

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Awal mula perkembangan Covid-19 berasal dari kasus lokal di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, China, pada tanggal 17 November 2019. Semenjak tanggal tersebut kasus Covid-19 semakin bertambah setiap harinya hingga pada 23 Januari 2020 China melakukan *lockdown* dan istilah tersebut dikenal seluruh dunia (Baskara, 2020). Signifikansi peningkatan jumlah kasus Covid-19 membuat WHO menyatakan darurat kesehatan global atau *Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC) pada tanggal 30 Januari 2020. Penetapan PHEIC sekaligus menjadi imbauan bagi seluruh negara untuk menyiapkan langkah antisipatif maupun prosedur penanganan yang tepat dalam menghadapi Covid-19 (Zhahrina, 2020). Masifnya penyebaran Covid-19 di seluruh dunia membuat WHO menyatakannya sebagai pandemi pada tanggal 11 Maret 2020 yang merujuk pada penularan jenis penyakit baru yang memiliki gejala berkelanjutan dan terjadi di banyak negara. WHO kembali mengimbau seluruh negara untuk meningkatkan perlindungan kesehatan, menjaga stabilitas ekonomi dan sosial, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia di masa pandemi Covid-19 karena akan berdampak pada berbagai sektor (Kurnianto, 2020).

Kasus Covid-19 di Indonesia dimulai tanggal 2 Maret 2020 pada dua Warga Negara Indonesia (WNI) (Azanella, 2020). Lonjakan kasus Covid-19

terus terjadi, sebagai upaya menekan angka penyebaran Covid-19 di Indonesia, pada tanggal 31 Maret 2020 Presiden Joko Widodo mengesahkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan Covid-19 sesuai dasar hukum UU Nomor 6 Tahun 2018 tentang Keekarantinaan Kesehatan. Terdapat juga Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Menkumham) Nomor 11 Tahun 2020 tentang Pelarangan Sementara Orang Asing Masuk Wilayah Negara Republik Indonesia (Nuraini, 2020).

Sebagaimana dijelaskan dalam PP tersebut, penetapan PSBB harus didasarkan pada pertimbangan epidemiologis, besarnya ancaman, efektivitas, dukungan sumber daya, teknis operasional, pertimbangan politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan setiap daerah (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2020a). Pandemi Covid-19 secara resmi ditetapkan sebagai bencana nasional oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 13 April 2020 dalam Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) sebagai Bencana Nasional. Selain itu, didalamnya terdapat poin penting terkait penanggulangan Covid-19 dilaksanakan oleh Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 sesuai dengan Keppres Nomor 9 Tahun 2020 (Badan Nasional Penanggulangan Bencana, 2020a).

Terkait pembatasan aktivitas masyarakat akibat adanya pandemi Covid-19, dirasakan oleh berbagai sektor yang berimbas pada perekonomian.

Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) mengungkapkan bahwa 96,5% perusahaan atau organisasi di Indonesia terkena dampak pandemi Covid-19, yakni terdiri dari 57,1% organisasi yang mengalami penurunan pendapatan, 39,4% berhenti beroperasi, dan 2,5% lainnya menyatakan tidak terdampak. Hanya 1% yang mengaku memiliki peningkatan pendapatan selama pandemi Covid-19. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil survei yang dilakukan bersama Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) (Bayu, 2020).

Direktur Eksekutif Kepala Departemen Komunikasi Bank Indonesia (BI), Onny Widjanarko mengungkapkan bahwa terjadi penurunan kegiatan dunia usaha pada seluruh sektor ekonomi. Penurunan terdapat terjadi pada sektor industri pengolahan, perdagangan, restoran, hotel, serta sektor-sektor penyedia jasa, yang salah satunya ialah sektor penyedia jasa pendidikan (Ulya, 2020). Berkaca dari dampak besar pandemi Covid-19 pada berbagai sektor, pendidikan turut merasakan dampaknya, sebagai sektor paling krusial dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) unggul yang dapat memajukan Indonesia, pendidikan menjadi fokus utama pemerintah sebagai upaya menciptakan SDM berkualitas dalam rangka pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) (Kemdikbud, 2019).

Menteri Pendidikan Indonesia, Nadiem Makarim, menjelaskan bahwa pendidikan bukan hanya upaya mencerdaskan kecerdasan intelektual, tetapi juga berupa pematangan emosional, sosial, dan spiritual. Hadirnya Generasi Z

yang terlahir di era digital, serta perkembangan teknologi yang begitu pesat di era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan penggunaan berbagai piranti digital berbasis *internet of thing*, *artificial intelligence*, *advance robotic*, hingga *big data analytics* harus dikelola secara optimal di tengah ancaman disrupsi serta perkembangan zaman yang semakin kompetitif (Kemdikbud, 2019).

Urgensi pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM juga menghadirkan pihak swasta yang turut andil melalui pengembangan lembaga pendidikan miliknya, baik pada tingkat Sekolah Dasar (SD) hingga Perguruan Tinggi (PT), di mana yang paling menonjol ialah pada perbedaan status lembaga pendidikan jenjang PT, di mana Perguruan Tinggi Negeri (PTN) memiliki presentase 2,45% dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebanyak 95,34% (Badan Pusat Statistik, 2019).

Tabel 1.1 Presentase Lembaga Pendidikan Menurut Jenjang dan Status Lembaga Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Negeri	Swasta
1	SD	88,69%	11,31%
2	SMP	41,00%	59,00%
3	SMA	49,77%	50,23%
4	SMK	25,44%	74,56%
5	PT	2,45%	95,34%

Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Data tersebut menunjukkan bahwa ancaman krisis terbesar ada pada PTS, sebagai lembaga pendidikan yang paling didominasi oleh pihak swasta yang biaya operasionalnya dikelola secara mandiri. Situasi krisis membuat prosedur pada situasi normal tidak dapat berjalan baik dan menyebabkan

ketidakstabilan. PTS terkejut dengan kondisi yang terjadi dan apabila situasi tersebut dibiarkan terlalu lama, maka akan menimbulkan berbagai dampak negatif yang tidak diharapkan. Padahal, perguruan tinggi merupakan jenjang yang vital dalam mencetak generasi produktif, inovatif, profesional, berintegritas, dan dapat berkontribusi aktif untuk memajukan Indonesia (Kemdikbud, 2019).

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) merupakan PTS dalam naungan Muhammadiyah, sebagai organisasi Islam yang besar di Indonesia. UMY berlokasi di Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang memiliki predikat kota pendidikan atas banyaknya lembaga pendidikan berkualitas di DIY. Luasnya yang hanya 3.185 kilometer persegi atau sepersepuluh wilayah Jawa Tengah, mampu berdiri 2.860 lembaga pendidikan (Febrianto, 2019). Selain itu, Kecamatan Kasihan sebagai lingkungan terdekat berdirinya UMY pernah dikategorikan sebagai zona merah pada bulan Mei 2020 oleh pemerintah setempat atas adanya warga yang dikonfirmasi positif Covid-19 (Pertana, 2020). Secara lebih luas, Kabupaten Bantul, juga pernah menjadi satu-satunya kabupaten di DIY yang dikategorikan sebagai zona merah berkisar pada bulan Mei hingga November 2020 atas banyaknya penambahan jumlah kasus positif Covid-19 di berbagai kecamatan (Sidik, 2020).

