

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada tahun 2020, publik dalam hal ini masyarakat di seluruh dunia diguncang dengan adanya wabah virus Covid-19. Menurut *World Health Organization* (WHO), Covid-19 atau disebut dengan virus Corona merupakan keluarga besar virus yang dapat menyebabkan penyakit pada hewan dan manusia. Covid-19 tersebut, menyebabkan infeksi pernapasan seperti flu hingga penyakit pernapasan yang lebih parah dan dapat mengakibatkan kematian pada manusia yakni penyakit infeksi saluran pernapasan *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) (Nicola et al., 2020). Pandemi Covid-19 merupakan penyakit menular yang menginfeksi masyarakat secara nyata dalam keadaan yang tidak lazim, dan pertama kali ditemukan di kota Wuhan, China pada bulan Desember 2019. Wabah virus Covid-19 tersebut menyebar dengan cepat dan sangat berdampak ke seluruh negara, termasuk ke negara Indonesia.

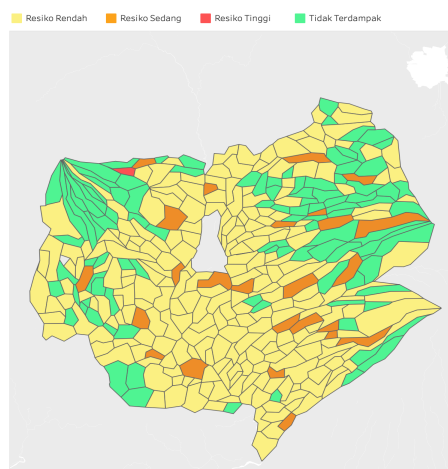
Pandemi Covid-19 menyebabkan dampak hampir ke semua lini kehidupan. Pemerintah Pusat terkait dalam tujuan untuk menekan penyebaran virus Covid-19 di Indonesia, pemerintah mengeluarkan regulasi dengan memberlakukan sinergi antara Pemerintah Pusat, *stakeholders* terkait, dan masyarakat untuk menekan virus Covid-19. Peningkatan kasus Covid-19 yang masih terjadi menyebabkan dampak dalam berbagai sektor. Pemerintah pusat telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk pemulihan pada kesehatan dengan kebijakan memutus rantai penyebaran Covid-19. Kemudian pemerintah mengeluarkan salah satu kebijakan dengan

penerapan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Namun kebijakan tersebut berdampak terhadap berbagai sektor. Seperti pada pertumbuhan pada sektor pariwisata khususnya Candi Borobudur.

Adanya PPKM ini juga berdampak pada sektor pariwisata. Pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki potensi besar di Indonesia, setelah hasil alam yang diberikan. Sektor industri perjalanan dan pariwisata merupakan salah satu sektor yang mengalami dampak paling parah dalam krisis yang disebabkan oleh merebaknya pandemi Covid-19. Pada tahun 2020, kedatangan wisatawan mancanegara (wisman) turun hingga 74 persen, dan pariwisata domestik juga berkurang secara signifikan. Hal ini menyebabkan hilangnya pendapatan ekspor antara USD 910 miliar hingga USD 1,2 triliun dan mengakibatkan 100-120 juta pekerjaan terkait pariwisata berisiko hilang (kemenparekraf.go.id, 2021).

Kabupaten Magelang merupakan salah satu kabupaten di Indonesia yang pernah mengalami lonjakan kasus Covid-19. Pemerintah Kabupaten Magelang telah mengeluarkan berbagai kebijakan dalam rangka penanganan Covid-19 di Kabupaten Magelang.

**Gambar 1.1 Peta Daerah Rawan COVID-19 Kab Magelang Minggu ke-11**



Sumber: Diskominfo Kabupaten Magelang, 2021

Situasi pandemi Covid-19 mengakibatkan ketidakseimbangan pada rantai pasok global, dalam negeri, pasar keuangan, permintaan konsumen serta dampak negatif di sektor utama salah satunya pariwisata. Dampak yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 sangat berpengaruh di seluruh rantai pariwisata, termasuk perusahaan kecil dan menengah di sektor pariwisata, serta pelaku ekonomi kreatif. Artinya, perlu dilakukan persiapan agar ketika terjadi krisis di kemudian hari semua pihak terkait mengetahui apa yang harus dilakukan.

Seperti yang dialami oleh PT Taman Wisata Candi (TWC) khususnya manajemen pada unit Candi Borobudur dalam melakukan upaya pemulihan pariwisata candi menuju kebiasaan baru pasca pandemi. PT Taman Wisata Candi (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan destinasi wisata di antaranya Candi Borobudur, Candi Prambanan, dan Keraton Ratu Boko. Berdiri sejak tahun 1980, PT TWC bertekad untuk menjadi perusahaan pengelola cagar budaya di Indonesia melalui empat pilar bisnis perusahaan yaitu *Heritage Park*, *Culture Park*, *Amenities*, dan *Attraction*. PT TWC

selalu berkembang dan berinovasi untuk memberikan *service excellent* kepada seluruh *stakeholders* dalam setiap produk dan jasa layanan.

Candi Borobudur merupakan salah satu cagar budaya yang dimiliki oleh Indonesia dan telah terdaftar dalam *UNESCO's World Heritage Site of Culture* dengan Nomor 592 pada tanggal 13 Desember 1991. Penetapan cagar budaya tersebut setelah memenuhi tiga kriteria yang terdapat dalam *Outstanding Universal Value*. Selain itu, bangunan ini merupakan peninggalan agama Budha terbesar di dunia oleh Dinasti Syailendra pada tahun 780-840 Masehi. Candi Borobudur dibangun sebagai tempat pemujaan Budha dan tempat ziarah. Pada tahun 1814 Pasukan Inggris menemukan peninggalan bangunan ini di bawah pimpinan Sir Thomas Stamford Raffles, dan berhasil dibersihkan secara keseluruhan pada tahun 1835.

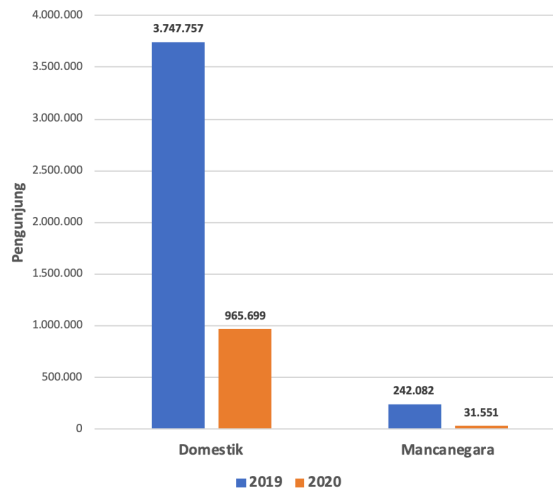
Sehubungan dengan hal tersebut, Candi Borobudur juga menjadi objek wisata yang dapat dinikmati oleh wisatawan domestik maupun mancanegara. Pada tanggal 15 Juli 2019, Presiden Joko Widodo saat rapat terbatas kabinet di Jakarta mencanangkan pengembangan Destinasi Pariwisata Super Prioritas. Pengembangan destinasi pariwisata ini merupakan program 10 Bali Baru, yang kemudian dikerucutkan menjadi lima Destinasi Pariwisata Super Prioritas, yakni Danau Toba (Sumatera Utara), Borobudur (Jawa Tengah), Mandalika-Lombok (Nusa Tenggara Barat), Labuan Bajo (Nusa Tenggara Timur), dan Likupang (Sulawesi Utara). Destinasi tersebut tidak hanya untuk meningkatkan sektor pariwisata, namun untuk menumbuhkan ekosistem ekonomi kreatif yang

melibatkan aspek destinasi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), industri, dan teknologi.

