin Ubadah, seorang pemimpin pasukan Anshar dalam perang Musthaliq, termasuk yang telah termakan isu tersebut.

Pada akhirnya, Rasulullah dapat mengatasi krisis itu secara efektif. Dimulai ketika seorang sahabat, Sa'ad bin Ubadah melakukan komunikasi *whistle blower* kepada Rasulullah mengenai kasak-kusuk tersebut. Lalu dikumpulkanlah Ansar pada satu tempat agar Rasulullah bisa menyampaikan suatu hal. Kemudian Rasulullah menyampaikan pesan-pesan

yang menyentuh hati kepada Ansar, serta Rasulullah menyampaikan keputusan pulang ke Madinah setelah perang Hunain dan pengepungan Ta'if. Hingga akhirnya membuat Ansar menangis tersedu menyadari kekeliruannya.

Pelaporan hingga tangisan Ansar itu merupakan rangkaian ICC yang terintegrasi, sebab perilaku-perilaku Ansar tersebut bukan merupakan kejadian yang sporadis muncul secara tiba-tiba, melainkan suatu perilaku yang terbentuk atas serangkaian proses pembangunan hubungan dan penerapan strategi komunikasi yang telah Rasul lakukan sejak lama. Artinya, ICC tersebut bukanlah suatu yang spontan muncul saat itu saja, melainkan telah merupakan suatu bangunan komunikasi yang terintegrasi antara situasi pra, saat, hingga pasca komunikasi dilakukan. Oleh karenanya, fenomena ini menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Studi komunikasi krisis di Indonesia masih banyak berkutat pada dimensi eksternal, sekalipun mengkaji tentang organisasi dakwah tetapi sudut pandang yang digunakan tetap komunikasi dengan pihak eksternal. Misalnya, seperti studi Saputra yang mengkaji komunikasi krisis Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) Surabaya terhadap pihak eksternal,⁹ juga studi Saputra terkait penerapan *situational communication crisis theory* bagi organisasi dakwah yang cenderung berada pada dimensi strategi kepada pihak eksternal,¹⁰ serta studi Aziz dan Wicaksono yang

⁸ Dodik Siswantoro, "The Prophet's Public Budget and Its Relevancy to the Indonesian Context" (Atlantis Press, 2017), 242–47, doi:10.2991/IAC-17.2018.43.

⁹ Rizky Saputra, "Komunikasi Krisis Lembaga Dakwah Dalam Mengatasi Isu-Isu Negatif: Studi Kasus Lembaga Dakwah Islam Indonesia Surabaya Dalam Mengatasi Isu

Negatif" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2016), <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/14452>.

¹⁰ Rizky Saputra, "Penerapan Situational Communication Crisis Theory Bagi Organisasi Dakwah Dalam Menghadapi Situasi Krisis," *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning*

mengkaji komunikasi krisis pemerintah Indonesia dalam penanganan Covid-19.¹¹ Seperti juga kajian Titania tentang teknik komunikasi krisis Rasul saat pembagian ganimah Hunain yang justru digunakan pendekatan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang berorientasi pada eksternal,¹² padahal komunikasi terjadi kepada internal muslim yakni Ansar, dan bukan hanya merupakan sekali kejadian melainkan merupakan rangkaian peristiwa yang integratif.

Sedangkan, studi tentang ICC mulai banyak berkembang sejak tahun 2010. Seperti studi Frandsen tentang kerangka integratif pada ICC.¹³ Hanya saja pengembangan konsep/teori tentang komunikasi krisis internal didasarkan atas kajian-kajian pada organisasi bisnis/korporasi. Misalnya, seperti studi Adamu yang mengembangkan model strategi ICC dari kajian terhadap karyawan perusahaan listrik di Nigeria,¹⁴ atau seperti studi Dzenan yang mengkaji perusahaan privat/publik di Swedia,¹⁵ dan juga studi Heide dan Simonsson yang menyebar angket dan wawancara kepada seribu karyawan dari berbagai perusahaan pada masa krisis pandemi Covid-19.¹⁶ Masih minim kajian mengenai komunikasi krisis

internal terhadap organisasi nirlaba, khususnya lembaga dakwah.

Padahal kajian ICC masih relevan digunakan untuk menelaah organisasi dakwah meski memiliki perbedaan karakteristik dan tujuan dengan korporasi. Sebab ICC tidak dipengaruhi oleh tujuan organisasi, melainkan bentuk hubungan antara pemimpin dengan anggota.¹⁷ ICC dapat dipengaruhi karakteristik hubungan tersebut, seperti halnya korporasi yang dibangun atas dasar ikatan kerja dan pengupahan, sedangkan organisasi dakwah pada zaman Rasul dibangun atas dasar perintah Ilahi.¹⁸

Oleh karena itu, cukup signifikan kebutuhan akan kajian mengenai ICC dalam organisasi dakwah berdasarkan kerangka integratif. Khususnya studi kesuksesan Rasulullah di masa lalu, bahkan sebelum konsep/teori mengenai ICC ini berkembang. Oleh karena itu, studi ini bertujuan mendeskripsikan komunikasi krisis internal integratif yang Rasulullah terapkan pada peristiwa pembagian ganimah Hunain. Manfaat studi ini, dapat menjadi pendalaman terhadap kerangka integratif ICC dalam organisasi dakwah. Sekaligus juga menjadi pedoman

in *Communication Study* 6, no. 2 (2020): 190–201, doi:10.31289/SIMBOLLIKA.V6I2.4172.

¹¹ Muhammad Saiful Aziz and Moddie Alvianto Wicaksono, "Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia Dalam Penanganan Covid-19," *Masyarakat Indonesia* 46, no. 2 (2020): 194–207, doi:10.14203/JMI.V46I2.898.

¹² Titania, "Teknik Komunikasi Krisis Rasulullah Saw. (Deskripsi Teknik Komunikasi Krisis Rasulullah Saw. Dalam Perkara Pembagian Harta Ghanimah Setelah Perang Hunain)" (STID Al-Hadid, 2020).

¹³ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework."

¹⁴ Adamu Abbas Adamu and Bahtiar Mohamad, "Developing a Strategic Model of Internal Crisis Communication: Empirical Evidence from Nigeria," *International Journal of Strategic Communication* 13, no. 3 (2019): 233–54, doi:10.1080/1553118X.2019.1629935.

¹⁵ Karic Dzenan, "A Study about Internal Crisis Communication Strategies in Swedish Private and Public Companies" (Goteborgs Universitet, 2017), <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/53758>.

¹⁶ Mats Heide and Charlotte Simonsson, "What Was That All about? On Internal Crisis Communication and Communicative Coworkership during a Pandemic," *Journal of Communication Management* 25, no. 3 (2021): 256–75, doi:10.1108/JCOM-09-2020-0105.

¹⁷ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," 347.

¹⁸ Naveed Yazdani Hasan et al., "Prophetic Organization Theory," *Organization Theory Review* 1, no. 1 (2017): 8, doi:10.32350/OTR.0101.01.

menghadapi krisis bagi lembaga dakwah, sehingga tidak hanya memusatkan fokus pada komunikasi eksternal melainkan pula pada internal, dan dakwah tidak terhambat sekalipun sedang mengalami krisis.

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data didapatkan dari penelusuran sumber sejarah (heuristik) mengenai Rasulullah khususnya yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan peristiwa pembagian ganimah Hunain.¹⁹ Analisis data dilakukan dengan mengkaji isi dokumen sejarah dengan memeriksa secara objektif dan sistematis beberapa dokumen tentang bentuk-bentuk komunikasi yang terjadi.²⁰ Dokumen bersumber dari biografi Nabi Muhammad karya Haekal,²¹ Ibnu Hisyam,²² dan Martin Lings.²³ Aspek-aspek interpretasi teks mengikuti pertanyaan penelitian, dimasukkan ke dalam kategori ICC yakni hubungan antara Ansar dengan Islam dan tahapan ICC terintegratif yang dilakukan Rasulullah pada pembagian ganimah Hunain. Uji verifikasi dilakukan dengan cara memastikan dokumen sumber sejarah berasal dari percetakan resmi. Sedangkan, uji kredibilitas dilakukan dengan cara komparasi mengenai informasi yang tertuang di dalam dokumen tersebut

dengan data lain yang memiliki kesamaan waktu, tempat peristiwa.²⁴

Komunikasi Krisis Internal

ICC didefinisikan sebagai interaksi komunikatif antara manajer dengan karyawan, baik dalam organisasi privat maupun publik, sebelum, saat, dan sesudah krisis organisasional/sosial.²⁵ Berbeda dengan komunikasi krisis eksternal, ICC memiliki perbedaan karakteristik pada segi konseptual maupun praktisnya.²⁶ Sebagai salah satu upaya penanganan krisis organisasional atau sosial yang berdimensi internal, ICC perlu diupayakan secara terintegrasi agar dapat berjalan efektif. Oleh karena itu, berkembang suatu proposisi ICC menuju kerangka integratif.