Berbagai capaian berhasil diraih oleh UMY, di antaranya yakni pada bulan Juni 2020, UMY mendapatkan peringkat pertama nasional versi Scimago Institution Ranking (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [@umyogya],

2020g) dan juga menempati posisi pertama versi UniRank di DIY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [@umyogya], 2020f). Selain itu, pada Agustus 2020 berdasarkan data klasterisasi perguruan tinggi dan Simkatmawa Kementerian Pendidikan & Kebudayaan (Kemendikbud), UMY menempati urutan pertama dari perguruan tinggi Muhammadiyah ‘Aisyiyah (PTMA) di Indonesia (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [@umyogya], 2020j).

Gambar 1.1 Peringkat PTMA menurut Klasterisasi Perguruan Tinggi Kemdikbud 2020



Sumber: Instagram @umyogya (2020j)

Gambar 1.2 Peringkat PTMA menurut Simkatmawa Kemdikbud 2020



Sumber: Instagram @admisiumy (2020)

UMY juga masuk ke dalam kategori 200 Kampus Terbaik di Asia versi UniRank (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [@admisiumy], 2020). Maraknya penggunaan media sosial, UMY masuk di jajaran perguruan tinggi terpopuler di media sosial. Data dari Lifepal bulan Agustus 2020 menunjukkan, UMY berada di peringkat 4 PTS dengan *subscriber* terbanyak, peringkat 5 PTS dengan *follower* terbanyak di Instagram, dan peringkat 10 PTS dengan *follower* terbanyak di Twitter (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta [@umyogya], 2020i).

Ancaman krisis akibat pandemi Covid-19 membuat terhambatnya berbagai aktivitas UMY, khususnya pada proses pembelajaran mulai semester Genap 2019/2020 sebagai aspek dan aktivitas utama bagi sebuah Universitas, mulai dari perkuliahan, praktikum, penelitian, pengerjaan tugas akhir, serta pelaksanaan acara yang telah diagendakan. Isu keamanan dan kesehatan di

lingkungan kampus serta masalah biaya perkuliahan pun tak lupa menjadi sorotan atas kemerosotan ekonomi dan penurunan pendapatan yang dialami oleh wali atau orang tua mahasiswa akibat pandemi Covid-19. Hal tersebut sesuai dengan hasil survei yang dilakukan sebelum proses registrasi pembayaran SPP 20 Juli 2020, bahwa 64% pendapatan orang tua mahasiswa menurun, 35% lainnya memiliki pendapatan yang tetap. Data tersebut melibatkan 4.189 mahasiswa UMY dari seluruh fakultas (Suryana, 2020).

Hadir berbagai kebijakan baru dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, serta Menteri Kesehatan dalam menanggapi pandemi Covid-19. Kebijakan tersebut di antaranya terkait protokol kesehatan, pertemuan dan perkuliahan secara daring, subsidi Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan biaya internet, hingga perizinan pelaksanaan kegiatan secara luring (Kasih, 2020). UMY harus responsif dan adaptif dalam merespon pandemi Covid-19 khususnya pada hal-hal yang mendukung proses pembelajaran mahasiswa. Langkah tersebut berupa manajemen krisis, mulai dari perancangan, pelaksanaan, hingga evaluasi, karena krisis yang dialami oleh UMY akibat pandemi Covid-19 pada akhirnya akan menimbulkan dampak negatif bagi UMY apabila tidak ditangani secara efektif.

Gambar 1.3 Mitigasi Pencegahan Penularan Covid-19



Sumber: Instagram @umyoga (2020m)

UMY mengambil langkah untuk tetap melaksanakan pembelajaran pada masa pandemi Covid-19 dan berupaya untuk tetap dapat melaksanakan pembelajaran daring serta luring (*Blended Learning*). Beberapa kebijakan dan kegiatan dilakukan UMY sebagai upaya manajemen pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19, yakni dengan membentuk *Incident Command System* (ICS) UMY sebagai lembaga yang berfungsi menjalankan mitigasi dan penanganan Covid-19 dengan sistem manajemen yang efektif dan efisien, serta terintegrasi dengan kombinasi fasilitas, peralatan, personel, prosedur, dan komunikasi. Hal tersebut tertuang dalam berbagai *Standar Operating Procedure* (SOP) Mitigasi Covid-19 yang mendukung proses pembelajaran di UMY selama pandemi Covid-19 yaitu berupa penerapan protokol kesehatan Covid-19 saat memasuki dan selama berada di lingkungan UMY, memberikan informasi seputar mitigasi Covid-19, memiliki *Hotline Center*, panduan perkuliahan secara *offline* dan *online*, kebijakan keringanan biaya kuliah,

prosedur dan protokol kepulangan maupun kedatangan mahasiswa, SOP penanganan Covid-19 untuk sivitas akademika UMY, prosedur penyelenggaraan kegiatan selama pandemi Covid-19, dan lain sebagainya (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2020e).

UMY juga memberikan keringanan biaya SPP tetap, pembebasan biaya listrik, *bandwith*, Unit Kegiatan Kemahasiswaan (UKK), serta subsidi kuota sebesar Rp 150.000 selama tiga bulan, potongan SPP mahasiswa pada semester Gasal Tahun Akademik (TA) 2020/2021. Hal tersebut turut diumumkan melalui media sosial resmi UMY seperti pada Gambar 1.4 berikut:

Gambar 1.4 Informasi Subsidi SPP dan Kuota bagi Mahasiswa UMY



Sumber: Instagram @umyogya (2020e)

UMY merupakan universitas pertama di Yogyakarta yang memulai kebijakan *Blended Learning* pada semester Gasal Tahun Ajaran 2020/2021, pro dan kontra hadir dalam prosesnya. Khususnya dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah melalui Surat Edaran *Muhammadiyah Covid-19 Command*

Center (MCCC) Nomor 01/EDR/Covid-19/2020 melarang kegiatan pembelajaran tatap muka pada seluruh Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) bidang Pendidikan, bulan September 2020 hingga waktu yang belum ditentukan (Priatmojo, 2020).

Gambar 1.5 Informasi Jadwal Perkuliahan *Offline* dan *Online*

14 Sept - 3 Okt 2020	5 Okt - 31 Okt 2020
S1 dan Vokasi Semester 1 <input type="radio"/> Belum ada Kuliah	S1 dan Vokasi Semester 1 <input type="radio"/> Online via MyKlass
S1 dan Vokasi Semester 3 <input type="radio"/> Online via MyKlass	S1 dan Vokasi Semester 3 <input type="radio"/> Online via MyKlass
S1 dan Vokasi Semester 5 <input type="radio"/> Online via MyKlass	S1 dan Vokasi Semester 5 <input type="radio"/> Tatap muka di kelas & Online via MyKlass
S1 Semester 7 <input type="radio"/> Tatap muka di kelas & Online via MyKlass	S1 dan Vokasi Semester 7 <input type="radio"/> Tatap muka di kelas & Online via MyKlass

Catatan:
26 Sept 2020 : Silaturahmi dengan Orang Tua/Wali Mahasiswa baru secara online
28 Sept - 2 Okt 2020 : Masa ta'aruf (MATAF) & Orientasi Studi Dasar Islam (OSDI) secara online

Sumber: Instagram @umyogya (2020k)

UMY menyatakan telah siap melaksanakan kuliah secara luring karena mempunyai prasarana yang memenuhi syarat untuk dapat menyelenggarakan perkuliahan secara tatap muka. Hal tersebut didukung oleh hasil survei internal yang menunjukkan bahwa 65% mahasiswa UMY menginginkan kuliah tatap muka yang dimulai sejak bulan September 2020. Jadwal perkuliahan pun diinformasikan melalui media sosial Instagram @umyogya dan Facebook UMY yang dimiliki dan terbagi menjadi tujuh gambar, salah satunya seperti yang tercantum pada Gambar 1.5. UMY menyadari akan pro dan kontra yang dapat terjadi, dan ICS menjadi tim cepat tanggap yang berperan penting untuk

menjawab keraguan tersebut dengan mengawasi situasi serta menghadapi kemungkinan terburuk (Fisipol UMY, 2020).