Candi Borobudur merupakan salah satu dari lima Destinasi Pariwisata Super Prioritas yang berada di wilayah Kabupaten Magelang, Jawa Tengah. Kurang lebih dua juta wisatawan per tahun datang ke Taman Wisata Candi Borobudur. Tentunya dengan jumlah wisatawan yang datang tersebut memberikan pengaruh yang bagus bagi kemajuan sektor pariwisata yang dikelola oleh PT Taman Wisata Candi (TWC) Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. Semenjak pandemi Covid-19 tahun 2020 silam, banyak destinasi pariwisata yang ditutup sebagai upaya memutus rantai penyebaran Covid-19 di Indonesia. Tak terkecuali destinasi pariwisata Candi Borobudur. Candi Borobudur merupakan salah satu destinasi pariwisata yang dikelola PT TWC yang terkena dampak dari adanya pandemi Covid-19.

*General Manager* (GM) Taman Wisata Candi Borobudur I Gusti Putu Ngurah Sedana mengatakan jumlah pengunjung pada tahun 2019 mencapai 4,39 juta orang, sementara pada tahun 2020 hanya dikunjungi 996 ribu orang. Jumlah pengunjung Candi Borobudur pada tahun 2020 mengalami penurunan drastis hingga 77,3 persen dibanding tahun 2019 akibat pandemi COVID-19. Putu menuturkan Taman Wisata Candi Borobudur sempat tutup sekitar empat bulan akibat pandemi.

**Gambar 1.2 Diagram Batang Jumlah Wisatawan yang berkunjung ke Candi Borobudur tahun 2019-2020**



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Magelang, 2021

Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa pengunjung destinasi pariwisata Candi Borobudur mengalami penurunan yang drastis. Dapat dilihat dari Gambar 1.2 bahwa jumlah pengunjung pada tahun 2019 dengan jumlah pengunjung domestik dan mancanegara berjumlah 3.989.839 orang, sedangkan pengunjung domestik dan mancanegara pada tahun 2020 sebanyak 997.250 orang, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2019 ke tahun 2020 jumlah pengunjung domestik maupun mancanegara mengalami penurunan yang drastis.

**Gambar 1.3 Tabel Pengunjung Candi Borobudur 2018-2020**

Bulan	Pengunjung Candi Borobudur					
	Domestik			Mancanegara		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Januari	321.893	341.685	395.175	11.732	13.402	15.603
Februari	235.303	247.731	234.280	14.088	16.869	11.506
Maret	291.425	262.877	111.908	15.292	16.949	4.213
April	323.325	357.108	-	14.555	17.693	-
Mei	237.315	111.921	-	13.265	15.325	-
Juni	440.194	565.032	2.235	9.031	14.332	2
Juli	291.732	330.191	16.858	27.470	34.347	29
Agustus	176.248	186.159	45.571	30.166	39.300	39
September	198.782	169.998	23.591	20.943	27.163	19
Oktober	204.249	236.847	43.159	14.280	21.290	38
November	250.412	274.059	32.449	10.811	14.665	26
Desember	692.176	664.149	60.473	10.598	10.747	76
Kabupaten Magelang	3.663.054	3.747.757	965.699	192.231	242.082	31.551

Sumber: Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kab. Magelang 2019-2020

Dapat disimpulkan dari tabel di atas, bahwa rata-rata wisatawan Candi Borobudur adalah wisatawan domestik dan mancanegara pada tahun 2018-2020 mengalami peningkatan dan penurunan yang sangat pesat. Tahun 2018 wisatawan domestik berjumlah 3.663.054 dan wisatawan mancanegara 192.231. Pada tahun 2019 wisatawan domestik meningkat menjadi 3.747.757 dan wisatawan mancanegara 242.082. Sedangkan pada tahun 2020 wisatawan menurun drastis, wisatawan domestik berjumlah 965.699 dan wisatawan mancanegara berjumlah 31.551.

Dampak dari pandemik Covid-19, Taman Wisata Candi Borobudur sempat menghadapi krisis dengan adanya kasus pandemi Covid-19 dengan sempat ditutupnya Destinasi Pariwisata Candi Borobudur. Di sinilah peran Hubungan Masyarakat (Humas) harus dapat proaktif dan responsif dengan melakukan strategi manajemen untuk menangani krisis serta menyediakan saluran komunikasi. Dengan demikian, segala program yang telah direncanakan dapat diimplementasikan dengan baik.

Krisis secara umum dapat diartikan sebagai situasi yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak dapat dihindari. Pada umumnya, krisis dilihat sebagai kejadian yang sangat tidak diharapkan. Krisis dapat berdampak terhadap segala segmen termasuk perusahaan dan organisasi. Menurut Purwaningwulan (2013: 167-168) krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang bisa mengancam keberadaannya. Penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi mengantisipasi atau memajemen dalam menghadapi dan menangani krisis yang terjadi.

Peran manajemen krisis dibutuhkan dalam menghadapi situasi krisis. Menurut Jonathan et al., (2017 dalam Ahmad 2020: 223-237), manajemen krisis adalah proses di mana organisasi menangani peristiwa yang mengganggu dan tidak terduga yang mengancam untuk membahayakan organisasi atau para pemangku kepentingan. Sedangkan menurut Tuz (dalam Fener & Cevik 2015: 697), manajemen krisis membutuhkan pengambilan keputusan yang sistematis dan pembentukan tim untuk menerapkan keputusan baru untuk mencapai hasil sesegera mungkin. Dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan proses mempersiapkan strategi dan mengelola krisis yang datang secara tidak terduga dan berpotensi memengaruhi jalannya organisasi.

Terlihat bahwa suatu perusahaan atau organisasi harus dapat mengantisipasi krisis yang dialami dengan manajemen krisis yang baik. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, manajemen krisis merupakan proses yang terjadi pada perusahaan atau organisasi dalam merespon peristiwa besar yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan atau organisasi, para pengambil kebijakan maupun



masyarakat umum. Sehingga manajemen krisis sangat dibutuhkan bagi perusahaan atau organisasi untuk cepat mengantisipasi krisis yang dialami dengan manajemen krisis yang baik.

Terdapat penelitian terdahulu yang turut meneliti dengan penelitian yang sedang dilakukan tentang manajemen krisis yang diakibatkan oleh bencana. Pertama, yakni penelitian terdahulu dengan judul Implementasi Manajemen Krisis Pariwisata Pada Kebun Raya Eka Karya Bali telah dilakukan oleh Ni Putu Dewi Anggarani dan I Nyoman Sukma Arida (2018). Penelitian tersebut memiliki relevansi dalam jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Penelitian tersebut juga meneliti pada sektor pariwisata yang dikelola oleh pemerintah non-kementerian di Bali. Perbedaannya pada faktor penyebab krisis yakni bencana alam tanah longsor dan banjir bandang, serta aktivitas manajemen dalam menangani krisis. Pendekatan manajemen menggunakan manajemen tradisional dalam merespon krisis dan tidak terdapat evaluasi, penilaian resiko, serta perencanaan krisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa krisis berada pada tahapan *post crisis* dan diatasi dengan empat tahapan Fink dalam siklus hidup krisis dan bencana yaitu tahap prodromal, tahap akut, tahap kronis, dan tahap resolusi.