Kajian ICC berbasis *integrative framework* berfokus pada dua asumsi yang perlu diperhatikan. *Pertama*, mengenai hubungan antara organisasi dengan anggotanya. *Kedua*, mengenai komunikasi krisis internal yang tersistematis berdasarkan pada pendekatan antartahapan sebagai metode heuristik.²⁷

Asumsi pertama hubungan organisasi dengan anggota. Hubungan ini bisa dilihat dari tipenya, kepentingannya, tingkat

¹⁹ Natalina Nilamsari, "Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 13, no. 2 (2017): 180, doi:10.32509/wacana.v13i2.143.

²⁰ M Wasino and Hartatik Endah Sri, *Metode Penelitian Sejarah: Dari Riset Hingga Penulisan*, 1st ed. (Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama, 2018), 23.

²¹ Muhammad Husain Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, ed. Ali Audah, 39th ed. (Bogor: PT. Pustaka Litera AntarNusa, 2010).

²² Abu Muhammad Abdul Malik and Sa'id Muhammad Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, ed. Fadhl Bahri, 1st ed. (Jakarta: Darul Falah, 2000).

²³ Martin Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*, ed. SF Qamaruddin, 2nd ed. (Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta, 2017).

²⁴ Nilamsari, "Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif," 180-181.

²⁵ Heide and Simonsson, "Struggling with Internal Crisis Communication: A Balancing Act between Paradoxical Tensions," 229.

²⁶ Adamu, Mohamad, and Rahman, "Antecedents of Internal Crisis Communication and Its Consequences on Employee Performance," 34.

²⁷ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," 347.

identifikasi dan peran anggota dalam ICC:²⁸
Berikut penjelasannya:

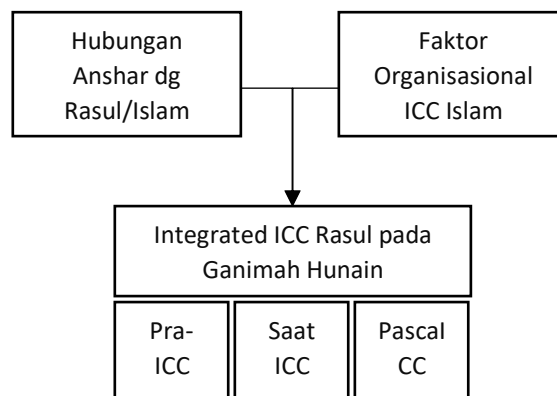
Pertama, tipe hubungan antara anggota dengan organisasi berbeda dengan pihak eksternal. Anggota memiliki hubungan kontraktual-legal dengan organisasi, khususnya organisasi bisnis. Selain itu, anggota mendapatkan kompensasi tertentu secara ekonomis. Dan anggota biasanya memiliki hubungan formal sebagai konsekuensi atas fungsi dan kedudukan dalam struktur organisasi. *Kedua*, kepentingan anggota dengan organisasi juga berbeda dengan pihak eksternal. Anggota organisasi memiliki kepentingan seperti upah, jaminan kerja, jam kerja, syarat kerja, derajat kebebasan, otonomi jika dibandingkan dengan kontrol kendali, dan motivasi serta keterlibatan.

Ketiga, pada identifikasi terhadap organisasi, biasanya anggota lebih memiliki rasa kepemilikan yang tinggi serta komitmen kerja yang kuat terhadap organisasi. Bahkan studi tentang identitas organisasional menunjukkan bahwa, ada semangat dari anggota untuk mempertahankan organisasi dari serangan luar termasuk serangan citra dan reputasi. *Keempat*, anggota dapat digerakkan dalam ICC, tidak hanya sebagai komunikan namun juga sebagai komunikator. Anggota tidak hanya menyampaikan perasaan dan sikapnya tentang organisasi dalam krisis terhadap orang terdekatnya, melainkan juga dapat menyampaikan pendapatnya kepada publik. Bentuk Ini merupakan tingkatan hubungan

yang mendalam antara anggota dengan organisasi.

Asumsi kedua, ICC dibangun berdasarkan pendekatan tahapan sebagai metode heuristik karena anggota merupakan pihak yang dapat berperan sebagai komunikan dan komunikator dalam komunikasi krisis. Selain itu juga, terdapat spesialisasi peran di masing-masing tahapan krisis (lihat tabel 1).²⁹

Sebagai komunikan dari suatu ICC, anggota perlu mendapatkan beberapa jenis komunikasi sesuai dengan tahapan krisis yang sedang/mungkin dialami. Sebab anggota adalah *stakeholder* utama yang merupakan aset paling berharga di organisasi serta sekutu yang dapat membantu menyelesaikan krisis nantinya.³⁰



Gambar 1 - Kerangka Berpikir Studi

²⁸ Ibid, 352-353.

²⁹ Ibid, 354-355.

³⁰ Adamu Abbas Adamu and Bahtiar Mohamad, "A Reliable and Valid Measurement Scale for Assessing

Internal Crisis Communication," *Journal of Communication Management* 23, no. 2 (2019): 90-108, doi:10.1108/JCOM-07-2018-0068.

Tabel 1 - Peran Anggota Organisasi pada Komunikasi Krisis Internal³¹

	Prakrisis	Saat krisis	Pascakrisis
Anggota sebagai komunikan	Komunikasi risiko, kepentingan, isu. Penguatan psikologis dalam hadapi krisis. Komunikasi rencana hadapi krisis.	Komunikasi instruksi/ informasi yang relevan. Mengatasi reaksi dan membuat krisis masuk akal. Menjaga kepercayaan dan harga diri anggota.	Komunikasi pengetahuan baru. Komunikasi perubahan pascakrisis. Wacana pembaruan dalam organisasi. Dokumentasi
Anggota sebagai komunikator	Komunikasi <i>whistle blower</i> atau pembangkangan.	Komunikasi reaksi terhadap krisis. <i>Ambasador</i> organisasi baik secara positif maupun negatif.	Cerita-cerita tentang organisasi.
Faktor organisasional	Tipe krisis: konten, intensitas, kedinamisan, dan interpretasi. Kultur hadapi krisis. Kultur komunikasi organisasional. Strategi komunikasi.		

Pertama, pada tahap prakrisis. Komunikasi kepada anggota sebagai komunikan lebih berfokus pada upaya antisipasi dengan mendeteksi risiko dan melaporkan kegagalan suatu program/proyek termasuk juga *miskomunikasi*. Peran komunikator krisis lebih banyak sebagai fasilitator yang mendorong anggota untuk menjadikan krisis sebagai prioritas, sehingga bisa lebih berhati-hati terhadap potensi sumber krisis. Studi menunjukkan, hal yang terpenting dalam tahap prakrisis adalah menjaga fokus dan tak mudah menerima perubahan/anomali sebagai hal yang normal.³² Sebab kajian ICC menemukan bahwa, budaya mengabaikan perubahan (khususnya pelanggaran suatu aturan) dapat menjadi penyebab munculnya krisis. Selain juga karena rendahnya

komitmen/kepercayaan anggota terhadap organisasi.³³ Menyampaikan rencana penanganan krisis merupakan hal yang perlu dilakukan terhadap anggota selain juga menguatkan psikologisnya agar siap ketika krisis datang sewaktu-waktu.³⁴

Sedangkan, anggota sebagai komunikator pada tahap prakrisis dapat berperan dengan menyediakan/membuka saluran-saluran komunikasi *bottom-up* yang memungkinkan bagi anggota menyampaikan pendapatnya terkait perkembangan organisasi, termasuk berupa *whistle blower*, yakni ketika anggota menyampaikan kekeliruan yang terjadi dalam organisasi atau komunikasi

³¹ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," 355.

³² Mats Heide and Charlotte Simonsson, "Developing Internal Crisis Communication: New Roles and Practices of Communication Professionals," *Corporate Communications: An International Journal* 19, no. 2 (2014): 128-46, doi:10.1108/CCIJ-09-2012-0063.

³³ Julia Matilda Strandberg and Orla Vigsø, "Internal Crisis Communication: An Employee Perspective on Narrative, Culture, and Sensemaking," *Corporate Communications: An International Journal* 21, no. 1 (2016): 99, doi:10.1108/CCIJ-11-2014-0083.