Terdapat penelitian terdahulu yang turut meneliti tentang manajemen krisis dalam bidang pendidikan. Pertama, yakni penelitian terdahulu dengan judul Manajemen Krisis Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dalam Mengatasi Kasus Mapala Unisi telah dilakukan oleh Sa'diyah (2017). Penelitian tersebut memiliki relevansi dalam hal jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif dan meneliti sebuah universitas swasta di Yogyakarta. Perbedaannya terletak pada beberapa aspek, meliputi faktor penyebab krisis yakni perilaku dari pihak internal yaitu mahasiswa. Penggunaan metode analisis isi pada pemberitaan dan dokumen yang memiliki keterkaitan dengan kasus Mapala Unisi, serta penggunaan teori manajemen krisis *Three-stage Approach*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa krisis berada pada tahapan *crisis event* dan diatasi dengan strategi *Posture* yang menggabungkan *rebuilding Posture* dan *bolstering Posture*. Pada masa pemulihan reputasi, UII menggunakan *reminding Posture* dengan mempublikasikan berbagai serta hal positif yang telah dilakukan.

Penelitian terdahulu kedua dengan judul *Crisis Management of Brawijaya University* oleh (Permata, Wulandari, & Kriyantono, 2020). Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Brawijaya (UB) tahun 2010-2019 dengan meneliti manajemen krisis yang dilakukan dan mengetahui pandangan rektor dalam menangani krisis UB di tahun 2020-2025. Penelitian ini memiliki relevansi dalam beberapa hal, yaitu jenis penelitian kualitatif dan metode

wawancara mendalam yang digunakan, serta meneliti sebuah manajemen krisis pada universitas. Perbedaannya terlihat pada beberapa aspek, terdiri dari inti penelitian yang berfokus pada manajemen krisis UB secara umum pada tahun 2010-2019. Selain itu, menggunakan *Image Repair Theory* (IRT) sebagai landasan dalam memahami pilihan komunikasi yang dimiliki dan disesuaikan dengan tingkat ancaman, serta tujuan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa setiap rektor memiliki pemahaman yang berbeda terhadap setiap permasalahan yang dialami dan manajemen krisis UB tahun 2010-2019 belum dilakukan secara tepat dan komprehensif, namun bersifat parsial dalam menyesuaikan kebutuhan penanganan, serta belum memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait baik internal maupun eksternal.

Ketiga, yaitu penelitian terdahulu dengan judul *Crisis Management and Communication Experience in Education during the Covid-19 Pandemic in Indonesia* telah dilakukan oleh (Hidayat, Anisti, Purwadhi, & Darajat, 2020) yang membahas tentang manajemen krisis di bidang pendidikan pada masa pandemi Covid-19, khususnya pada program krisis *Study from Home* (SfH). Penelitian ini memiliki relevansi dalam hal jenis penelitian kualitatif yang digunakan dan metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan studi pustaka. Selain itu, juga terlihat pada pandemi Covid-19 sebagai faktor penyebab krisis, serta berkaitan dengan objek yang dianalisis yakni penerapan manajemen krisis berupa program SfH yang diterapkan pada sektor pendidikan di masa pandemi Covid-19 dan pengalaman komunikasi mahasiswa selama program berlangsung. Perbedaannya terletak pada pendekatan fenomenologi

yang digunakan dan teori yang digunakan karena lebih berfokus pada pengalaman komunikasi pada saat program SfH berlangsung.

Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat dua kelemahan pembelajaran *online* yakni teknis yang dipengaruhi faktor geografis, jaringan, dan biaya internet. Kelemahan komunikasi akibat lambatnya adaptasi, kurang optimalnya media pembelajaran, suasana kurang interaktif, dan belum ada suasana empati. Hal tersebut membuat dosen tidak mampu menciptakan pembelajaran yang efektif, sehingga kompetensi komunikasi harus diciptakan guna meningkatkan kolaborasi yang baik antara dosen dan mahasiswa dalam aspek pembelajaran waktu, materi, diskusi, dan penugasan.

Keunikan penelitian ini dibandingkan dengan ketiga penelitian terdahulu yaitu terkait objek yang diteliti tentang manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pada aspek yang utama dan krusial yakni proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19. UMY juga merupakan universitas pertama di Yogyakarta yang memulai perkuliahan secara daring dan luring (*Blended Learning*) pada masa pandemi Covid-19 (Fisipol UMY, 2020). Terlebih, pandemi Covid-19 sebagai faktor penyebab krisis yang baru pertama kali dialami, tentunya membawa banyak perubahan dari segi kebijakan pemerintah dan internal, kegiatan, hingga komunikasi yang dilakukan oleh UMY. Penelitian ini akan menganalisis lebih jauh bagaimana UMY melakukan manajemen krisis pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19 pada periode semester Genap Tahun Ajaran 2019/2020 hingga semester Gasal Tahun Ajaran 2020/2021.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana tahapan-tahapan manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tahapan-tahapan manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang manajemen krisis pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penelitian lebih lanjut tentang manajemen krisis sebuah perguruan tinggi dalam hal proses pembelajaran pada waktu pandemi Covid-19.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen krisis, serta dapat menjadi bahan rujukan bagi organisasi dalam merancang sebuah manajemen krisis di masa pandemi Covid-19.

1. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dan kriteria atas pentingnya manajemen krisis dalam rangka menjaga keberlangsungan aktivitas dan kehidupan organisasi.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi perguruan tinggi dalam merancang manajemen krisis di masa pandemi Covid-19 yang adaptif dan efektif, karena akan memengaruhi aktivitas serta kehidupan organisasi secara jangka panjang.

1.5 Kajian Teori

1.5.1 Krisis

1.5.1.1 Definisi Krisis

Krisis merupakan ketidakstabilan situasi dan memunculkan berbagai kemungkinan dampak yang tidak diinginkan, karena setiap krisis memiliki potensi untuk memengaruhi citra organisasi yang berdampak pada masyarakat luas. Krisis hadir dalam peristiwa yang spesifik, tidak diharapkan, dan dapat terjadi kapan

saja dalam rangkaian peristiwa yang memiliki ketidakpastian tinggi, sehingga mengancam berbagai tujuan organisasi (Kriyantono, 2018: 196-197).

Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari *Institute for Crisis Management* bahwa sebuah krisis merupakan gangguan organisasi yang signifikan dan dapat menimbulkan liputan media yang luas, serta berdampak ke dalam ranah politis, hukum, keuangan, dan pemerintah terhadap organisasinya (Suwatno, 2018: 159). Krisis yang memiliki jangka waktu yang panjang akan berdampak pada berbagai bagian di organisasi dan berisiko merusak reputasi organisasi (Seitel, 2014: 364). Maka dapat diartikan bahwa krisis merupakan waktu yang krusial atau saat yang menentukan keberlanjutan kehidupan organisasi (Kasali, 2015: 222).