Penelitian terdahulu kedua dengan judul Manajemen Krisis Humas Pemerintah Daerah kabupaten Lombok Utara Pada Saat Gempa Bumi Lombok 2018, yang telah dilakukan oleh Nadya Ulfa, Wayan Suadnya, dan Hartin Nur Khusnia (2019). Penelitian ini dilaksanakan di Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara, dengan meneliti aktivitas operasional manajemen saat menghadapi bencana alam gempa bumi dalam pengelolaan informasi untuk masyarakat.

Penelitian ini memiliki relevansi dalam jenis penelitian kualitatif dan metode wawancara mendalam yang digunakan, serta penelitian tersebut juga meneliti tentang manajemen krisis pada pemerintah yang berkaitan dengan aktivitas masyarakat. Selain itu, dalam komunikasi krisis dengan penerapan situasional dan kondisional. Namun, penerapan langkah dan strategi dalam menghadapi krisis sesuai Firsan Nova dan Kriyantono. Hasil menunjukkan bahwa Humas tidak memiliki perencanaan komunikasi krisis, namun secara garis besar Humas telah menerapkan langkah dan strategi saat menghadapi krisis untuk memudahkan pengorganisasian yaitu dengan membentuk tim krisis berupa pos komando dan Humas menempati bidang data dan informasi.

Ketiga, yaitu penelitian terdahulu dengan judul Strategi Manajemen Krisis Kementerian Pariwisata RI dalam Menghadapi Krisis Kepariwisataaan Akibat Tsunami Selat Sunda yang telah dilakukan oleh Bayu Suriatamaja Suwanda, Shania Aprilia Sari, dan Herry Rachmat Widjaja (2020). Penelitian ini membahas tentang strategi manajemen krisis di bidang pariwisata yang diakibatkan oleh bencana alam tsunami. Penelitian ini memiliki relevansi dalam metode penelitian yakni menggunakan deskriptif kualitatif, serta konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen krisis dan pariwisata dalam menganalisis permasalahan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi penanganan manajemen krisis pada Kementerian RI dalam menghadapi krisis bencana alam tsunami memberikan hasil yang terbaik dengan melibatkan kerja sama dengan *stakeholders* terkait baik internal maupun eksternal Kementerian RI.

Adanya fenomena non-alam yang tidak dapat dihindari mengharuskan PT TWC khususnya unit bisnis Candi Borobudur untuk mempersiapkan perancangan strategi dalam menghadapi situasi krisis yang terjadi. Sehubungan dengan hal tersebut, penting untuk dilakukan penelitian tentang manajemen krisis pada destinasi pariwisata Candi Borobudur. Berdasarkan permasalahan dari latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam Pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur Menuju Kebiasaan Baru (Studi Kasus Periode Maret – Desember 2020)”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru?
2. Bagaimana manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam pelaksanaan strategi promosi pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru.
2. Untuk mengetahui manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam pelaksanaan strategi promosi pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian dalam manajemen krisis yang dialami oleh perusahaan dalam upaya pemulihan pariwisata melalui strategi promosi menuju kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19, serta dapat menjadi kontribusi bagi penelitian selanjutnya tentang manajemen krisis sebuah perguruan tinggi dalam proses operasional pada masa kebiasaan baru dampak adanya pandemi Covid-19.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam pelaksanaan maupun perancangan manajemen krisis bagi organisasi, serta dapat menjadi bahan rujukan maupun referensi bagi organisasi dalam merancang sebuah manajemen krisis yang diakibatkan oleh bencana non-alam pandemi Covid-19.

##### **1. Bagi Masyarakat**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan kriteria dalam pentingnya proses perencanaan manajemen krisis terhadap krisis atau titik balik negatif keberlangsungan aktivitas dan kehidupan organisasi sebagai langkah-langkah untuk mengubah resiko menjadi suatu kesempatan.

##### **2. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam merancang manajemen krisis di PT TWC khususnya unit bisnis Candi Borobudur, agar dapat terus meningkatkan pelayanan terhadap sektor pariwisata di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan masukan kepada tim manajemen krisis Candi Borobudur agar dapat menyelesaikan krisis bencana non-alam dengan lebih baik di masa yang akan datang.

## **1.5. Kajian Teori**

### **1.5.1. Krisis**

#### **1.5.1.1. Definisi Krisis**

Krisis dapat didefinisikan sebagai peristiwa yang tidak terduga yang mengancam keberadaan organisasi terkait masalah kesehatan, keselamatan, lingkungan, dan ekonomi serta dapat berdampak serius pada kinerja organisasi jika tidak ditangani dengan cepat (Wut et al., dalam Coombs, 2019: 3). Sedangkan menurut Kriyantono (2018: 196-197) krisis berarti situasi tidak stabil yang membuat munculnya berbagai kemungkinan dampak tidak diinginkan. Hal tersebut dikarenakan setiap krisis dapat berpengaruh terhadap citra organisasi yang berakibat pada masyarakat luas.

Krisis dapat berupa peristiwa spesifik yang tidak dikehendaki, serta terjadi pada waktu yang tidak diketahui dalam rangkaian peristiwa dengan ketidakpastian tinggi dan dapat mengancam berbagai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa krisis yaitu masa yang esensial untuk menentukan keberlanjutan suatu organisasi (Kasali, 2015: 222).

#### **1.5.1.2. Karakteristik Krisis**

Kriyantono (2018: 199-204) menjelaskan bahwa didapati enam karakteristik krisis, antara lain sebagai berikut:

##### **1. Peristiwa Spesifik**

Penyebab terjadinya krisis dalam organisasi dapat diidentifikasi jika ditemukan berbagai isu yang tidak terkelola dengan baik dalam waktu yang bersamaan.

## 2. Tidak Dapat Dihindari dan Tidak Diharapkan

Krisis cenderung mengancam kehidupan organisasi karena bersifat tidak terduga. Krisis mampu menghasilkan sebuah ancaman, kerusakan, korban jiwa serta dapat mengubah sistem sosial budaya dalam organisasi. Krisis dapat diketahui pemicu terjadinya, namun tidak dapat diketahui kapan krisis akan terjadi. Organisasi harus memiliki langkah antisipatif dan pengelolaan yang matang karena krisis dapat dialami oleh setiap organisasi.

## 3. Menimbulkan Ketidakpastian Informasi

Kehadiran krisis dapat ditandai dengan munculnya rumor pada awal krisis. Rumor yaitu informasi yang tidak diketahui sumbernya, kebenarannya, serta tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut diperparah dengan kekurangan pemberitahuan maupun terlalu banyak kabar yang berkembang di masyarakat, sehingga dapat menimbulkan kekacauan dan ketidakpastian sebuah informasi.

## 4. Menimbulkan Kepanikan dan Keterkejutan

Krisis dapat mendatangkan rasa panik dan rasa terkejut akibat ketidakpastian dan kurangnya informasi bagi organisasi maupun publik. Hal tersebut mengakibatkan rumor yang tidak jelas sumber dan kebenarannya.