³⁴ Heide and Simonsson, "Struggling with Internal Crisis Communication: A Balancing Act between Paradoxical Tensions," 242-243.

pembangkitan anggota terhadap manajemen.³⁵

Kedua, tahap saat krisis. Anggota sebagai penerima komunikasi krisis perlu diberi informasi *reliabel* dengan cepat melalui berbagai saluran komunikasi yang tersedia. Sebab, ketika pimpinan gagal memberikan informasi tersebut, maka anggota akan mengonstruksi kebenarannya sendiri berdasarkan interpretasi terhadap situasi. Juga informasi yang diberikan harus reliabel serta relevan dengan isu yang ada. Jika hanya berfokus pada kesalahan individu, justru dapat meningkatkan ketidakpercayaan anggota. Atau jika keliru dalam mem-*framing* krisis yang terjadi, juga dapat meningkatkan *insecurity* pada anggota.³⁶ Selain itu, penting memberi ruang pada anggota organisasi untuk berdiskusi secara vertikal kepada manajer/pimpinan juga secara horizontal antar sesama anggota.³⁷ Upaya memberi ruang, diskusi ini dapat menjadi saluran bagi anggota untuk menyampaikan tingkat rasa kepercayaan yang mendalam terhadap organisasi.³⁸ Sebab pada ICC, perspektif yang digunakan lebih berfokus pada memahami anggota. Pun juga anggota, dalam ICC tidak hanya berfokus pada fakta aktual, melainkan juga interpretasi/opini pribadi.³⁹

Selain itu, pada saat krisis berlangsung, anggota tidak hanya menjadi komunikan pasif melainkan dapat pula aktif turut berkontribusi dalam ICC. Di antaranya adalah anggota memberikan reaksinya terhadap krisis. Beberapa reaksi anggota terhadap krisis menurut studi ICC di antaranya yakni, pasif, panik, kehilangan kepercayaan diri, identifikasi, kehilangan motivasi, meninggalkan organisasi, frustrasi, *insecurity*, takut, merasa sedih, merasa dikhianati, merasa malu, butuh banyak informasi, butuh banyak komunikasi informal, menyebarkan rumor, menjadi diam, salah paham terhadap situasi.⁴⁰

Namun, selain memberikan reaksi terhadap krisis, anggota dapat berperan sebagai *ambassador* organisasi yang secara kreatif melaporkan perkembangan penanganan krisis kepada pihak lain atau bahkan membantu manajemen/pimpinan dalam menyelesaikan krisis.⁴¹

Ketiga, tahap pascakrisis. Anggota sebagai komunikan perlu menerima paparan komunikasi pengetahuan-pengetahuan baru seputar tema krisis. Suatu studi ICC menyebutkan bahwa, komunikasi pascakrisis kepada anggota sebagai komunikan dapat diawali dengan pembahasan “kesalahan apa yang telah terjadi” sehingga, dapat menjadi bahan pencegahan kesalahan serupa terjadi

³⁵ Frandsen and Johansen, “The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework,” 356.

³⁶ Strandberg and Vigsø, “Internal Crisis Communication: An Employee Perspective on Narrative, Culture, and Sensemaking,” 99-100.

³⁷ Heide and Simonsson, “Developing Internal Crisis Communication: New Roles and Practices of Communication Professionals,” 19.

³⁸ Adamu and Mohamad, “A Reliable and Valid Measurement Scale for Assessing Internal Crisis Communication.”

³⁹ Strandberg and Vigsø, “Internal Crisis Communication: An Employee Perspective on Narrative, Culture, and Sensemaking,” 95.

⁴⁰ Winni Johansen, Helle K. Aggerholm, and Finn Frandsen, “Entering New Territory: A Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations,” *Public Relations Review* 38, no. 2 (2012): 274, doi:10.1016/J.PUBREV.2011.11.008.

⁴¹ Adamu and Mohamad, “A Reliable and Valid Measurement Scale for Assessing Internal Crisis Communication.”

kembali.⁴² Selain itu, dapat juga dilakukan komunikasi perubahan/wacana pembaruan dalam organisasi, khususnya terkait pengembangan budaya sadar krisis sehingga anggota bisa lebih siap di masa depan dalam mengidentifikasi dan/atau menangani krisis.⁴³

Sedangkan, anggota sebagai komunikator biasanya berperan sebagai pihak yang saling bercerita baik antar sesama anggota maupun kepada pimpinan organisasi, bahkan kepada pihak eksternal terkait hal-hal yang telah terjadi di organisasi.⁴⁴ Cerita itu bisa saja memuat konten tentang krisis yang baru saja berlalu atau bisa juga memuat konten mengenai pengalaman/sejarah krisis-krisis organisasi sebelumnya yang dipandang masih relevan dengan kondisi aktual.

Selanjutnya, tidak hanya terkait dimensi anggota, faktor organisasional tertentu juga dapat memengaruhi ICC. Di antaranya faktor tipe krisis, kultur menghadapi krisis dan komunikasi, serta strategi komunikasi.

Dimensi tipe krisis bisa dikategorisasi berdasarkan kesengajaan serta keterlibatan organisasi. Bahwa dalam dimensi kesengajaan, terdapat krisis yang *unintentional*/tidak sengaja atau *intentional*/sengaja dilakukan oleh organisasi. Sedangkan, pada aspek keterlibatan, tipe krisis dibagi menjadi tiga kluster, yakni *victim cluster* seperti bencana

alam, rumor, kekerasan di tempat kerja, gangguan produk, selanjutnya *accident cluster* seperti: tantangan, kecelakaan kesalahan teknis, kegagalan produk akibat kesalahan teknis, yang terakhir *preventable cluster* seperti, kecelakaan akibat *human error* dan kegagalan produk akibat *human error*.⁴⁵

Sedangkan, terkait dimensi kultur dan strategi krisis serta komunikasi, hal ini dapat dipahami berdasarkan sejarah pengalaman menangani krisis dengan komunikasi, di antaranya dengan memahami: a) Bagaimana anggota mendefinisikan krisis, apakah episodik atau tiba-tiba?; b) Apakah komunikasi krisis dilakukan secara tersentralisasi atau desentralisasi; c) Apakah komunikasi krisis dilakukan berdasarkan hubungan profesional atau ikatan kekerabatan organisasional?; d) Apakah komunikasi krisis internal dilakukan secara terencana atau penuh improvisasi; e) Apakah komunikasi krisis dilakukan dengan fokus ke eksternal atau internal?⁴⁶ Berdasarkan hal-hal tersebut, bisa dipahami bagaimana kultur dan strategi komunikasi yang terjadi selama ini.

Hubungan Ansar dengan Islam

Jika dirunut, maka perkenalan Ansar dengan Islam terjadi saat Rasul bertemu dengan beberapa kabilah Khazraj di musim haji sebelum baiat Aqabah pertama. Peristiwa

⁴² Heide and Simonsson, "Developing Internal Crisis Communication: New Roles and Practices of Communication Professionals," 20.

⁴³ Adamu and Mohamad, "A Reliable and Valid Measurement Scale for Assessing Internal Crisis Communication."

⁴⁴ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," 355.

⁴⁵ Ziyuan Zhou and Eyun Jung Ki, "Does Severity Matter?: An Investigation of Crisis Severity from Defensive Attribution Theory Perspective," *Public Relations Review* 44, no. 4 (2018): 613–614, doi:10.1016/J.PUBREV.2018.08.008.

⁴⁶ Heide and Simonsson, "Struggling with Internal Crisis Communication: A Balancing Act between Paradoxical Tensions," 235.

tersebut merupakan momen awal kali Ansar berjumpa dengan Rasulullah secara langsung. Kala itu Rasul mengajak kabilah Khazraj untuk memeluk Islam. Ajakan itu disambut hangat, bahkan sebagian mereka mengajak yang lain untuk segera masuk Islam pula sebelum Yahudi mendahului. Salah satu sebab yang mendorong mudahnya Khazraj menerima Islam, karena adanya ancaman dari Yahudi bahwa, ketika datang seorang nabi yang dijanjikan maka Yahudi bersama nabi tersebut akan membinasakan Aus maupun Khazraj di Yatsrib.⁴⁷

Setelah peristiwa itu, Ansar pulang kembali ke Yatsrib. Di sana Ansar menyebarkan Islam dari mulut ke mulut, hingga tahun berikutnya terdapat 12 orang Ansar melaksanakan ibadah haji kemudian bertemu dan berbaiat kepada Rasulullah, peristiwa itu dikenal dengan baiat Aqabah pertama.⁴⁸ Oleh karena itu, tipe hubungan Ansar dengan Rasulullah atau Islam adalah bersifat kontraktual, bukan pada dimensi legal-formal layaknya perusahaan dengan karyawan, melainkan pada dimensi ideologis penerapan nilai-nilai ajaran Islam dalam tiap sendi-sendi kehidupan Ansar. Hingga kemudian berlanjut pada musim haji berikutnya, ketika lebih banyak orang Ansar yang berislam ingin berjumpa dengan Rasulullah, terjadilah baiat Aqabah kedua, yang kemudian secara kontraktual mengembangkan dimensi hubungan antara keduanya, tidak hanya sekadar dimensi ideologis, melainkan hingga pada dimensi praktis memberikan perlindungan

selayaknya pertalian nasab yang telah menjadi kultur di Arab saat itu.