1.5.1.2 Karakteristik Krisis

Krisis memiliki karakteristik yang mengiringi kehadirannya. Kriyantono (2018: 199-204) menjelaskan enam karakteristik dari adanya krisis, yaitu:

1. Peristiwa Spesifik

Penyebab krisis dapat diketahui dan organisasi memiliki kemungkinan untuk mengalami lebih dari satu jenis krisis pada waktu yang sama apabila memiliki banyak isu yang tidak

dikelola dengan baik. Devlin (dalam Kriyantono, 2018: 199) menambahkan bahwa perencanaan krisis dapat lebih baik apabila dibuat secara inklusif atau menyeluruh yang meliputi berbagai jenis krisis.

2. Tidak Dapat Dihindari dan Tidak Diharapkan

Krisis dapat terjadi kapan saja, tidak diharapkan, tidak dapat dihindari, dan tidak dapat dipastikan kapan akan terjadi, serta cenderung mengancam kehidupan organisasi. Kehadiran krisis dapat menimbulkan kerusakan, ancaman, korban jiwa, dan mengubah sebuah sistem sosial budaya. Krisis yang bersifat tak terduga bukan berarti tidak dapat diketahui pemicunya, hanya tidak dapat dipastikan kapan krisis akan terjadi. Mitroff (dalam Kriyantono, 2018: 200) mengatakan bahwa krisis masih dapat terjadi walaupun sudah ada langkah antisipasi dan perencanaan. Krisis dapat dialami oleh setiap organisasi, sehingga organisasi harus memiliki langkah antisipatif dan pengelolaan krisis yang matang.

3. Menciptakan Ketidakpastian Informasi

Hadirnya krisis akan mengundang berbagai rumor, khususnya pada awal krisis. Rumor diartikan sebagai informasi yang memiliki asal tidak jelas sumber dan kebenarannya, serta tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut dapat diperparah dengan kekurangan informasi

maupun terlalu banyak informasi yang beredar di masyarakat, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian. *Public Relations* (PR) harus proaktif dan responsif dengan menyediakan saluran komunikasi yang menyiarkan informasi valid kepada publik.

4. Menimbulkan Kepanikan dan Keterkejutan

Krisis dapat menimbulkan kepanikan dan rasa terkejut bagi organisasi maupun publik. Organisasi panik akibat belum memiliki strategi dalam menghadapi krisis dan belum terlatih untuk menghadapi kemungkinan terburuk. Publik panik karena mengalami ketidakpastian dan kekurangan informasi. Kepanikan tersebut harus diselesaikan dengan sikap responsif dalam mengambil keputusan yang tepat, supaya rumor tidak membuat situasi semakin kacau. Kepanikan juga dapat semakin memuncak akibat banyak *stakeholder* yang memperhatikan dan terus mengejar organisasi, yakni seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), media, aktivis, dan lain sebagainya.

5. Berdampak Positif atau Negatif bagi Organisasi

Adanya krisis berakibat pada operasional organisasi. Dampak negatif yang mungkin dihasilkan ialah penurunan profit, boikot, bangkrut, dituntut secara hukum, sumber daya berkualitas seperti manajer senior dan karyawan

mengundurkan diri, penurunan kepercayaan publik, investigasi besar-besaran oleh pemerintah dan publik yang mengancam reputasi organisasi. Terjadi berbagai perubahan yang bersifat tidak produktif seperti kehilangan modal, pemutusan pekerja secara massal, serta hilangnya waktu untuk mengatasi konflik.

Krisis turut mengundang dampak yang tidak terduga seperti masalah lama kembali muncul ke permukaan dan munculnya kompetitor baru dengan reputasi yang lebih baik. Krisis juga dapat berdampak baik bagi sebuah organisasi dengan hadirnya pemimpin baru yang membawa organisasi keluar dari krisis, munculnya strategi komunikasi atau sistem peringatan krisis yang baru, adanya kebijakan baru yang dapat mencegah terjadinya krisis, serta relasi yang lebih baik dengan publik. Tentunya diimbangi dengan strategi pelaksanaan dan pasca krisis yang baik.

6. Berpotensi Menimbulkan Konflik

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

1.5.1.3 Sumber dan Jenis Krisis

Terjadinya suatu krisis tentu tidak lepas dari adanya sumber dan jenis krisis yang terbagi dalam berbagai kategori. Delvin (dalam Kriyantono, 2018: 205) mengungkapkan dua sumber krisis, yakni dari dalam dan luar organisasi. Sumber krisis yang berasal dari dalam organisasi yaitu berasal dari sumber daya yang bekerja di organisasi tersebut, manajemen, dan teknologi. Sedangkan, krisis dari luar organisasi dapat disebabkan oleh regulasi pemerintah, bencana alam, kerusakan yang diakibatkan orang lain (*malevolence*).

Selain itu, menurut Nova (2011: 115-121) krisis dapat diidentifikasi berdasarkan *warning time* atau waktu kejadian, yakni:

1. *Sudden Crisis*

Merupakan krisis yang mendadak, terjadi secara tiba-tiba tanpa ada gejala dan peringatan. Krisis ini berpotensi berdampak pada karyawan, investor, pelanggan, *supplier*, relasi bisnis, masyarakat luas, hingga profit dan reputasi organisasi. Krisis tersebut dapat disebabkan oleh:

- a. Kecelakaan kerja yang mengganggu operasional dan pelayanan organisasi karena kerusakan properti, maupun menyebabkan kematian, penyakit, atau luka serius yang

- dialami oleh manajemen, karyawan, pelanggan, serta pengunjung.
- b. Kekacauan dalam proses bisnis seperti penjualan, perjanjian kerja sama, atau karena ketidakmampuan kinerja eksekutif.
 - c. Penggunaan bahan kimia yang berisiko membahayakan lingkungan.
 - d. Bencana alam yang dapat mengganggu aktivitas operasional organisasi dan membahayakan karyawan.
 - e. Tindakan kriminal atau kekerasan di tempat kerja yang melibatkan karyawan dan keluarganya atau pelanggan.

Tabel 1.2 Tingkatan *Sudden Crisis*

Jenis Krisis	Level	Situasi
<i>Sudden Crisis</i>	1	Situasi ini berupa masalah internal yang dapat ditangani saat itu juga oleh staf atau karyawan yang memiliki tanggung jawab menangani situasi atau masalah tersebut.
	2	Situasi yang dapat ditangani oleh staf berwenang dibantu dengan staf lainnya yang kompeten atau mampu membantu menyelesaikan masalah.
	3	Situasi ini membutuhkan lebih banyak sumber daya dari manajemen dan pihak luar, seperti konsultan, penasehat hukum, serta lembaga terkait. Krisis berpotensi menjadi konsumsi publik, media, dan memicu reaksi negatif dari pejabat publik.