#### 5. Dampak Positif atau Negatif bagi Organisasi

Krisis dapat menimbulkan dampak negatif untuk operasional organisasi, seperti turunnya profit, pemboikotan, gulung tikar, penuntutan hukum, pengunduran diri sumber daya berkualitas seperti manajer senior dan karyawan, penurunan kepercayaan publik, hingga investasi oleh pemerintah dan publik menjadi hilang dan mengancam reputasi organisasi. Krisis juga dapat berpotensi positif bagi organisasi, seperti adanya tim strategi pengelolaan krisis atau pemimpin baru yang dapat membawa organisasi untuk keluar dari krisis, timbulnya strategi komunikasi atau sistem peringatan krisis yang baru, dibuatnya kebijakan baru yang dapat mencegah terjadinya krisis, dan relasi yang menjadi lebih baik dengan publik. Hal tersebut agar krisis dapat menjadi titik balik yang lebih baik, karena sebuah organisasi dituntut dapat merencanakan dan melaksanakan strategi krisis dengan baik selama terjadi krisis dan sesudah krisis (*post crisis communication*).



## 6. Berpotensi Menimbulkan Konflik

Krisis dapat menimbulkan konflik karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan yang terjadi. Konflik juga dapat terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Timbulnya pro dan kontra krisis tersebut akibat adanya pemberitaan media dan perhatian publik yang berlangsung terus-menerus.

### 1.5.1.3. Sumber dan Jenis Krisis

Krisis secara umum krisis dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari dalam dan dari luar organisasi. Sumber krisis dari dalam organisasi, yaitu sumber manusia, manajemen, dan teknologi. Sedangkan sumber krisis dari luar organisasi, yaitu peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan orang lain (*malevolent*) (Delvin dalam Kriyantono, 2015: 205).

Adapun sumber-sumber krisis yang dapat dikategorikan menjadi tujuh berdasarkan jenisnya (Kriyantono, 2018: 206-210), antara lain sebagai berikut:

#### 1. Krisis Teknologi

Krisis teknologi adalah krisis yang terjadi karena kesalahan penggunaan suatu teknologi dalam operasional organisasi. Contohnya yaitu kegagalan pengeboran yang diduga menjadi penyebab krisis Lumpur Lapindo yang

terjadi pada tahun 2006 (Kriyantono, 2018: 206). Contoh lainnya yaitu kegagalan dalam mendesain sebuah mobil hingga pesawat (Suwatno, 2018: 161).

## 2. Krisis Konfrontasi

Krisis konfrontasi dapat terjadi karena relasi yang kurang baik antara organisasi dengan publiknya atau berhubungan dengan *industrial relations* dan *community relations* sehingga memicu konfrontasi. Publik mengekspresikannya dengan kemarahan maupun kekecewaannya atas ketidakpuasannya dengan tindakan maupun keputusan organisasi. Contohnya seperti demo kenaikan bahan bakar minyak (BBM) yang terjadi pada tahun 2012 dan pemboikotan oleh konsumen terhadap suatu produk (Kriyantono, 2018: 206).

## 3. Krisis *Malevolence*

Krisis *malevolence* merupakan krisis yang dapat terjadi apabila organisasi ataupun produk dari suatu organisasi tidak disukai masyarakat karena organisasi dianggap telah melanggar suatu nilai (Suwatno, 2018: 161). Individu atau sekelompok orang yang tidak menyukai organisasi tersebut memiliki niat untuk menjatuhkan atau bahkan membahayakan organisasi, seperti melakukan sabotase dan

terorisme yang dapat mengganggu kelancaran aktivitas operasional organisasi (Kriyantono, 2018: 207).

#### 4. Krisis Manajemen dan Perilaku Karyawan

Krisis ini terjadi disebabkan oleh pihak manajemen yang gagal dalam menjalankan tugasnya. Contohnya yakni adanya tindakan praktik ilegal dan tidak etis seperti korupsi yang dilakukan oleh manajemen, pemindahan kepemilikan perusahaan atau organisasi, masalah keuangan, gulung tikar, kesalahan prosedur operasional, hingga tindakan kriminal yang dilakukan oleh tenaga kerja seperti manajer atau karyawan (Kriyantono, 2018: 207-208).

#### 5. Kekerasan di Lingkungan Kerja

Kekerasan yang terjadi di lingkungan kerja dilakukan oleh manajemen ataupun karyawan secara sengaja, seperti pemukulan atau penyekapan. Kekerasan di lingkungan kerja juga dapat dilakukan oleh pihak eksternal organisasi, seperti manajer atau karyawan yang terbunuh di ruang kerjanya (Kriyantono, 2018: 209).

#### 6. Krisis Bencana Alam

Menurut Kriyantono (2018: 209), terjadinya bencana alam dapat menimbulkan krisis dan berpengaruh pada aktivitas organisasi, seperti tsunami, tanah longsor, gunung meletus, hingga gempa bumi. Krisis bencana alam juga

dapat berdampak pada pemerintahan, organisasi lain, aktivitas sosial dan infrastruktur (Suwatno, 2018: 161).

## 7. Krisis Produk

Krisis ini dapat diakibatkan oleh masalah produk seperti kredibilitas produk yang dianggap tidak terpercaya, kurang aman serta tidak memuaskan. Contohnya, wujud atau manfaat produk yang tidak sesuai dengan yang dipromosikan. Masalah produk lainnya yaitu *product pampering* apabila produk dapat berpotensi membahayakan nyawa konsumen hingga meninggal, sakit, keracunan, atau terluka (Kriyantono, 2018: 210).

### 1.5.1.4. Tahap-Tahap Krisis

Menurut Steven Fink (dalam Kasali, 2015: 225-230) terdapat empat tahapan krisis untuk mengelompokkan suatu krisis, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Tahap Prodromal

Krisis ini merupakan tahap munculnya tanda-tanda krisis, namun seringkali dilupakan karena organisasi masih dapat terus berfungsi secara normal. Publik luar pun masih belum tahu dan memiliki pendapatnya sendiri, namun tidak menutup kemungkinan media akan mulai mencium krisis, apalagi menyangkut kepentingan publik. Tahap prodromal sering disebut sebagai tahap peringatan karena

mengindikasikan krisis yang membutuhkan perhatian segera dan menyeluruh.

Tahapan ini juga merupakan bagian dari *reversal*, karena jika gagal menangkap sinyal krisis, maka dapat berlanjut ke tahap yang lebih serius yaitu tahap akut. Manajer sering menyebut fase ini sebagai fase pra-krisis, yaitu saat krisis kemudian berkembang menjadi akut. Kesiapsiagaan darurat adalah faktor terpenting dalam fase ini. Kesiapsiagaan ini ditunjukkan dengan mengantisipasi timbulnya krisis melalui penanganan masalah sesuai dengan rencana krisis, selalu bekerja untuk merencanakan kasus terburuk.

Gejala yang dialami pada fase prodromal juga terbagi menjadi tiga kategori, yaitu jelas, samar dan tidak terlihat sama sekali. Pertama, gejala pertama sudah jelas dan gamblang, terbukti dari para pekerja yang meminta kenaikan gaji saat saluran gas bocor di sebuah pabrik. Kedua, gejala yang dialami terkesan tidak tepat karena sulit diterjemahkan dan jenis kejadiannya banyak. Seperti munculnya pesaing baru, peraturan pemerintah baru yang mengarah ke berbagai peristiwa yang tidak terduga seperti persaingan yang meningkat, inflasi, dll, perusahaan membutuhkan analisis untuk menganalisis masalah yang

tidak jelas tersebut. Ada juga tanda-tanda krisis yang tidak terlihat sama sekali, karena tidak mempengaruhi operasi atau hasil organisasi. Organisasi harus melakukan inspeksi umum untuk semua area organisasi setiap tiga hingga enam bulan.