Intensnya ancaman Yahudi, serta tingginya konflik antara Aus-Khazraj karena provokasi Yahudi, menjadikan Aus-Khazraj merasa jengah dengan kondisi yang ada. Kehadiran Rasul merupakan hal yang telah lama dinantikan oleh Aus-Khazraj. Dengan begitu, ancaman Yahudi mengusir Aus-Khazraj dari Yatsrib tidak akan terwujud, sekaligus konflik antara Aus-Khazraj bisa mereda atau berakhir. Hal-hal tersebutlah yang mengawali kepentingan Aus-Khazraj, yang selanjutnya disebut sebagai Ansar ketika bersedia masuk Islam dan melindungi Rasul layaknya keluarga sendiri, selain memang menerima dengan baik nilai-nilai ajaran Islam.⁴⁹

Identifikasi Ansar terhadap nilai-nilai ajaran Islam tidak diragukan lagi, begitu juga loyalitasnya. Peristiwa baiat Aqabah pertama dan kedua merupakan awal pembuktian secara lisan bahwa, Ansar telah mengidentifikasi dirinya terhadap Islam. Selanjutnya saat Rasul hijrah ke Yatsrib, Ansar menyambut dengan suka cita, memberi Rasul kemudahan untuk bisa menetap. Bahkan pada peristiwa pengusiran bani Nadhir, orang Ansar-lah yang menemani Rasul mengawal pengusiran.⁵⁰ Selain itu, pada peristiwa terbunuhnya Salam bin Abu Al Huqaiq menunjukkan bahwa, Aus-Khazraj senantiasa ingin terus berlomba-lomba dalam hal kebaikan, salah satunya dengan cara membunuh musuh-musuh Islam saat itu.⁵¹

⁴⁷ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 78-80; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 389-390; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 161-171.

⁴⁸ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 151-158; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 391-401; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 171-172.

⁴⁹ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 389-390.

⁵⁰ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 292; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 158; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 321.

⁵¹ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 236-238.

Model hubungan seperti itu, dalam kelanjutannya dapat dipahami sebagai dasar ICC yang Rasulullah lakukan nantinya pada momen pembagian ganimah Hunain. Hubungan perbaiatan berdimensi ideologis dan perlindungan layaknya pertalian nasab merupakan awal ikatan tersebut dibentuk. Kemudian terus berkembang menjadi hubungan yang makin mendalam, karena masing-masingnya secara optimal terus berusaha memberikan yang terbaik antara satu dengan lainnya. Rasul bahkan pernah menegaskan bahwa kehidupan beliau merupakan kehidupan Ansar, juga kematian beliau merupakan kematian Ansar pula.⁵² Ini merupakan bentuk hubungan terdalam antara pemimpin dengan anggotanya yang tak diragukan lagi loyalitasnya.

Akhirnya, hubungan Ansar dengan Rasul merupakan hubungan organisasional dalam satu wadah Islam. Sebagaimana *prophetic organizational* yang Rasul terapkan berdasarkan perintah ilahi, beberapa bentuk utama organisasi muslim dapat dipahami dari keberadaan 30 masjid di sekitar Madinah yang tidak hanya digunakan sebagai sarana ibadah ritual, melainkan pula sebagai pusat pelayanan sosial, politik, dan keperluan organisasional Islam, bahkan sekolah, pengadilan hukum, serta parlemen. Masjid-masjid ini memiliki imam tetap yang memimpin salat berjamaah, pengurus pusat dan gubernur di berbagai provinsi bertindak sebagai imam di suku atau daerah mereka.⁵³ Termasuk salah satunya adalah Ansar yang terdiri dari Aus dan Khazraj juga merupakan bagian dari sumber daya manusia yang dikelola oleh Rasul.

Setelah hijrah ke Madinah, Rasul juga menyusun *prophetic organization model*. Berpusat pada kepemimpinan Rasul yang didasarkan atas wahyu Allah, dibentuk *central administration* seperti penasihat/*mushairs*, wakil/*nabi'in*, penyair dan orator, utusan/*rusul*, mubalig/dai dan mualim/guru, sekretaris/*katib*, mufti/*legali*, pemungut dan asesor pajak, panglima militer, penanggung jawab ganimah, penanggung jawab persenjataan. Begitu juga dibentuk *local administration*, seperti petugas pasar dan *sahib al-suq*, gubernur/wali, hakim/*qazi*, administrator lokal/*ru'asa*, perwakilan lokal/*naqib*.⁵⁴

Faktor Organisasional ICC Islam

Perlu dipahami terlebih dahulu tipe krisis yang sedang terjadi, sebab hal ini dapat pengaruhi strategi ICC sebagaimana proposisi yang Frandsen ajukan.⁵⁵

Tahap prakrisis dimulai ketika tidak ada lagi utusan Hawazin yang datang, Rasul mulai membagi ganimah. Rasul memberikan bagian yang cukup banyak kepada pemuka kabilah Makkah yang paling sengit memusuhi Islam, misalnya seperti Abu Sufyan, Muawiyah, Haris bin Haris bin Kalada, Haris bin Hasyim, Suhail bin Amr, Huwaitib bin Abdul Uzza dan selainnya, hingga mencapai puluhan orang. Sikap ramah dan murah hati Rasul ketika membagi ganimah saat itu menjadikan orang yang tadinya memusuhinya menjadi memuji Rasul. Bahkan ketika Abbas bin Mirdas tidak

⁵² Ibid, 387.

⁵³ Hasan et al., "Prophetic Organization Theory," 9.

⁵⁴ Ibid, 7.

⁵⁵ Frandsen and Johansen, "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework," 355.

senang dan mencela Rasul karena mendapat bagian yang sedikit, Rasul pun mengutus seseorang untuk memberinya lagi unta hingga ia puas dan diam.⁵⁶

Peristiwa ini yang menyebabkan munculnya krisis. Kaum Ansar mulai berkasak-kusuk menyangsikan keputusan Rasul dalam pembagian harta rampasan perang tersebut. Pada sebagian literatur disebutkan bahwa di kalangan Ansar terdapat perkataan, “Rasulullah telah bertemu dengan masyarakatnya sendiri.”⁵⁷ Sedangkan, pada literatur lain disebutkan bahwa, “Demi Allah, Rasulullah saw. telah bertemu kaumnya.”⁵⁸

Secara substantif terdapat isu yang menganggap bahwa, Rasulullah lebih banyak berpihak pada orang-orang muallaf Makkah yang merupakan kerabat yang berasal tempat kelahiran Rasul. Isu ini bahkan telah berkembang menjadi suatu krisis yang semakin parah ketika muncul perasaan ketidakpastian dan perasaan *insecurity* di kalangan Ansar mengenai di mana Rasul akan pulang setelah peristiwa perang Hunain ini, Makkah atau Madinah.⁵⁹

Pada momen itu, muslim sedang mengalami krisis bertipe *victim* dan *accident cluster* sekaligus. Bahwa, terdapat *rumours* yang berdampak buruk terhadap Islam. Juga secara implisit konten rumor yang beredar merupakan suatu *challenges*, karena kaum Ansar sebagai *stakeholder* internal mengklaim bahwa, Rasul sebagai pimpinan muslim telah mengambil keputusan yang keliru dalam pembagian ganimah Hunain.

Tipe krisis yang berada pada *victim* dan *accident cluster* merupakan krisis yang minim keterlibatan pertanggungjawaban oleh organisasi.

Selain tipe krisis, terdapat faktor lain yang memengaruhi bentuk ICC, yakni kultur penanganan krisis dan kultur komunikasi. Kajian tentang kultur tentu tidak bisa hanya berdasarkan pada satu kasus saja, melainkan melalui keseragaman pola Rasul dalam berkomunikasi pada berbagai situasi krisis.