	4	Situasi sudah tidak dapat dikontrol dan menimbulkan masalah serius serta berdampak pada operasional organisasi. Media mulai memberitakan krisis organisasi yang mengancam reputasi organisasi.
--	---	--

Sumber: Nova (2011: 117-121)

2. *Smoldering Crisis*

Merupakan krisis yang dapat diidentifikasi sejak awal dan akan berdampak serius bagi organisasi serta pemberitaan buruk di media, menimbulkan kerugian finansial, maupun terlibat masalah hukum. Krisis ini dapat terjadi karena adanya masalah internal yang tidak terdeteksi sejak awal, indikasi tindakan hukum yang merugikan organisasi, dan pelanggaran akibat perencanaan yang buruk.

Tabel 1.3 Tingkatan *Smoldering Crisis*

Jenis Krisis	Level	Situasi
<i>Smoldering Crisis</i>	1	Situasi ini dapat dihadapi oleh manajemen internal, mediator, maupun tim manajemen krisis yang memiliki tanggung jawab menangani masalah tersebut.
	2	Situasi yang dapat diselesaikan oleh pihak internal manajemen sebagai mediator dan pihak eksternal sebagai tim ahli yang kompeten dalam menyelesaikan masalah.

	3	Situasi ini berpotensi menjadi konsumsi publik, media, dan memicu reaksi negatif dari pejabat publik, sehingga membutuhkan lebih banyak sumber daya dari manajemen dan pihak eksternal, seperti konsultan, penasehat hukum, serta lembaga terkait.
	4	Situasi sudah tidak terkontrol dan menimbulkan masalah serius serta berdampak pada operasional organisasi. Media dan publik telah mengetahui krisis yang terjadi sehingga mengancam reputasi organisasi.

Sumber: Nova (2011: 124-126)

Sedangkan, kategorisasi krisis berdasarkan jenisnya meliputi:

1. Krisis Teknologi

Krisis yang disebabkan oleh kesalahan penggunaan suatu teknologi dalam operasional organisasi. Misalnya kegagalan pengeboran yang diduga menjadi penyebab krisis Lumpur Lapindo tahun 2006 (Kriyantono, 2018: 206). Maupun kegagalan dalam mendesain sebuah mobil hingga pesawat (Suwatno, 2018: 161).

2. Krisis Konfrontasi

Relasi yang kurang baik antara organisasi dengan publiknya atau berhubungan dengan pada *industrial relations* dan *community relations* sehingga memicu konfrontasi, dengan publik yang mengekspresikan kemarahan maupun

kekecewaannya atas ketidakpuasannya dengan tindakan maupun keputusan organisasi. Misalnya, demo kenaikan bahan bakar minyak di tahun 2012 dan boikot konsumen terhadap suatu produk (Kriyantono, 2018: 206).

3. Krisis *Malevolence*

Krisis jenis ini dapat terjadi apabila organisasi ataupun produk dari suatu organisasi tidak disukai masyarakat karena dianggap melanggar suatu nilai (Suwatno, 2018: 161). Seseorang atau sekelompok orang yang tidak menyukai organisasi tersebut berniat untuk menjatuhkan bahkan membahayakan organisasi, seperti sabotase dan terorisme yang mengganggu kelancaran aktivitas organisasi (Kriyantono, 2018: 207).

4. Krisis Manajemen dan Perilaku Karyawan

Krisis ini dapat terjadi karena pihak manajemen gagal dalam menjalankan tanggung jawabnya. Misalnya, adanya praktik ilegal dan tidak etis seperti korupsi oleh manajemen, akuisisi, masalah keuangan, bangkrut, kesalahan prosedur operasional, hingga tenaga kerja berupa manajer atau karyawan yang berbuat kriminal (Kriyantono, 2018: 207-208).

5. Kekerasan di Lingkungan Kerja

Terjadinya segala bentuk kekerasan di lingkungan kerja yang dilakukan oleh manajemen ataupun karyawan dengan

disengaja, seperti pemukulan atau penyekapan. Namun, juga dapat dilakukan oleh pihak eksternal organisasi, seperti manajer atau karyawan yang terbunuh di ruang kerjanya (Kriyantono, 2018: 209).

6. Krisis Bencana Alam

Bencana alam dapat menimbulkan krisis dan berpengaruh pada aktivitas organisasi, seperti tsunami, tanah longsor, gunung meletus, hingga gempa bumi (Kriyantono, 2018: 209). Krisis jenis ini juga berdampak pada pemerintahan, organisasi lain, aktivitas sosial dan infrastruktur (Suwatno, 2018: 161).

7. Krisis Produk

Krisis juga dapat diakibatkan oleh masalah produk. Pertama, yakni akibat kredibilitas produk karena dianggap tidak terpercaya, kurang aman, dan tidak memuaskan. Misalnya, wujud atau manfaat produk tidak sesuai dengan yang diiklankan. Kedua, yaitu *product pampering* apabila produk membahayakan nyawa konsumen hingga meninggal, sakit, keracunan, atau terluka (Kriyantono, 2018: 210).

1.5.1.4 Tahap-Tahap Krisis

Steven Fink (dalam Kasali, 2015: 225-227) membagi krisis ke dalam empat tahapan yang saling berhubungan dan membentuk siklus yang bergantung pada berbagai variabel.

Mulai dari jenis krisis, usia organisasi, kondisi organisasi, dan kemampuan sumber daya dalam menangani krisis. Setiap organisasi mengalami setiap tahapan dalam jangka waktu yang berbeda-beda, tergantung kedalaman diagnosis, kecermatan tindakan, kesiapan serta pengalaman dari manajemen, dan tentunya praktisi PR.

Berikut tahap-tahap krisis menurut Steven Fink (dalam Kasali, 2015: 225-230) yang terbagi ke dalam empat tahapan:

1. Tahap Prodromal

Krisis ini merupakan tahap di mana tanda-tanda krisis mulai muncul, namun sering dilupakan karena organisasi masih dapat beraktivitas seperti biasa. Publik eksternal pun belum mengetahui dan berpendapat, Namun, terdapat kemungkinan bahwa media massa mulai mencium adanya krisis, terlebih apabila terkait dengan kepentingan publik. Tahap Prodromal sering disebut dengan *warning stage* karena mengindikasikan adanya krisis yang harus segera ditangani secara tuntas.

Tahap ini juga bagian dari *turning point*, karena apabila gagal dalam menangkap sinyal adanya krisis, maka dapat berlanjut ke tahapan yang lebih serius yakni tahap akut. Para eksekutif juga sering menyebut tahap ini dengan istilah *pre-crisis* dan disebut demikian apabila krisis telah masuk ke

dalam tahap akut sebagai retrospeksi. Kesiapan menghadapi krisis merupakan faktor terpenting pada tahap ini, kesiapan ini ditunjukkan melalui antisipasi munculnya krisis dengan manajemen isu, bertindak sesuai dengan *crisis plan*, hingga perencanaan untuk kemungkinan terburuk.

Gejala yang dialami pada tahap prodromal pun terbagi ke dalam tiga kategori, yakni jelas sekali, samar-samar, dan tidak terlihat sama sekali. Pertama, gejala awal terlihat jelas dan dapat dirasakan, seperti karyawan yang berdemo meminta kenaikan gaji, hingga kebocoran pipa gas di pabrik. Kedua, gejala yang dialami tampak samar-samar karena sulit diterjemahkan dan luasnya cakupan kejadian. Seperti munculnya kompetitor baru, adanya regulasi baru dari pemerintah yang mengundang berbagai peristiwa tak terduga, berupa meningkatnya persaingan, terjadinya inflasi, dan lain sebagainya sehingga organisasi memerlukan analisis untuk menganalisis hal-hal samar tersebut. Terdapat juga gejala krisis yang tidak terlihat sama sekali, karena tidak mengganggu operasional maupun profit organisasi. Organisasi harus melakukan *general check-up* selama tiga sampai enam bulan sekali yang menyangkut segala aspek di organisasi.