Ada faktor-faktor yang terkait dengan fase ini yang dapat menyebabkan fase prodromal atau pra krisis berubah menjadi fase akut (Kriyantono, 2018: 203). Pertama, tidak ada rencana darurat dan tidak ada masalah pengelolaan sumber daya, yang menyulitkan organisasi dan publik untuk mendapatkan informasi dari tangan pertama. Kedua, manajemen meremehkan masalah atau situasi penting. Ketiga, manajemen terlalu percaya diri dapat dengan mudah menyelesaikan krisis karena dianggap memiliki pengalaman yang cukup. Keempat, manajemen mengabaikan adanya isu-isu terbuka. Kelima, organisasi berusaha menyembunyikan situasi karena takut membangun reputasi buruk di depan umum, contohnya adalah operasi yang menggunakan ungkapan "*kill the messenger*". Keenam, organisasi harus mengedukasi masyarakat tentang berbagai kebijakan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut, yang diharapkan dapat mengubah persepsi publik secara positif.

## 2. Tahap Akut

Tahap di mana krisis muncul karena organisasi tidak dapat menanganinya dengan baik juga dikenal sebagai fase tengah karena jangka waktunya paling pendek dibandingkan dengan fase lainnya dan gejala samar-samar muncul pada awalnya. Krisis akut sering disebut sebagai titik tidak bisa kembali, yaitu jika sinyal pada tahap prodromal tidak dikelola dengan baik, krisis akan bergerak ke tahap akut dan tidak dapat kembali karena kerusakan sudah terjadi. Reaksi masyarakat dan media mulai berdatangan, permasalahan pun meluas. Organisasi menderita kerugian dalam hal keuangan, reputasi, kehilangan investor, protes, dll. Intensitas kecepatan serangan yang datang dengan tahap ini terkadang bisa membuat kewalahan. Kecepatan dipengaruhi oleh sifat pengalaman organisasi, dan intensitasnya ditentukan oleh kompleksitas masalah.

## 3. Tahap Kronik

Tahap ini merupakan akhir dari fase akut atau dipandang sebagai pembersihan atau pemulihan setelah berbagai kerugian yang diderita organisasi dari menyelamatkan apa yang tersisa sebagai produk, reputasi, dan lini produksi. Tahap kronis juga dikenal sebagai tahap

pembersihan atau *post mortem*. Organisasi harus menerima konsekuensinya dan menangani hal-hal seperti kasus pengadilan, media, dan tekanan publik. Selain itu, tahap ini juga dapat disebut sebagai tahap restrukturisasi atau analisis diri, yang ditandai dengan perubahan struktural berupa perubahan manajemen, perubahan kepemilikan atau kemungkinan kebangkrutan perusahaan hingga likuidasi. Organisasi harus bisa mempersingkat tahap ini untuk mencapai fase resolusi atau penyembuhan karena manajemen sudah lelah, media sudah lelah meliput kejadian tersebut. Selain itu, juga harus memutuskan hidup atau tidak dengan membangun reputasi yang baik.

#### 4. Tahap Resolusi

Tahap resolusi disebut juga tahap penyembuhan dan merupakan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Operasional organisasi mulai kembali normal dan kepercayaan publik mulai tumbuh, atau organisasi mengalami pengambilalihan, *merger*, dan kebangkrutan. Namun, organisasi tidak hanya harus meningkatkan reputasinya, tetapi juga berhati-hati karena krisis tidak berakhir pada tahap ini. Jika ada hal-hal yang tidak dilakukan, maka organisasi berpeluang kembali ke tahap prodromal, media juga bisa memberitakan krisis yang



berulang. Hal ini sesuai dengan teori komunikasi krisis situasional yang menyangkut konsep reputasi relatif masa lalu, yaitu seberapa teliti organisasi menyelesaikan krisis yang terjadi dan sejarah krisis dalam kaitannya dengan apakah organisasi pernah mengalami krisis serupa sebelumnya.

## **1.5.2. Manajemen Krisis**

### **1.5.2.1. Definisi Manajemen Krisis**

Manajemen krisis merupakan upaya organisasi untuk mengatasi krisis melalui upaya *Public Relations* (PR), seperti yang dikatakan Coombs (Kriyantono, 2018: 221) bahwa PR sebagai manajer krisis berperan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi manajemen krisis. Tujuan dari manajemen krisis adalah untuk mencegah atau menghentikan efek negatif dari peristiwa tersebut melalui berbagai persiapan, implementasi dan berbagai strategi, dan taktik (Kriyantono, 2018: 220). Oleh karena itu, Seitel (2014: 368) juga mengumumkan tujuan manajemen krisis, yaitu resolusi krisis yang cepat, minimalisasi kerugian, dan pemulihan kredibilitas.

Organisasi harus berusaha menerapkan manajemen krisis dengan tepat, karena manajemen krisis yang tepat membawa organisasi dari ancaman menjadi peluang untuk meningkatkan eksistensi dan reputasi organisasi. Komunikasi

krisis juga penting untuk mendukung proses manajemen krisis (Yusriana et al., 2018: 195-196), karena manajemen krisis yang efektif adalah ketika tindakan organisasi bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif pada publik dan menggabungkannya dengan proses komunikasi krisis yang baik (Kriyantono, 2018: 234).

#### **1.5.2.2. Prinsip-Prinsip Manajemen Krisis**

Pada hakikatnya, manajemen krisis yang baik tidak dapat dipisahkan dari penerapan prinsip-prinsip manajemen krisis yang efektif. Prinsip Kriyantono (2018: 234–243), antara lain sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan Krisis dan Manajemen Krisis**

Organisasi harus membuat rencana manajemen darurat memikirkan kemungkinan terburuk yang bisa terjadi. Perencanaan kedaruratan ini berguna untuk mencegah terulangnya kedaruratan serupa atau pada saat terjadi kedaruratan organisasi sudah memiliki petunjuk bagaimana mengelola kedaruratan tersebut.

##### **2. Respon Cepat dan Tidak Panik**

Dalam manajemen krisis, harus bereaksi secepat mungkin untuk mengendalikan situasi dengan cepat. Jika jawabannya terlambat, hal tersebut dapat memicu rumor yang membuat situasi semakin tidak terkendali. Tidak

panik menjadi salah satu faktor agar organisasi dapat menyampaikan informasi dengan cepat, karena organisasi seringkali terjebak krisis dan tidak tahu harus berbuat apa. Oleh karena itu, PR harus tenang dan menentramkan semua pihak.

### 3. Kepentingan Publik

Keamanan dan kebaikan bersama harus didahulukan sebelum keuntungan. Organisasi lebih mampu mengidentifikasi penyebab yang dicurigai dan merespons dengan bertindak sesuai, memberikan informasi yang jelas, dan tidak menyalahkan orang lain. Hindari memusatkan perhatian terlebih dahulu pada kenyataan yang membutuhkan penyelidikan menyeluruh.

### 4. Tindakan untuk Harapan Publik

Langkah-langkah yang diambil sebagai bagian dari manajemen krisis bertujuan untuk memenuhi harapan publik bahwa publik berharap sesuatu dapat diperbaiki atau dikembalikan seperti sebelum krisis. Oleh karena itu, organisasi harus memahami situasinya, memiliki rencana proaktif untuk kejadian yang mungkin terjadi, memahami apa yang perlu dilakukan, serta memilih orang dan organisasi yang memenuhi syarat untuk menghadapi krisis.