Oleh karena itu, studi ini memilah beberapa peristiwa penanganan krisis yang terjadi dalam Islam, khususnya yang masih relevan dengan tipe krisis *rumours* dan *challenge* semasa pembagian ganimah dan sejenisnya. Beberapa peristiwa yang dapat diidentifikasi di antaranya: 1) Selisih pendapat pembagian ganimah Badar; 2) dinamika perang terhadap bani Musthaliq; 3) Selisih pendapat perjanjian Hudaibiah; dan; 4) Kocar-kacirnya pasukan muslim diperang Hunain. Berikut penjelasan masing-masingnya:

Kasus pertama, Seusai perang Badar, terjadi selisih pendapat bahwa, ganimah Badar merupakan hak untuk pihak tertentu saja. Bagi pengumpul ganimah, merasa berhak karena tanpa mereka ganimah tak ada. Bagi yang sibuk memerangi musuh juga merasa lebih berhak, apalagi bagi yang mengawal Rasulullah ketika perang. Meski menimbulkan krisis, perbedaan itu menunjukkan bahwa, terdapat kultur komunikasi yang dilakukan secara terbuka

⁵⁶ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 454; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 457-459; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494.

⁵⁷ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494.

⁵⁸ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 463.

⁵⁹ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 454; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 463; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494-495.

dengan menyampaikan kepentingan masing-masing tanpa ditutup-tutupi baik secara horizontal kepada sesama sahabat maupun secara vertikal kepada Rasul sebagai pimpinan muslim. Polemik itu berakhir dengan turunnya ayat dalam surat Al-Anfal yang menjelaskan bahwa, harta rampasan perang dibagi lima, seperlimanya untuk Allah dan Rasulullah sedangkan bagian lainnya dibagi secara adil kepada masing-masing umat muslim.⁶⁰ Strategi komunikasi tersentralisasi yang Rasul sampaikan kepada internal ini dapat diterima baik oleh semua pihak dan krisis pun mereda.⁶¹

Kasus kedua, krisis terjadi akibat tokoh munafik Abdullah bin Ubay mengadu domba Muhajirin dan Ansar saat insiden perebutan air sumur Muraisi. Sahabat Zaid bin Arqam yang mendengar hal itu langsung melaporkannya pada Rasul. Komunikasi vertikal yang terbuka antara Rasul dengan muslimin ini sepertinya sudah menjadi hal yang lazim terjadi. Sempat terdapat perbedaan pendapat antara Rasul dengan seorang sahabat. Umar meminta Rasul agar Abdullah bin Ubay dibunuh, tapi Rasul menolaknya. Abdullah bin Ubay pun sempat membantah pernah menyatakan hal demikian.⁶² Terkait hal itu, komunikasi krisis yang dilakukan Rasul adalah mengabaikannya dan secara tersentralisasi membuat muslimin sibuk dengan perjalanan pulang kembali ke Madinah, sebelum akhirnya turun wahyu yang membenarkan laporan Zaid bin Arqam dan Rasul

memutuskan untuk tidak melanjutkan perkara ini.⁶³

Kasus ketiga, setidaknya terdapat dua krisis yang menjadi perhatian. Pertama, isu kematian Usman bin Affan. Kedua, isi perjanjian Hudaibiah yang dianggap sebagian sahabat justru merugikan Islam. Terkait isu kematian Usman, hal ini cukup membuat gelisah umat muslim yang saat itu berencana melaksanakan umrah secara damai. Sebab umat muslim tidak membawa perlengkapan perang sama sekali, hanya pedang untuk berburu/berkorban saja. Hal inilah yang membuat Rasul melakukan baiat Ridwan, yakni baiat untuk bersedia mati atau ada pula yang mengisahkan untuk tidak mundur dari Hudaibiah. Sedangkan terkait isi perjanjian Hudaibiah, hal ini sempat mendapat pertentangan dari beberapa sahabat, termasuk Umar. Lebih-lebih seorang sahabat yang baru saja berhasil keluar dari Makkah harus rela dikembalikan pada Quraisy. Komunikasi para sahabat dilakukan secara langsung menyampaikan keberatannya kepada Nabi. Tapi Nabi menjawabnya dengan tegas, serta meminta para sahabat untuk bersabar. Hingga akhirnya turun ayat mengenai kaum muslim telah mendapatkan kemenangan yang nyata dari perjanjian Hudaibiah.⁶⁴ Komunikasi yang terbuka secara vertikal lagi-lagi dilakukan dalam kondisi krisis, penanganannya juga lebih bersifat tersentralisasi dari Nabi kepada umat muslim. Bahkan setelah perjanjian itu, ketika banyak muslimin dari Makkah berhasil hijrah ke Madinah, Nabi tetap berpegang pada

⁶⁰ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 643; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 263-264.

⁶¹ Ibid.

⁶² Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 347; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 257; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 383-385.

⁶³ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*.

⁶⁴ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 358-372; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 273-290; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 398-417.

perjanjian dan mengembalikan mereka, kecuali kepada para wanita-wanita muslim karena tak terikat perjanjian.

Kasus keempat, krisis terjadi di tengah-tengah berkecamuknya perang Hunain. Lengah karena merasa memiliki keunggulan jumlah, pasukan muslim terkejut ketika pasukan Hawazin menyergap tiba-tiba di lembah Hunain, seketika pasukan muslim kocar-kacir melarikan diri dari medan perang. Di tengah situasi itu, Rasul meminta salah seorang sahabat untuk berseru memanggil kembali Ansar dan Muhajirin untuk kembali ke medan perang bersama Rasulullah melawan pasukan Hawazin. Bahkan ketika sekitar seratus orang telah kembali di sisi Rasul, dikumandangkan lagi panggilan kepada Ansar. Hingga akhirnya dari segenap kekuatan yang telah kembali, pasukan muslim berhasil memukul mundur pasukan Hawazin dan memenangkan pertempuran. Kisah ini termaktub dalam QS At Taubah [9]:25-27.⁶⁵ Krisis pada kasus ini lebih berbentuk serangan fisik yang berbeda dengan krisis pada kasus lainnya dengan bentuk verbal rumor/provokasi. Namun, strategi komunikasi yang Rasul terapkan tetap bersifat tersentralisasi dan terbuka secara vertikal kepada seluruh Muhajirin dan Ansar.

Keempat kasus itu dapat menjelaskan kultur dan strategi komunikasi penanganan krisis yang diterapkan Rasul kepada internal umat muslim. Bahwa, telah menjadi suatu kebiasaan komunikasi dilakukan secara terbuka dan simetris baik secara horizontal antara sesama umat muslim maupun vertikal kepada Rasulullah. Baik yang

mengomunikasikan kepentingan atau sikap, bahkan sekalipun bertentangan dengan keputusan Rasul. Di sisi lain, penanganan krisis dilakukan dengan hati-hati penuh verifikasi terhadap rumor yang berkembang. Rasul senantiasa bertabayun mencari fakta di balik rumor yang beredar dan senantiasa mengedepankan prasangka baik. Hingga akhirnya, muncul kebiasaan komunikasi yang tersentralisasi kepada Rasul sebagai dasar segala keputusan penyelesaian masalah yang tak jarang juga didasarkan atas firman Allah Swt. Dengan bentuk isi pesan yang bervariasi, terkadang tegas dalam menyatakan sikap terhadap suatu, kadang bersikap empati meminta kesabaran para sahabat.

Tahap ICC Pada Pembagian Ganimah Hunain

Sebagai komunikasi dalam kerangka integratif, ICC yang Rasul terapkan tidak bisa hanya dipotret pada satu momentum saja, melainkan perlu dipahami mulai dari momen prakrisis, yakni ketika Ansar sebagai penerima maupun pengirim pesan. Sebab, krisis ini merupakan krisis yang terjadi di dalam tubuh Islam sebagai suatu organisasi yang menerapkan gaya manajemen sebagaimana *prophetic islamic organization* ajukan proposisinya.⁶⁶

Bibit krisis pembagian ganimah Hunain mulai terasa sejak pasukan muslim kembali dari pengepungan Taif. Rasul menunggu pihak Hawazin datang untuk mengaku berislam sehingga, tawanan serta harta rampasan bisa dikembalikan kepada

⁶⁵ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 443-449; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 407-418; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 483-486.