Berkaitan dengan tahap ini, terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan tahap prodromal atau *pre-crisis* dapat

memasuki tahap akut (Kriyantono, 2018: 203). Pertama, tidak adanya *crisis plan* dan aktivitas manajemen isu yang membuat organisasi dan publik sulit mendapatkan informasi awal. Kedua, manajemen meremehkan isu atau situasi serius yang sedang terjadi. Ketiga, manajemen terlalu yakin dapat menyelesaikan krisis dengan mudah karena merasa memiliki pengalaman yang cukup.

Keempat, manajemen mengabaikan kehadiran isu-isu yang beredar. Kelima, organisasi berusaha menutupi situasi yang sedang terjadi, karena khawatir akan membangun reputasi buruk di mata publik, salah satu contohnya berupa tindakan dengan istilah "*kill the messenger*". Keenam, organisasi harus menginformasikan berbagai aktivitas dari strategi dan upaya yang telah dilakukan dalam rangka mengatasi masalah tersebut kepada publik, yang diharapkan dapat mengubah persepsi publik menjadi positif.

2. Tahap Akut

Tahap di mana krisis telah terjadi karena tidak dapat dikelola dengan baik oleh organisasi, disebut juga sebagai tahap antara karena memiliki jangka waktu paling pendek dibanding dengan tahap lainnya, dan gejala yang awalnya samar-samar mulai terlihat jelas. Krisis yang akut sering disebut dengan *the point of no return*, berarti bahwa apabila

sinyal-sinyal yang hadir pada tahap prodromal tidak dikelola dengan baik, maka krisis akan masuk ke dalam tahap akut dan tidak bisa kembali lagi, karena pada tahap ini kerusakan sudah bermunculan, reaksi dari publik dan media mulai berdatangan, isu-isu pun telah tersebar luas. Organisasi telah mengalami kerugian berupa finansial, reputasi, hilangnya investor, terjadinya aksi protes, dan lain sebagainya. Intensitas kecepatan serangan yang datang pada tahap ini terkadang membuat kewalahan. Kecepatan dipengaruhi oleh jenis yang dialami organisasi dan intensitasnya ditentukan oleh tingkat kompleksnya masalah.

3. Tahap Kronik

Tahap ini berupa berakhirnya tahap akut atau dianggap sebagai tindakan pembersihan atau pemulihan setelah berbagai kerugian yang dialami organisasi dengan menyelamatkan hal-hal yang tersisa, seperti produk, reputasi, hingga lini produksi. Tahap kronik juga biasa dikenal dengan *the cleanup phase* atau *the Postmortem*. Organisasi harus menerima konsekuensi dan berhadapan dengan hal-hal seperti proses hukum, media, dan tekanan publik. Selain itu, tahap ini juga dapat disebut dengan tahap *recovery* atau *self-analysis*, yang ditandai dengan perubahan struktural berupa pergantian manajemen, pemilik, atau terdapat kemungkinan perusahaan bangkrut hingga

dilikuidasi. Organisasi harus mampu mempersingkat tahap ini untuk memasuki tahap resolusi atau penyembuhan, karena manajemen sudah merasa lelah, media juga telah bosan memberitakan kasus tersebut. Selain itu, juga harus memiliki keputusan akan terus hidup dengan membangun reputasi yang baik atau tidak.

4. Tahap Resolusi

Tahap resolusi disebut juga dengan tahap penyembuhan dan merupakan tahap terakhir dari empat tahapan krisis. Aktivitas organisasi mulai normal kembali dan kepercayaan publik mulai tumbuh, atau organisasi mengalami akuisisi, merger, hingga kebangkrutan. Namun, di samping upaya memperbaiki reputasi, organisasi tetap harus berhati-hati karena krisis tidak akan berhenti begitu saja di tahapan ini. Apabila terdapat hal-hal yang kurang tuntas, maka terbuka peluang untuk organisasi kembali memasuki tahap prodromal, media pun juga dapat kembali memberitakan krisis yang pernah terjadi. Hal ini sesuai dengan *Situasional Crisis Communication Theory* tentang konsep *prior relational reputation*, yakni seberapa tuntas organisasi menyelesaikan krisis yang pernah terjadi dan *crisis history* terkait apakah organisasi pernah mengalami krisis yang serupa sebelumnya.

1.5.2 Manajemen Krisis

1.5.2.1 Definisi Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan upaya organisasi untuk mengatasi krisis melalui upaya-upaya *Public Relations* (PR), sebagaimana dikatakan Coombs (dalam Kriyantono, 2018: 221) bahwa PR berperan sebagai manajer krisis dalam proses perancangan, pengimplementasian, hingga evaluasi dalam menjalankan strategi menangani krisis. Tujuan dari manajemen krisis yakni untuk mencegah atau menghentikan dampak negatif dari suatu peristiwa melalui berbagai upaya persiapan, penerapan, serta beberapa strategi dan taktik (Kriyantono, 2018: 220). Sejalan dengan hal tersebut, Seitel (2014: 368) turut mengungkapkan tujuan manajemen krisis yaitu guna menyelesaikan krisis dengan cepat, meminimalisir kerugian, dan memulihkan kredibilitas.

Organisasi harus mengupayakan implementasi manajemen krisis dengan baik, karena manajemen krisis yang tepat akan membawa organisasi dari suatu ancaman menjadi sebuah kesempatan untuk meningkatkan eksistensi dan reputasi organisasi. Komunikasi krisis pun menjadi hal penting dalam membantu proses manajemen krisis (Yusriana et al., 2018: 195-196), karena manajemen krisis yang efektif yakni apabila

tindakan organisasi bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif bagi publik dan memadukannya dengan proses komunikasi krisis yang baik (Kriyantono, 2018: 234).

1.5.2.2 Prinsip-Prinsip Manajemen Krisis

Mencapai manajemen krisis yang baik tentu tidak terlepas dari implementasi prinsip-prinsip manajemen krisis secara efektif. Kriyantono (2018: 234-243) menjelaskan prinsip-prinsip dalam melakukan manajemen krisis, sebagai berikut:

1. Perencanaan Krisis dan Manajemen Krisis

Organisasi harus membuat perencanaan manajemen krisis dengan memikirkan kemungkinan terburuk yang dapat terjadi. Perencanaan krisis ini berguna mengantisipasi krisis yang sejenis terulang kembali, atau jika terjadi suatu krisis dengan jenis apapun, organisasi telah memiliki pedoman dalam menangani krisis tersebut.

2. Respon Cepat dan Tidak Panik

Respon dalam manajemen krisis harus diberikan sesegera mungkin, supaya dapat mengontrol situasi dengan cepat. Apabila respon yang diberikan terlambat, dapat memicu rumor yang membuat situasi semakin tidak terkendali. Tidak panik merupakan salah satu faktor agar organisasi dapat memberikan informasi dengan cepat, karena seringkali krisis membuat organisasi terkejut dan tidak tahu

harus berbuat apa, sehingga PR harus bersikap tenang serta menenangkan seluruh pihak.