### 5. Memiliki Perencanaan Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis yang mengutamakan publik diperlukan untuk mendukung strategi manajemen krisis yang komprehensif untuk melindungi reputasi organisasi. Komunikasi krisis melalui pusat informasi yang kredibel dan tanggap terhadap kebutuhan informasi, menciptakan komunikasi dengan publik yang mendorong partisipasi dan apresiasi terhadap upaya bersama. Selain itu, hindari mencari kambing hitam dan menghilangkan masalah melalui jalur hukum.

#### 6. Aspek Hukum

Organisasi harus menyadari masalah hukum yang mungkin timbul sebagai akibat dari krisis, tetapi ini tidak berarti bahwa masalah hukum adalah pendekatan utama yang menjadi dasar dari semua strategi. Tim manajemen krisis yang mengambil pendekatan hukum cenderung diam dan memberikan sedikit informasi, menahan diri untuk tidak mengakui kesalahan dan menyalahkan orang lain. Diantara tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan mengikutsertakan pengacara dalam tim manajemen krisis, yang akan membantu menganalisa krisis dari segi hukum dengan tetap memperhatikan keterbukaan informasi, etika komunikasi, dan meminimalisir kesalahan yang berakibat hukum.

## 7. Komitmen

Penting untuk meningkatkan dan meyakinkan konsumen bahwa organisasi sedang berubah menjadi lebih baik. Karena dampaknya yang luas, seluruh jajaran organisasi juga harus berkoordinasi dengan pihak eksternal seperti pemerintah, LSM, dan pakar agar krisis dapat diselesaikan secara optimal.

### **1.5.2.3. Langkah-Langkah Manajemen Krisis**

Menurut Kasali (2015: 231-244) menjelaskan bahwa ada langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen krisis atau manajemen darurat, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Krisis

Riset dengan mengumpulkan informasi dan membuat garis waktu krisis adalah salah satu cara bagi organisasi untuk mengidentifikasi krisis. Ketika krisis berkembang dengan cepat, penyelidikan informal yang cepat perlu dilakukan. Organisasi juga dapat menghubungi pihak eksternal seperti peneliti, pengamat, dan konsultan.

#### 2. Analisis Krisis

Sebelum merencanakan dan mengkomunikasikan strategi, organisasi harus menganalisis krisis yang dihadapi dan proposal yang diterima. Analisisnya luas dan

melibatkan membaca inti masalah dan menentukan sifat krisis.

### 3. Isolasi Krisis

Krisis harus diisolasi agar tidak berkembang menjadi krisis yang lebih besar. Langkah ini dapat terdiri dari tindakan reaktif untuk membuat rencana darurat, membentuk tim manajemen darurat, dan mengembangkan rencana komunikasi darurat yang mengutamakan kepentingan publik.

### 4. Pilihan Strategi

Sebelum komunikasi dilakukan, terdapat tiga strategi generik yang dapat digunakan untuk menangani krisis, antara lain sebagai berikut:

#### a. Strategi Defensif

Langkah-langkah dalam strategi ini antara lain mengulur waktu, diam atau tidak aktif (*not in action* atau *low profile*), dan kuat dalam penegasan diri (*stone walling*).

#### b. Strategi Adaptif

Langkah-langkah yang diambil lebih komprehensif, seperti mengubah kebijakan, mengubah operasi, menerapkan langkah-langkah kompromi, dan memperbaiki citra organisasi.

### c. Strategi Dinamis

Strategi ini bersifat makro dan dapat berdampak pada perubahan sifat organisasi. Pilihan termasuk *merger*, akuisisi, membuka investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru dan menarik produk lama, memperoleh kekuatan baru, dan pengalihan dengan meluncurkan isu baru.

### 5. Program pengendalian

Tahap ini merupakan penerapan strategi di tempat setelah pecahnya krisis. Tidak seperti strategi umum yang dapat diterapkan dengan baik sebelum krisis, strategi tersebut muncul sebagai pedoman bagi manajemen untuk mengambil langkah-langkah konkret. Program pemantauan dapat dilaksanakan di organisasi pusat beserta cabang, komunitas, dan unit organisasinya.

#### **1.5.2.4. Komunikasi Krisis**

Manajemen krisis tidak dapat dipisahkan dengan komunikasi krisis sebagai langkah manajemen krisis, karena selain mendefinisikan apa yang perlu dilakukan, apa yang dikatakan, PR juga berperan penting dalam menyampaikan pesan yang ingin disampaikan (Cutlip, Center & Broom, 2016: 386). Pinsdorf (dalam Fera Indasari, 2020) menjelaskan bahwa dasar komunikasi krisis adalah bereaksi

secepat mungkin jika terjadi krisis dengan mengirimkan pesan terbuka kepada pemangku kepentingan yang terkena dampak langsung atau tidak langsung.

Komponen yang lebih terlihat daripada komunikasi, menafsirkan dan mendukung berbagai strategi yang diterapkan. Sebelum berkomunikasi, PR harus mengetahui pendapat publik tentang situasi yang sedang terjadi, memahami dan mengetahui kebutuhan, kepentingan, dan prioritas kelompok sasaran. Inilah implementasi komunikasi efektif yang berorientasi pada situasi, waktu, tempat dan tujuan dengan media dan teknik yang tepat (Cutlip et al., 2016: 392).

Darmastuti (dalam Yusriana dkk., 2018: 89) menunjukkan bahwa PR memainkan peran penting dalam pertukaran informasi untuk mengontrol apa yang dikomunikasikan ke dan dari publik. Menurut Kriyantono (2018: 246-257), komunikasi krisis memiliki prinsip yang harus diikuti, antara lain:

#### 1. Tim Komunikasi

Memiliki tim komunikasi darurat terintegrasi lintas industri yang melibatkan mitra yang kompeten dan andal. Tim ini dapat dipimpin oleh orang yang paling senior dalam organisasi atau seorang manajer hubungan masyarakat.



## 2. Hubungi Media Massa

Menghubungi media massa sebagai prioritas dalam komunikasi darurat untuk memberikan informasi yang valid terlebih dahulu untuk mengurangi spekulasi berupa rumor di masyarakat. Informasi yang diberikan dapat berupa tiga informasi dasar, yaitu menjelaskan apa yang terjadi, apa yang dilakukan, dan bagaimana perasaannya ketika situasi tersebut muncul.

## 3. Menyajikan Fakta

Analisis, komunikasikan, dan konfirmasi fakta yang diterima secara publik.

## 4. Konferensi Pers Berkala

Memberikan informasi terkini melalui konferensi pers reguler dan mengklarifikasi laporan negatif media.

## 5. Tidak Menutup Informasi

Komunikasikan informasi yang lengkap, baik positif maupun negatif, tanpa merusak reputasi organisasi.

## 6. Selektif Menyampaikan Informasi

Informasi yang diberikan tersampaikan dengan baik dan tidak terburu-buru. Selain itu juga menunjukkan rasa simpati dan empati serta tidak menyalahkan pihak lain.

## 7. Komunikasi Reputasi

Melindungi organisasi dari kritik spekulatif wacana media arus utama dengan membela informasi palsu dan menyebarluaskan apa yang telah dan sedang dilakukan.

#### 8. Satu Suara

Siapkan acara media dengan pembicara utama dan perwakilan pendukung atau pendukung untuk memvalidasi informasi yang diberikan oleh organisasi.

#### 9. Komunikasi Empati

Tidak menyebutkan identitas korban dan meminta izin untuk menindak korban. Meskipun itu bukan kesalahan organisasi, ungkapkan keprihatinan yang mendalam.