⁶⁶ Hasan et al., "Prophetic Organization Theory."

mereka, ternyata kemudian tidak ada yang datang, akhirnya Rasul mulai membagi-bagikan tawanan dan harta rampasan itu. Namun, beberapa saat kemudian datanglah utusan Hawazin yang mengaku berislam dan meminta keluarga serta harta mereka dikembalikan.⁶⁷

Padahal Allah telah memerintahkan bahwa, mualaf yang dibujuk hatinya juga merupakan penerima zakat, sedangkan rampasan telah dibagikan sebelumnya, akhirnya Rasul bertanya kepada utusan Hawazin agar memilih anggota keluarga atau harta yang paling mereka cintai. Utusan Hawazin itu menjawab lebih mencintai keluarga. Oleh karenanya, Rasul mengembalikan tawanan bagian beliau dan Bani Abdul Muttalib, seraya berjanji pasca salat zuhur akan dimintakan pula kepada sahabat lain.⁶⁸

Pada situasi ini, muslimin tidak hanya berperan sebagai anggota yang bersifat pasif penerima pesan saja, sebab komunikasi kepentingan pada tahap prakrisis ini telah menjadi bagian yang tidak kalah penting pengaruhnya terhadap komunikasi mengatasi reaksi Ansar pada saat krisis nantinya. Ketika Rasul meminta para tawanan Hawazin yang telah dibagikan sebelumnya untuk dikembalikan, tak menunggu lama; Muhajirin, Ansar, dan beberapa kabilah lainnya langsung mengembalikan.⁶⁹ Kultur strategi komunikasi yang terbuka dan tersentralisasi kepada Rasul merupakan faktor pendorong mudahnya Muhajirin dan Ansar menaati

Rasul untuk mengembalikan tawanan Hawazin yang telah dibagikan. Sedangkan, untuk kabilah lain yang awalnya tidak bersedia mengembalikan, Rasul akan mengganti tawanan itu dengan harta seharga enam kali lipat, hingga akhirnya semua sepakat tawanan dapat dikembalikan pada Hawazin.⁷⁰

Komunikasi artikulasi kepentingan Rasul terkait pemberian harta kepada mualaf yang perlu dibujuk hatinya dilakukan secara implisit. Artinya, Rasul memberi kemudahan pada mualaf Hawazin agar mendapatkan kembali anggota keluarganya yang menjadi tawanan. Komunikasi kepentingan ini juga mendapat sambutan baik dari Muhajirin dan Ansar serta muslim secara umum dengan turut mengembalikan tawanan.

Setelah itu, tahap berkembang namun tak langsung menuju inti krisis. Ketika kabilah Hawazin mulai berdatangan dan meminta kembali anggota keluarga mereka, muncul masalah baru. Para muslimin khawatir Rasul akan mengembalikan ganimah itu hingga tersisa sedikit bagian untuk mereka. Terjadilah komunikasi ketidaksepakatan terhadap perintah Rasul. Kasak-kusuk ini bahkan berkembang pada tindakan *ghulul* yakni mengambil rampasan perang sebelum dibagi. Pada situasi seperti ini, Rasul kembali menyampaikan kepentingannya secara tegas bahwa, beliau hanya akan menerima seperlima bagian dari berapa pun sisa ganimah nantinya dan meminta pelaku *ghulul* untuk mengembalikan ganimah yang telah diambil. Hal ini, disampaikan kepada

⁶⁷ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 449-453; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 453-455; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 491-494.

⁶⁸ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 449-453; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 453-455; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 491-494.

⁶⁹ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 452-453; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 454-455; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 491-493.

⁷⁰ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 453; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 454; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 492-493.

seluruh muslimin yang hadir saat itu. Dan seluruhnya menaati apa yang Rasul perintahkan. Komunikasi artikulasi kepentingan bahwa, tawanan yang dikembalikan kepada Hawazin merupakan bagian dari upaya melunakkan hati mualaf.⁷¹

Setelah itu puncak krisis bermula ketika Rasul memutuskan untuk memberikan lebih besar bagian ganimah Hunain kepada mualaf Makkah yang baru saja bergabung dengan Islam setelah penaklukan Makkah.

Terhadap keputusan tersebut, terdapat kasak-kusuk yang terjadi di dalam internal Ansar. Beberapa kisah menyebutkan, “Rasulullah telah berpihak pada kerabatnya.”⁷² Ada pula yang mengisahkan, “Demi Allah, Rasulullah saw. telah bertemu dengan kaumnya.”⁷³ Juga ada yang mengisahkan dengan pilihan kata “...masyarakatnya sendiri.”⁷⁴ Bahkan Hassan bin Tsabit membuat syair yang mengisahkan betapa sedihnya Ansar tidak mendapat harta rampasan perang yang layak.⁷⁵ Eskalasi rumor kian pengaruhi krisis menjadi makin parah ketika Dzul Khuwaishirah secara terang-terangan menyatakan di hadapan Rasulullah bahwa, Rasul telah berbuat tidak adil dalam pembagian ganimah Hunain.⁷⁶

Komunikasi di kalangan Ansar serta Dzul Khuwaishirah ini dapat pula disebut sebagai komunikasi *dissenters* ketika anggota organisasi berperan sebagai pengirim pesan pada tahap prakrisis. Komunikasi seperti ini sebenarnya tidak muncul secara tiba-tiba,

sebab keterbukaan komunikasi secara horizontal telah menjadi kultur komunikasi yang dipraktikkan oleh umat muslim pada masa itu. Hanya saja, muatan pesan di balik keterbukaan itu merupakan suatu sumber krisis yang perlu segera diatasi.

Sebagaimana tipe krisis berupa rumor yang dapat mengancam keutuhan Islam sebagai suatu jamaah/organisasi saat itu, juga kultur keterbukaan komunikasi secara vertikal antara umat muslim terhadap Rasul, mungkin dua faktor tersebut yang mendorong Sa’ad bin Ubadah *bertabayun* meminta klarifikasi kepada rasul. Peristiwa ini yang menguatkan analisis bahwa dalam situasi krisis, anggota organisasi tidak hanya berperan sebagai pihak pasif menerima pesan saja. Anggota organisasi juga berkemungkinan ikut serta berperan secara aktif sebagai pengirim pesan khususnya sebagai perwujudan reaksi terhadap krisis.

Lebih lanjut Sa’ad berkata, “Wahai Rasulullah, sesungguhnya kaum Ansar mempunyai sesuatu tentang dirimu atas keputusanmu terhadap *fa’yi* yang engkau dapatkan. Engkau membagi-bagikannya kepada kaummu dan memberi dalam jumlah besar kepada kabilah-kabilah Arab, sedang kaum Ansar sedikit pun tidak mendapatkan dari padanya.” Terkait hal itu, Rasul membuka dialog, meminta pendapat Sa’ad bin Ubadah sebagai bagian dari Ansar. “Bagaimana pendapatmu dalam hal ini, wahai Sa’ad?” ucap Rasul.⁷⁷

⁷¹ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 449-453; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 453-455; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 491-494.

⁷² Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 454.

⁷³ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 463.

⁷⁴ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494.

⁷⁵ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 454-455.

⁷⁶ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 454; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 461-464; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494-495.

⁷⁷ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 455; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 463; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 494.

Peristiwa ini menunjukkan bahwa, peran anggota organisasi sebagai pihak aktif pengirim pesan dalam situasi krisis bukan sekadar digerakkan oleh faktor organisasional seperti kultur komunikasi yang dipraktikkan selama ini. Melainkan juga, karena Rasul sebagai pemimpin memberi ruang pada Sa'ad sebagai umat muslim untuk menyatakan reaksinya terhadap krisis yang terjadi. Jika ICC menawarkan, di satu sisi, pimpinan *handle* reaksi anggota, sedangkan di sisi lain anggota menyatakan reaksinya, maka terdapat hal lain sekiranya jika hal ini tidak dimasukkan dalam ruang lingkup "menangani" seperti yang dilakukan Rasul, yakni menjangar atau *surveying* reaksi anggota. Artinya, sebelum reaksi tersebut ditangani, sebelumnya perlu ada upaya penjajakan pendapat kepada para anggota terkait bagaimana reaksi mereka terhadap krisis yang sedang dialami organisasi.

Lalu Rasul meminta Sa'ad bin Ubadah mengumpulkan Ansar di suatu tempat khusus, yang selanjutnya jika ada pihak Muhajirin datang hendak mengikuti

pertemuan itu maka Sa'ad tidak memperbolehkannya.⁷⁸

Dalam pertemuan itu Rasul menyampaikan beberapa hal, serta terdapat beberapa tanggapan dari kaum Ansar. Berdasarkan hasil triangulasi pada tiga sumber sejarah biografi Nabi Muhammad,⁷⁹ setidaknya Rasul menyampaikan sembilan gagasan, sedangkan Ansar tiga gagasan (lihat tabel 2).

Pertama-tama, Rasul mencoba mengatasi reaksi Ansar yang sebelumnya telah menyangsikan keputusan Rasul dalam membagi ganimah Hunain (R2). Selanjutnya, Rasul mencoba menjadikan situasi ini sebagai hal yang masuk akal, bahwa selama ini Islam telah banyak pula berjasa terhadap Ansar (R3). Bahkan, hal ini telah mendapat tanggapan pembenaran oleh Ansar sebanyak dua kali (A4 dan A6) bahwa, memang Islam telah memberi banyak hal kepada Ansar, yang di tengah itu Rasul mempertanyakan lantas mengapa Ansar masih menyangsikan keputusan Rasul dalam pembagian ganimah Hunain (R5).

⁷⁸ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi...*, 455; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*, 463.

⁷⁹ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nab...*; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah...*; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*.