3. Kepentingan Publik

Keselamatan dan kepentingan publik harus menjadi prioritas utama dibandingkan dengan mempertahankan profit. Organisasi lebih baik melihat penyebab yang diduga terkait dan melakukan respon sesuai penyebab tersebut dengan bertindak, memberikan informasi secara jelas, dan tidak menyalahkan pihak lain. Hindari terlebih dulu berfokus pada penyebab sesungguhnya yang memerlukan penelitian secara menyeluruh.

4. Tindakan untuk Harapan Publik

Tindakan yang diambil dalam manajemen krisis ditujukan untuk memenuhi harapan publik, bahwa publik memiliki harapan sesuatu dapat diperbaiki atau dikembalikan seperti semula sebelum adanya krisis. Oleh karena itu, organisasi harus memahami situasi, memiliki rencana antisipasi terhadap kemungkinan yang akan terjadi, mengerti apa yang harus dilakukan, memilih orang dan pihak-pihak yang berkompeten mengatasi krisis tersebut.

5. Memiliki Perencanaan Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis yang memprioritaskan publik sangat diperlukan dalam mendukung strategi manajemen krisis

secara keseluruhan untuk menjaga reputasi organisasi. Komunikasi krisis dilakukan melalui pusat informasi yang memiliki kredibilitas dan mencukupi kebutuhan informasi, menjalin komunikasi dengan publik yang mendorong partisipasi serta apresiasi atas tindakan kooperatif yang diberikan. Selain itu, hindari mencari kambing hitam dan membawa masalah ke jalur hukum.

6. Aspek Hukum

Organisasi harus memperhatikan aspek hukum yang berpotensi muncul akibat adanya krisis, namun hal ini bukan berarti aspek hukum menjadi pendekatan utama yang menjadi dasar seluruh strategi. Tim manajemen krisis yang menggunakan pendekatan hukum cenderung lebih memilih diam dan sedikit memberikan informasi, tidak mengakui kesalahan, dan menyalahkan pihak lain. Tindakan yang mungkin dilakukan yakni dengan memasukkan pengacara ke dalam tim manajemen krisis untuk membantu menganalisis krisis dalam perspektif hukum dengan tetap memperhatikan keterbukaan informasi, etika komunikasi, dan meminimalkan kesalahan yang berkonsekuensi hukum.

7. Komitmen

Menjadi lebih baik dan meyakinkan konsumen bahwa organisasi telah berubah menjadi lebih baik merupakan hal

yang penting. Seluruh jajaran yang ada di organisasi juga harus melakukan koordinasi dengan pihak eksternal karena luasnya dampak yang ditimbulkan, seperti pemerintah, LSM, ahli, supaya krisis dapat diselesaikan secara optimal.

1.5.2.3 Langkah-Langkah Manajemen Krisis

Menurut Kasali (2015: 231-244), manajemen krisis atau mengelola krisis memiliki langkah-langkah yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Identifikasi Krisis

Penelitian dengan mengumpulkan data dan membuat kronologi krisis merupakan cara agar organisasi dapat mengidentifikasi sebuah krisis. Apabila krisis yang terjadi berkembang dengan cepat, maka penelitian informal secara kilat perlu dilakukan. Organisasi juga dapat menghubungi pihak-pihak eksternal seperti para ilmuwan, pengamat, dan konsultan.

2. Analisis Krisis

Sebelum merancang sebuah strategi dan melakukan komunikasi, organisasi harus menganalisis krisis yang terjadi bersama saran-saran yang diperoleh. Analisis yang dilakukan memiliki cakupan luas, di antaranya yakni berupa membaca substansi permasalahan dan menentukan jenis krisis.

3. Isolasi Krisis

Krisis harus diisolasi supaya tidak semakin berkembang menjadi sebuah krisis yang lebih besar. Langkah ini dapat berupa tindakan responsif membuat *crisis plan*, membentuk tim manajemen krisis, dan memiliki perencanaan komunikasi krisis, yang mengutamakan kepentingan publik.

4. Pilihan Strategi

Sebelum melakukan komunikasi dalam rangka mengendalikan krisis, organisasi perlu menentukan strategi generik yang akan dilakukan, meliputi:

a. Strategi Defensif

Langkah-langkah yang diambil pada strategi ini yaitu mengulur waktu, diam atau tidak melakukan tindakan apapun (*not in action* atau *low profile*), dan membentengi diri secara kuat (*stone walling*).

b. Strategi Adaptif

Langkah yang dilakukan memiliki cakupan yang lebih luas, seperti mengubah suatu kebijakan, memodifikasi operasional, melaksanakan aktivitas kompromi dan meluruskan citra organisasi.

c. Strategi Dinamis

Strategi ini bersifat makro dan dapat berdampak pada berubahnya karakter organisasi. Pilihannya ialah

melakukan merger, akuisisi, membuka investasi baru, menjual saham, mengeluarkan produk baru dan menarik produk lama, menggandeng kekuasaan baru, hingga mengalihkan perhatian dengan menghadirkan sebuah isu baru.

5. Program Pengendalian

Langkah ini merupakan penerapan strategi di lapangan setelah krisis muncul. Berbeda dengan strategi generik yang dapat dilakukan jauh sebelum krisis muncul sebagai panduan para eksekutif mengambil langkah yang pasti. Program pengendalian dapat diimplementasikan pada organisasi pusat beserta cabangnya, industri, komunitas, dan divisi-divisi organisasi.

1.5.2.4 Komunikasi Krisis

Manajemen krisis tidak terlepas dari adanya komunikasi krisis sebagai salah satu upaya dalam menyelesaikan krisis, karena selain menentukan apa yang harus dilakukan, mengerjakan apa yang diucapkan, PR juga memiliki peran penting dalam bagaimana mengatakan pesan yang ingin disampaikan (Cutlip, Center, & Broom, 2016: 386). Pinsdorf (dalam Fera Indasari, 2020) menjelaskan bahwa dasar dari komunikasi krisis yaitu memberikan respon sesegera mungkin begitu krisis terjadi, melalui penyampaian pesan yang terbuka

kepada *stakeholder* yang terpengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

Komunikasi sebagai komponen yang lebih tampak, berfungsi untuk menginterpretasikan serta mendukung berbagai strategi yang dilakukan. Sebelum melakukan komunikasi, seorang PR harus mengetahui pandangan publik terkait tentang situasi yang dihadapi, memahami dan mengetahui kebutuhan, kepentingan, serta fokus dari publik sasaran. Hal tersebut guna memenuhi komunikasi yang efektif yang sesuai pada situasi, waktu, tempat, dan sasaran dengan menggunakan media serta teknik yang tepat (Cutlip et al., 2016: 392).

Darmastuti (dalam Yusriana et al., 2018: 89) mengungkapkan bahwa PR berperan penting dalam distribusi informasi berperan dalam mengontrol apa yang akan dikomunikasikan kepada masyarakat maupun publiknya. Menurut Kriyantono (2018: 246-257), dalam melakukan komunikasi krisis terdapat prinsip-prinsip yang dapat dilakukan, meliputi:

1. Tim Komunikasi

Memiliki sebuah tim komunikasi krisis yang terintegrasi lintas bidang dengan melibatkan pihak yang berkompeten dan terpercaya. Tim ini dapat dipimpin oleh

seorang yang memiliki posisi tertinggi di organisasi atau manajer PR.