#### 10. Banyak Saluran Komunikasi

Terbukanya banyak saluran komunikasi terkait pihak-pihak yang mengalami krisis, yaitu secara tatap muka, melalui komunikasi massa, media non massa hingga media online.

### **1.5.3. Media sebagai Alat Komunikasi Krisis**

Perkembangan teknologi mengubah produksi komunikasi, proses distribusi, metode penyampaian, dan metode penyimpanan pesan (Cutlip et al., 2016: 287). Perkembangan ini juga mendorong dunia siber untuk mendorong akses dan pertukaran berita dan informasi tanpa batas (Cutlip et al., 2016: 289). Peran dan fungsi internet dapat memberikan inovasi bagi aktivitas organisasi dalam memaksimalkan

komunikasi krisis dengan publiknya secara cepat, luas, dan interaktif. Menurut Hidayat (2014: 97) menjelaskan bahwa media baru berperan sebagai fasilitator dan memfasilitasi peran atau fungsi publikasi media. Media baru juga dapat berfungsi sebagai alat penanggulangan isu dan/atau informasi yang menyebar di internet.

Jenis media baru yang dapat membantu jalannya komunikasi krisis seperti *Instagram, Twitter, Facebook, WhatsApp, Line*, dan lain sebagainya (Hidayat, 2014: 111). Komunikasi yang akan dilaksanakan harus berjalan secara adaptif melalui media digital dan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan (Suwatno, 2018:91-93). Selain itu, bertujuan untuk membangun hubungan baik melalui proses komunikasi krisis bagi organisasi dengan publiknya maupun *stakeholders* terkait. Sehubungan dengan hal tersebut, dengan memanfaatkan adanya perkembangan teknologi membuat akses informasi menjadi lebih mudah didapatkan, lebih terkini, praktis, dan dinamis dalam menjalankan perencanaan strategi. Organisasi yang beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat menciptakan peluang untuk menghadapi perubahan industri besar dengan lebih cepat, dan komunikasi organisasi dengan publik menjadi lebih mudah (Suwanto, 2018: 93).

Media sosial memiliki lima karakteristik sebagai media komunikasi yang menghubungkan organisasi dengan

audiensnya (Chan dalam Yusriana et al., 2018: 138), antara lain sebagai berikut:

1. *Collectivity* (Kolektivisme)

Media sosial memiliki keunikan dalam menghubungkan penggunanya yakni tanpa batas waktu atau geografis untuk mendorong komunitas online dengan minat yang sama.

2. *Connectivity* (Keterhubungan)

Media sosial yang digunakan dapat menggabungkan saluran yang berbeda atau sumber informasi lainnya.

3. *Completeness* (Kelengkapan)

Media sosial dapat merekam berbagai aktivitas dan informasi yang telah digunakan sehingga memudahkan pengguna untuk melihat dan membagikannya.

4. *Clarity* (Kejelasan)

Media sosial memainkan peran penting dalam aktivitas dan konten yang dibagikan di seluruh akun media sosial.

5. *Collaboration* (Kolaborasi)

Media sosial memberikan kebebasan kepada penggunanya untuk berbagi informasi, tertarik dengan suatu topik, memberikan komentar atau memberikan saran kepada pengguna lain.

Sehubungan dengan hal tersebut, Chan (dalam Yusriana et al., 2018: 141-142) menambahkan bahwa terdapat peran media sosial, yang dapat digunakan sebagai beberapa alat, antara lain sebagai berikut:

### 1. Penyebaran Informasi

Penyebarluasan informasi melalui media sosial merupakan cara yang paling efektif untuk memberikan informasi secara cepat kepada masyarakat sebagai respon yang cepat dan tepat

### 2. Perencanaan dan Pelatihan Bencana

Penggunaan *game* atau hiburan dapat meningkatkan penggunaan media sosial untuk perencanaan dan kerjasama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penanggulangan keadaan darurat, mulai dari sektor publik hingga sektor swasta, dan organisasi masyarakat.

### 3. Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan Kolaboratif

Media sosial dapat diartikan sebagai *crowd source* atau sumber keramaian untuk memecahkan masalah bersama dan membuat keputusan yang terintegrasi. Prosesnya melibatkan berbagai sumber data dari teknologi seluler hingga situs web untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang diperlukan.

### 4. Pengumpulan Informasi

Media sosial dapat dijadikan sebagai sarana pengumpulan informasi dari berbagai sumber, yang kemudian dijadikan sebagai bahan koordinasi saat merespon berbagai informasi yang beredar. Selain itu, komunikasi krisis melalui media sosial dapat terus membangun reputasi dan menjaga relevansi antara gagasan, tujuan organisasi, dan keinginan publik (Hidayat, 2014: 97). Komunikasi

krisis yang cepat dan efektif memegang peranan penting dalam keberhasilan manajemen krisis karena ketika organisasi tidak dapat memenuhi kebutuhan informasi publik, hal itu memperburuk krisis dan menyebabkan krisis informasi. (Kriyantono, 2018: 253-255). Media sosial berperan dalam memberikan informasi dan dalam menyikapi opini dan rumor yang berkembang di masyarakat melalui informasi yang faktual, tepat waktu dan terbuka (Kriyantono, 2018: 257).

Studi oleh Wigley & Zhang (Kriyantono, 2018: 258), menunjukkan bahwa kesadaran para profesional PR akan pentingnya penggunaan media sosial cukup luas. Bahkan, mereka melihat media sosial sebagai faktor penting bagaimana media dan publik melaporkan krisis sehingga PR dapat segera menyikapi dan menanganinya. *Public Relations* (PR) perlu memanfaatkan manfaat dan kemudahan media sosial secara efektif, sehingga penting bagi seorang profesional PR untuk juga mempelajari dan memanfaatkan keterampilan media sosial.

## **1.6. Metode Penelitian**

Metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada makna atau pengertian, konsep, karakteristik atau ciri, gejala, simbol, dan deskripsi yang berkaitan dengan fenomena. Penelitian kualitatif mempunyai sifat fokus, multi metode, dan holistik untuk mengutamakan kualitas secara naratif (Yusuf, 2015: 329). Selain itu, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian dapat menggambarkan kajian atas suatu fenomena secara lebih detail dan menghasilkan analisis mendalam yang hanya dapat dilakukan dengan metode kualitatif.

### **1.6.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis deskriptif kualitatif dengan bentuk pendekatan studi kasus kualitatif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat dengan memperhatikan fakta dan karakteristik populasi atau objek yang diteliti (Kriyantono, 2018: 56).

Pendekatan deskriptif studi kasus adalah suatu bentuk deskripsi atau uraian, dan penjelasan secara rinci tentang berbagai aspek yang meliputi individu, kelompok, organisasi, program, hingga situasi sosial tertentu (Mulyana, 2018: 201). Peneliti menggunakan studi kasus dengan menganalisis isu, data, dan riset untuk mengidentifikasi atau melakukan perancangan strategi dalam kasus yang berada pada perusahaan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui situasi atau peristiwa dan membandingkan data-data yang berhubungan dengan

manajemen krisis PT TWC dalam pemulihan Destinasi Wisata Super Prioritas menuju kebiasaan baru di Candi Borobudur pada proses operasional di masa pandemi Covid-19 periode Maret hingga Desember 2020.