Tabel 2 - Pesan Rasulullah kepada Ansar pada Pembagian Ganimah Hunain

Kode	Uraian Gagasan Pokok
R1	Rasul menyampaikan pujian kepada Allah.
R2	Rasul bertanya/mempertanyakan ganjalan hati Ansar terhadap keputusan Rasul dalam pembagian ganimah Hunain.
R3	Pertanyaan retorik Rasul tentang besarnya jasa Islam kepada Ansar dalam membimbing, mencukupkan harta, dan mempersaudarakan.
A4	Ansar membenarkan (besarnya jasa Islam, Allah dan Rasul-Nya tersebut).
R5	Repetisi pertanyaan retorik Rasul terkait Ansar belum menjawab pertanyaan Rasul sebelumnya tentang ganjalan hati Ansar.
A6	Repetisi jawaban bahwa, Ansar tidak bisa menjawab/membantah karena benar besar jasa Allah dan Rasul-Nya terhadap Ansar.
R7	Alternatif sanggahan hipotetis yang bisa Ansar sampaikan menurut Rasul, bahwa bisa saja Ansar membandingkan jasa-jasanya dalam mempercayai Islam, dan menolong, memberi tempat serta menghibur Rasul.
R8	Argumentasi keputusan Rasul dalam pembagian ganimah Hunain yakni bertujuan mengambil hati muallaf Makkah terhadap Islam, sedangkan Rasul sudah tidak meragukan keislaman Ansar.
R9	Rasul membandingkan apa yang didapat muallaf Makkah yakni, kambing dan unta tidak lebih baik daripada Ansar yang pulang bersama Rasulullah ke Madinah.
R10	Rasul menegaskan identifikasi dirinya sebagai bagian dari Ansar. Hanya karena hijrah saja Rasul tidak disebut sebagai Ansar.
R11	Rasul mendoakan Ansar, beserta anak-anak dan cucu-cucunya agar mendapat rahmat Allah.
A12	Ansar menangis rida terhadap keputusan Rasul terkait pembagian ganimah Hunain.

Selanjutnya, Rasul mulai membangun asumsi hipotetis bahwa, bisa saja Ansar menjawab mereka juga telah banyak berkontribusi untuk Islam dan Rasul-Nya (R7). Asumsi hipotetis ini merupakan bentuk komunikasi Rasul dalam menjaga kepercayaan Ansar, bahwa Rasul membenarkan/mengakui jasa Ansar tersebut. Oleh karena itu, pada gagasan selanjutnya Rasul menyampaikan informasi yang relevan terkait dasar argumentasi keputusan pembagian ganimah Hunain, bahwa Rasul sudah tak lagi menyangsikan suatu kaum yang telah banyak berkontribusi untuk Islam sehingga tak diragukan lagi keislamannya. Sedangkan, muallaf Makkah

baru saja bergabung dengan Islam setelah penaklukan Makkah (R8).

Upaya menjaga kepercayaan yang dilakukan bersamaan dengan penyampaian informasi yang relevan dengan isu terkait merupakan ICC terintegrasi yang diterapkan Rasul saat itu. Ini semua tak bisa dipisahkan dengan bentuk hubungan antara Rasul dengan Ansar yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa di antara keduanya memiliki hubungan identifikasi yang sangat kuat yakni, kontrak berdimensi ideologis dan perlindungan layaknya pertalian nasab. Jika hal ini coba dibandingkan dengan ICC Rasul pada situasi serupa, terdapat bentuk komunikasi yang berbeda. Kala itu Dzul

Khuwaisirah datang menghadap Rasul dan langsung menyatakan bahwa, Rasul tidak adil dalam pembagian ganimah Hunain, saat itu Rasul menjawab, “Celaka engkau, jika keadilan tidak berasal dariku, maka berasal dari siapa?”⁸⁰ Khas komunikasi saat itu hanya bersifat mengatasi reaksi tanpa memberikan informasi serta upaya menjaga kepercayaan. Tentu ini berangkat dari bentuk hubungan antara Rasul dengan Dzul Khuwaisirah yang selanjutnya diidentifikasi merupakan bibit kelompok Khawarij, berbeda jika dibandingkan dengan hubungan antara Rasul dengan Ansar.

Bahkan untuk terus menjaga kepercayaan Ansar, Rasul sampai harus merinci bahwa hal yang didapatkan mualaf Makkah tidak lebih baik daripada yang didapatkan Ansar yakni, dengan pulang bersama Rasulullah setelah pembagian ganimah Hunain ini (R9). Rasul seakan juga mengingatkan ikrar yang telah disepakati jauh hari sebelumnya di bukit Aqabah, bahwa Rasul adalah bagian dari Ansar, dan Ansar merupakan kelompok Rasul (R10). Bahkan jaminan itu juga diwujudkan dalam bentuk doa tidak hanya untuk Ansar, melainkan juga untuk anak-anak serta cucu-cucu Ansar (R11).

ICC yang telah Rasul lakukan ketika krisis terjadi pada akhirnya membuat Ansar memahami secara masuk akal alasan dibalik keputusan Rasul dalam membagi bagian yang lebih besar ganimah Hunain kepada mualaf Makkah. Serta makin menguat pula tingkat kepercayaan Ansar terhadap Rasul. Hingga diwujudkan dalam bentuk tangis

kaum Ansar karena merasa malu telah menyangsikan Rasul maupun juga tangis syukur atas kepercayaan Rasul terhadap Ansar (A12). Ini merupakan bentuk reaksi yang positif terhadap krisis dari Ansar sebagai anggota yang berperan aktif sebagai pengirim pesan dalam situasi krisis.

Setelah krisis pembagian ganimah Hunain mereda, terdapat serangkaian peristiwa yang mengiringi hingga persiapan perang Tabuk dimulai, yakni di antaranya Rasul umrah di Makkah sebelum kembali ke Madinah, Rasul kembali ke Madinah dan menetap selama kurang lebih enam bulan sebelum persiapan perang Tabuk dimulai, pertobatan penyair terkenal Ka’ab bin Zuhair, lahirnya anak Nabi yakni, Ibrahim.⁸¹ Di antara peristiwa-peristiwa tersebut, momen yang dapat menggambarkan perilaku Ansar setelah ICC pada pembagian ganimah Hunain adalah dalam peristiwa pertobatan Ka’ab. Ka’ab bin Zuhair dikenal sebagai penyair dengan kemampuan yang mumpuni dalam berbahasa. Sebelumnya, ia pernah membuat syair yang isinya mengolok-olok Rasulullah. Tapi setelah penaklukkan Makkah dan perang Hunain, ketika banyak orang berbondong-bondong masuk Islam, terpojoklah Ka’ab. Lantas ia memberanikan diri untuk bertobat memeluk Islam dan mengajukan permintaan maaf kepada Nabi. Saat itu, salah seorang Ansar lantas berdiri dan mengajukan diri untuk memenggal Ka’ab, tapi Nabi melarangnya.⁸²

Peristiwa itu menunjukkan Ansar sebagai penerima pesan memahami tidak ada

⁸⁰ Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 461.

⁸¹ Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*, 449-460; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 465-475; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 497-511.

⁸² Lings, *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*, 456-457; Malik and Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 467-474; Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 489-499.

pembaruan atau perubahan yang dilakukan oleh Nabi. Sesuai dengan isi baiat Aqabah, bahwa Nabi telah mengikatkan diri dengan Ansar. Sehingga, kepulangan Nabi ke Madinah setelah peristiwa perang Hunain merupakan suatu bentuk komunikasi implisit dari Nabi kepada Ansar. Suatu komunikasi yang menyatakan bahwa tidak ada yang berubah. Meski Makkah tanah kelahiran tempat kerabat Nabi sudah Islam taklukkan, tapi Nabi tidak pulang kepada kerabatnya melainkan pulang kepada Ansar. Sedangkan, Ansar sebagai pihak aktif pengirim pesan juga tampak makin menguat loyalitasnya terhadap Nabi dengan memberikan tawaran membunuh musuh-musuh Nabi. Hal ini menunjukkan bahwa, komunikasi-komunikasi dalam kerangka ICC pascakrisis tidak selalu bersifat suatu pembaruan/perubahan, ada pula alternatif mempertahankan kondisi yang ada karena bukan dianggap suatu kesalahan, artinya krisis dipahami sebagai suatu kesalahpahaman belaka. Pun juga pada sudut pandang anggota sebagai pengirim pesan, akhirnya bukan komunikasi cerita-cerita mengenai organisasi yang dilakukan, melainkan bentuk-bentuk perwujudan loyalitas akibat meningkatnya kepercayaan setelah menerima ICC sebelumnya.

Kesimpulan

Islam di era Rasul sebagai suatu organisasi yang menerapkan gaya manajemen *prophetic islamic organization* juga tak luput dari pengalaman krisis organisasional. Sebagaimana terjadi pada peristiwa pembagian ganimah Hunain, antara Ansar sebagai anggota organisasi dengan Rasul sebagai pemimpin.

Namun, komunikasi krisis internal Rasul setelah pembagian ganimah Hunain tidak bisa hanya dipahami sebagai peristiwa tunggal. Terdapat rangkaian peristiwa yang menjadikan ICC tersebut terintegrasi, yakni dimulai dari pertemuan awal Rasul dengan Ansar pada peristiwa baiat Aqabah hingga kepulangan Rasul ke Madinah setelah perang Hunain. Selain itu, ICC tersebut merupakan perwujudan hubungan antara Rasul dengan Ansar dalam bentuk perbaiatan berdimensi ideologis layaknya pertalian nasab yang terus berkembang secara positif berusaha memberikan yang terbaik antar pihak.

Pada tiap tahap ICC, Ansar sebagai anggota tidak hanya berperan sebagai pihak yang pasif dalam menerima pesan, melainkan juga aktif mengirimkan pesan. Komunikasi ketidaksetujuan Ansar menjadi pemicu krisis. Komunikasi *whistle blower* Ansar merupakan produk bangunan kultur komunikasi Rasul. Rasul juga memberi ruang kepada Ansar untuk menyampaikan reaksinya terhadap krisis. Sedangkan, dari sudut pandang Rasul, komunikasi penyampaian informasi yang relevan, pembangunan rasa kepercayaan, sekaligus upaya menjadikan krisis sebagai peristiwa yang masuk akal, Rasul terapkan secara simultan. Hingga terjawab *false rumour* yang berkembang, serta semakin menguat tingkat kepercayaan Ansar terhadap Rasul. Bahkan meningkat loyalitas Ansar hingga tahap pascakrisis.

Studi ini diajukan proposisi baru dalam pengembangan ilmu dakwah atas temuan bentuk lain komunikasi anggota sebagai pengirim pesan, yakni tidak hanya terkait narasi tentang organisasi, melainkan juga terdapat bentuk pembuktian loyalitas yang

semakin menguat setelah ICC terjadi. Pun juga dari sudut pandang anggota sebagai penerima pesan, bentuk komunikasi tidak hanya tentang bertambahnya pengetahuan baru, melainkan juga terdapat bentuk menjaga tatanan keorganisasian yang ada selama ini, karena dianggap bentuk krisis adalah suatu *false rumour* sehingga secara

substansi tidak ada yang perlu diubah, hanya perlu terdapat penjelasan yang lebih rinci. Terkait temuan-temuan bentuk ICC lain seperti, pembuktian loyalitas dan menjaga tatanan keorganisasian, agaknya dapat dilakukan kajian lebih lanjut sebagai upaya membangun proposisi ICC integratif yang lebih komprehensif.

Bibliografi

- Adamu, Adamu Abbas, and Bahtiar Mohamad. "A Reliable and Valid Measurement Scale for Assessing Internal Crisis Communication." *Journal of Communication Management* 23, no. 2 (2019): 90–108. doi:10.1108/JCOM-07-2018-0068.
- . "Developing a Strategic Model of Internal Crisis Communication: Empirical Evidence from Nigeria." *International Journal of Strategic Communication* 13, no. 3 (2019): 233–54. doi:10.1080/1553118X.2019.1629935.
- Adamu, Adamu Abbas, Bahtiar Mohamad, and Adzrieman Abdul Rahman. "Antecedents of Internal Crisis Communication and Its Consequences on Employee Performance." *International Review of Management and Marketing* 6, no. 7S (2016): 33–41. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3170>.
- Aziz, Muhammad Saiful, and Moddie Alvianto Wicaksono. "Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia Dalam Penanganan Covid-19." *Masyarakat Indonesia* 46, no. 2 (2020): 194–207. doi:10.14203/JMI.V46I2.898.
- Dzenan, Karic. "A Study about Internal Crisis Communication Strategies in Swedish Private and Public Companies." Goteborgs Universitet, 2017. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/53758>.
- Frandsen, Finn, and Winni Johansen. "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework." *Corporate Communications: An International Journal* 16, no. 4 (2011): 347–61. doi:10.1108/13563281111186977.
- Haekal, Muhammad Husain. *Sejarah Hidup Muhammad*. Edited by Ali Audah. 39th ed. Bogor: PT. Pustaka Litera AntarNusa, 2010.
- Hasan, Naveed Yazdani, Sohaib Murad, Ahmad Raza, Naveed Yazdani, and Hasan Sohaib Murad. "Prophetic Organization Theory." *Organization Theory Review* 1, no. 1 (2017): 01–10. doi:10.32350/OTR.0101.01.
- Heide, Mats, and Charlotte Simonsson. "Developing Internal Crisis Communication: New Roles and Practices of Communication Professionals." *Corporate Communications: An International Journal* 19, no. 2 (2014): 128–46. doi:10.1108/CCIJ-09-2012-0063.
- . "Struggling with Internal Crisis Communication: A Balancing Act between Paradoxical Tensions." *Public Relations Inquiry* 4, no. 2 (2015): 223–55. doi:10.1177/2046147X15570108.

- . “What Was That All about? On Internal Crisis Communication and Communicative Coworkership during a Pandemic.” *Journal of Communication Management* 25, no. 3 (2021): 256–75. doi:10.1108/JCOM-09-2020-0105.
- Johansen, Winni, Helle K. Aggerholm, and Finn Frandsen. “Entering New Territory: A Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations.” *Public Relations Review* 38, no. 2 (2012): 270–79. doi:10.1016/J.PUBREV.2011.11.008.
- Lando, Agnes Lucy. “The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations’ Crises Preparedness and Management.” *Global Media Journal, Canadian Edition* 7, no. 1 (2014): 5–19. <https://fsic.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2020/04/1-اتصال-الأزمات.pdf>.
- Lings, Martin. *MUHAMMAD Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*. Edited by SF Qamaruddin. 2nd ed. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta, 2017.
- Malik, Abu Muhammad Abdul, and Sa’id Muhammad Allaham. *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*. Edited by Fadhli Bahri. 1st ed. Jakarta: Darul Falah, 2000.
- Marsen, Sky. “Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis.” *International Journal of Business Communication* 57, no. 2 (2020): 163–75. doi:10.1177/2329488419882981.
- Nilamsari, Natalina. “Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif.” *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi* 13, no. 2 (2017): 177–81. doi:10.32509/wacana.v13i2.143.
- Puspasari, Anindhita, Much Yulianto, Turnomo Rahardjo, and Agus Naryoso. “Strategi Public Relations Majelis Tafsir Al-Qur’an Dalam Pengelolaan Krisis Dampak Isi Siaran Dakwah Islam Pada Komunitas Masyarakat Blora.” *Interaksi Online* 3, no. 3 (2015): 1–12. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/8912>.
- Saputra, Rizky. “Komunikasi Krisis Lembaga Dakwah Dalam Mengatasi Isu-Isu Negatif: Studi Kasus Lembaga Dakwah Islam Indonesia Surabaya Dalam Mengatasi Isu Negatif.” Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2016. <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/14452>.
- . “Penerapan Situational Communication Crisis Theory Bagi Organisasi Dakwah Dalam Menghadapi Situasi Krisis.” *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study* 6, no. 2 (2020): 190–201. doi:10.31289/SIMBOLLIKA.V6I2.4172.
- Siswanto, Dodik. “The Prophet’s Public Budget and Its Relevancy to the Indonesian Context,” 242–47. Atlantis Press, 2017. doi:10.2991/IAC-17.2018.43.
- Strandberg, Julia Matilda, and Orla Vigsø. “Internal Crisis Communication: An Employee Perspective on Narrative, Culture, and Sensemaking.” *Corporate Communications: An International Journal* 21, no. 1 (2016): 89–102. doi:10.1108/CCIJ-11-2014-0083.
- Titania. “Teknik Komunikasi Krisis Rasulullah Saw. (Deskripsi Teknik Komunikasi Krisis Rasulullah Saw. Dalam Perkara Pembagian Harta Ghanimah Setelah Perang Hunain).” STID Al-Hadid, 2020.
- Wasino, M, and Hartatik Endah Sri. *Metode Penelitian Sejarah: Dari Riset Hingga Penulisan*. 1st ed. Yogyakarta: Magnum Pustaka Utama, 2018.
- Zhou, Ziyuan, and Eyun Jung Ki. “Does Severity Matter?: An Investigation of Crisis Severity from Defensive Attribution Theory Perspective.” *Public Relations Review* 44, no. 4 (2018): 610–18. doi:10.1016/J.PUBREV.2018.08.008.