## **1.6.2. Subjek dan Objek Penelitian**

### **1.6.2.1. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah orang atau sesuatu yang menjadikannya subjek pengumpulan informasi (Amirin dalam Idrus, 2011: 91). Menentukan sumber subjek penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa peneliti mampu menggambarkan masalah yang dihadapi dalam penelitian. Adapun subjek investigasi ini adalah seseorang dalam instansi yang memiliki kewenangan untuk memberikan informasi tentang subjek investigasi dan yang terlibat dalam proses penanganan manajemen krisis mulai dari perencanaan, implementasi atau pelaksanaan, hingga evaluasi. Selain itu, masyarakat di sekitar Candi Borobudur juga menjadi subjek penelitian yang secara langsung terdampak dan merasakan aktivitas operasional manajemen krisis pada masa pandemi Covid-19.

Peneliti melakukan wawancara kepada *Corporate Communication (Corcomm) Manager* TWC, serta masyarakat setempat yang tinggal di Borobudur Magelang yang secara



langsung terkena dampak dan merasakan aktivitas operasional manajemen krisis yang dilakukan. Selain itu, media sosial resmi yang dikelola TWC juga menjadi sarana komunikasi penelitian.

#### **1.6.2.2. Objek Penelitian**

Fokus pada objek penelitian adalah masalah yang peneliti selidiki dengan penelitian ini dan fokus penelitian ini adalah bagaimana manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19 periode Maret hingga Desember 2020.

#### **1.6.3. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT Taman Wisata Candi (TWC) Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko dalam hal ini unit bisnis Candi Borobudur, yang berlokasi di Jalan Raya Yogya-Solo KM. 16 Prambanan, Daerah Istimewa Yogyakarta 55571.

#### **1.6.4. Teknik Penentuan Sumber Data**

Sumber data untuk penelitian kualitatif ditentukan dengan *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* adalah cara mengidentifikasi sumber data dengan memberikan kesempatan yang tidak sama sebagai sampel (Noor, 2015: 154). Selain itu, pada penelitian yang dilakukan menggunakan teknik penentuan sumber data *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Noor (2015: 155)

adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan khusus untuk menjadi sampel. Teknik ini dipilih berdasarkan informan tertentu yang memiliki informasi, ketertarikan, atau dapat memberikan data yang diperlukan untuk topik penelitian.

#### **1.6.5. Teknik Pengumpulan Data**

Sumber penelitian dibedakan menjadi dua, primer dan sekunder, sesuai dengan jenis data yang akan diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2016: 137). Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, antara lain sebagai berikut:

##### **1.6.5.1. Data Primer**

Penelitian ini menggunakan data primer berupa wawancara mendalam dan penelitian studi dokumen. Data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari objek penelitian (Suryadi, Darmawan, dan Mulyadi, 2019: 170). Antara lain sebagai berikut:

##### **1. Wawancara Mendalam**

Wawancara merupakan proses dalam memperoleh keterangan dalam hal ini informasi dibuat langsung dengan narasumber (Noor, 2015: 138-139). Penggunaan wawancara mendalam pada penelitian ini bertujuan untuk menyelaraskan dengan perspektif interaksionisme simbolik, sehingga sumber yang menjadi subjek dapat mendefinisikan dirinya dan lingkungannya dalam

istilahnya sendiri yang berhubungan dengan topik penelitian (Mulyana, 2018: 183).

Wawancara mendalam dilakukan untuk penelitian ini akan dilaksanakan pada *Corporate Communication (Corcomm) Manager* TWC, serta masyarakat setempat yang tinggal di Borobudur Magelang yang secara langsung dapat mempengaruhi dan mengetahui aktivitas operasional manajemen krisis yang dilakukan. Selain itu, media sosial resmi yang dikelola TWC juga turut menjadi sumber informasi penelitian.

## 2. Studi Dokumen

Studi dokumen adalah pengumpulan informasi yang diperoleh dengan menggunakan beberapa fakta dan data dalam bentuk dokumen (Noor, 2015: 141). Studi dokumen dilakukan dengan pengumpulan data dari dokumentasi yang diperoleh dari catatan harian, surat, laporan, *website*, dokumen, foto, dan lain-lain untuk memberikan dukungan seperti profil, struktur organisasi, visi dan misi, data audit dalam pelaksanaan program, hingga evaluasi.

### **1.6.5.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah informasi data yang diperoleh melalui sumber daya secara tidak langsung. Menurut Suryadi (2019: 170) mengatakan bahwa data sekunder dapat diperoleh

dari sumber lain di luar subjek yang berguna sebagai penunjang informasi. Data sekunder didapatkan dari buku-buku mengenai manajemen krisis, komunikasi krisis, dan buku-buku sejenis yang berhubungan dengan manajemen krisis pada proses operasional manajemen di masa pandemi Covid-19.

#### **1.6.6. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data kualitatif merupakan proses dilakukannya pemeriksaan data, pembuatan sintesis, dan penginterpretasikan data yang sudah terkumpul, sehingga dapat menggambarkan dan menjelaskan fokus penelitian yang dilakukan (Yusuf, 2015: 400). Analisis data kualitatif dilakukan dengan menggunakan kerangka pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi menurut model analisis data Miles dan Huberman. Antara lain sebagai berikut:

##### **1.6.6.1. Reduksi Data**

Reduksi data merupakan data yang diperoleh di lapangan, yang selanjutnya dilakukan dalam proses analisis data. Reduksi data adalah kegiatan merangkum atau penyeleksian hal-hal yang dianggap menggambarkan dan memudahkan proses pengumpulan data oleh peneliti (Sugiyono, 2018: 247).

### **1.6.6.2. Penyajian Data**

Penyajian data atau tampilan data adalah kumpulan informasi yang diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan yang harus diambil. Dalam penelitian, bentuk penyajian yang paling sering ditemui adalah teks naratif, peristiwa maupun kejadian masa lalu.

### **1.6.6.3. Penarikan Kesimpulan**

Kesimpulan awal yang kredibel disajikan dengan bukti yang valid dan konsisten ketika peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data tambahan (Sugiyono, 2018: 252). Langkah selanjutnya adalah menarik atau meninjau kesimpulan tentang manajemen krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur menuju kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19 periode Maret hingga Desember 2020, yang telah melalui tahapan reduksi data dan tampilan data. Kesimpulan yang ditarik juga menjadi diambil hasil penelitian.

### **1.6.7. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan peneliti untuk memastikan bahwa tidak ada informasi yang salah dan data serta penelitian yang dilakukan tidak keluar dari konteks. Tujuannya agar hasil penelitian berupa bahan yang valid, reliabel, dan objektif (Sugiyono, 2018: 267).

## **1.7. Sistem Penulisan**

Kesatuan judul dalam penelitian ini adalah Manajemen Krisis PT Taman Wisata Candi (TWC) dalam Pemulihan Pariwisata Super Prioritas Candi Borobudur Menuju Kebiasaan Baru (Studi Kasus Periode Maret hingga Desember 2020), yang terdiri dari empat bab, disusun secara sistematis sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini meliputi latar belakang, penelitian terdahulu, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan. Hal ini diperlukan sebagai gambaran awal tentang bagaimana penelitian dimulai dan rencana yang dilaksanakan selama penelitian ini.

### **BAB II : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang profil organisasi yang menjadi objek penelitian, baik secara umum hingga khusus yang meliputi profil, visi dan misi, serta struktur organisasi.

### **BAB III : SAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menampilkan korelasi dan analisis antara data-data yang telah didapatkan mengenai manajemen krisis dengan teori yang digunakan.

### **BAB IV : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari analisis data dan memuat saran berdasarkan hasil penelitian untuk pengembangan organisasi serta untuk penelitian selanjutnya.