2. Hubungi Media Massa

Menghubungi media massa sebagai prioritas dalam komunikasi krisis, untuk memberikan informasi pertama yang valid, untuk mengurangi spekulasi berupa rumor di masyarakat. Informasi yang disampaikan dapat berupa tiga informasi dasar yaitu menjelaskan apa yang terjadi, apa yang telah dilakukan, dan yang sedang dirasakan atas terjadinya situasi tersebut.

3. Menyajikan Fakta

Melakukan analisis, menyampaikan, dan mengonfirmasi fakta-fakta yang diterima publik.

4. Konferensi Pers Berkala

Memberikan *update* informasi dengan melakukan konferensi pers secara berkala dan melakukan klarifikasi pemberitaan negatif di media.

5. Tidak Menutup Informasi

Menyampaikan informasi secara lengkap, baik itu positif maupun negatif yang disampaikan tanpa menjatuhkan reputasi organisasi.

6. Selektif Menyampaikan Informasi

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

7. Komunikasi Reputasi

Melindungi organisasi dari kritik-kritik spekulasi yang muncul dari diskursus media massa, dengan melakukan advokasi berupa meluruskan informasi yang salah serta menyebarkan apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan.

8. Satu Suara

Membentuk *media center* dengan satu juru bicara utama dan juru bicara pendukung atau *endorser* untuk menguatkan informasi yang diberikan organisasi.

9. Komunikasi Empati

Tidak menyebutkan identitas korban dan meminta izin atas segala tindakan yang akan dilakukan terhadap korban. Meskipun bukan kesalahan organisasi, sampaikan keprihatinan yang mendalam.

10. Banyak Saluran Komunikasi

Membuka banyak saluran komunikasi yang terhubung dengan pihak-pihak yang terdampak krisis, yakni melalui tatap muka, media massa, media nir-massa, hingga media *online*.

1.5.3 Media sebagai Alat Komunikasi Krisis

Kemajuan teknologi mengubah produksi komunikasi, proses distribusi, cara penyampaian, dan metode penyimpanan pesan (Cutlip et al., 2016: 287). Hal tersebut juga mendorong *cyber world* dengan akses tanpa batas dalam melakukan pertukaran pesan dan informasi. (Cutlip et al., 2016: 289). Internet menawarkan peran dan fungsi baru ke dalam praktik PR, khususnya dalam komunikasi krisis. Hadirnya media baru berupa media sosial berpotensi mengoptimalkan berbagai aktivitas PR dalam berkomunikasi dengan publiknya secara lebih cepat, luas, dan interaktif. Media baru juga berfungsi sebagai penguat dan mempermudah fungsi dari publikasi di media massa (Hidayat, 2014: 97), serta sebagai alat penanggulangan isu-isu yang muncul di internet (Yusriana et al., 2018: 139).

Liu, Arnett, Capella, & Beatty (dalam Pienrasmi, 2015) menyarankan penggunaan media sosial dalam membangun hubungan dengan publiknya, serta memberikan berbagai informasi dan layanan yang dimiliki. Selain itu, juga dapat dimanfaatkan untuk memantau opini serta reaksi publik secara lebih terbuka dan cepat, dengan begitu dapat direspon lebih cepat pula. Carlina & Paramita (2017) mengakui dampak positif dari penggunaan media sosial berupa kemudahan dan akses yang cepat. Namun, hal tersebut turut menjadi dampak buruk bagi organisasi karena isu negatif pun dapat meluas dengan cepat. Maka dapat dikatakan

bahwa krisis di era media sosial memberikan ancaman dengan frekuensi lebih besar (Dani M. Akhyar, 2019).

Jenis media baru tersebut di antaranya yakni Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, Line, dan lain-lain (Hidayat, 2014: 111). Saat ini, komunikasi dalam PR harus adaptif dengan memanfaatkan media digital dan menjadi hal yang tidak dapat terpisahkan (Suwatno, 2018: 91-93). Hal tersebut memberikan dimensi baru dalam proses komunikasi bagi PR, yakni *Digital Public Relations* yang memiliki peluang melakukan komunikasi krisis kepada *stakeholder* dengan memanfaatkan teknologi terkini, yang lebih cepat, praktis, dan dinamis dalam menjalankan strategi PR (Hidayat, 2014: 95), karena organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, akan memiliki peluang lebih cepat untuk berkembang menghadapi transformasi industri secara signifikan, komunikasi organisasi dengan publiknya pun menjadi lebih mudah (Suwatno, 2018: 93).

Menurut Chan (dalam Yusriana et al., 2018: 138), terdapat lima karakteristik media sosial sebagai media komunikasi penghubung antara organisasi dengan publiknya, meliputi:

1. *Collectivity* (Kolektivisme)

Media sosial mempunyai keunikan dalam menghubungkan penggunanya tanpa batas waktu dan geografis guna meningkatkan komunitas *online* yang mempunyai minat sejenis.

2. *Connectivity* (Keterhubungan)

Penggunaan media sosial dapat terhubung ke berbagai saluran atau sumber informasi lain.

3. *Completeness* (Kelengkapan)

Beragam aktivitas dan informasi dapat disimpan di media sosial yang memudahkan pengguna dalam melihat serta membagikan informasi.

4. *Clarity* (Kejelasan)

Visibilitas yang tinggi dimiliki oleh media sosial dalam aktivitas dan konten yang disebarakan melalui akun media sosial pengguna.

5. *Collaboration* (Kolaborasi)

Kebebasan diberikan kepada pengguna untuk membagikan dan berkontribusi sesuai dengan minat maupun ketertarikan tentang suatu topik, melalui mengumpulkan informasi serta memberikan tanggapan atau umpan balik bersama pengguna lainnya.

Selain itu, Chan (dalam Yusriana et al., 2018: 141-142) turut menjelaskan peran media sosial yang dapat digunakan sebagai beberapa alat, yaitu:

1. Penyebaran Informasi

Menyebarkan informasi di media sosial merupakan cara yang paling ampuh dalam memberikan informasi secara cepat kepada khalayak sebagai bentuk respon yang cepat dan tepat.

2. Perencanaan dan Pelatihan Bencana

Menggunakan permainan atau hiburan dapat meningkatkan penggunaan media sosial guna perencanaan dan kolaborasi bersama berbagai pihak yang berperan dalam aktivitas manajemen krisis, mulai dari sektor publik, swasta, hingga organisasi masyarakat.

3. Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan Kolaboratif

Media sosial dapat diartikan sebagai media *crowd sourcing* atau sumber keramaian untuk menyelesaikan masalah secara kolaboratif dan pengambilan keputusan yang terintegrasi. Proses tersebut melibatkan berbagai sumber informasi mulai dari teknologi *mobile* hingga *website* untuk mengumpulkan dan menganalisa data yang diperlukan.

4. Pengumpulan Informasi

Media sosial dapat digunakan sebagai sarana mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, yang selanjutnya digunakan sebagai bahan koordinasi dalam menanggapi berbagai informasi yang beredar.

Lebih lanjut, komunikasi krisis melalui media sosial dapat membangun reputasi secara berkesinambungan dan menjaga relevansi antara ide, tujuan organisasi, dan keinginan publiknya (Hidayat, 2014: 97). Komunikasi krisis yang cepat dan efektif memegang peran penting dalam keberhasilan manajemen krisis, karena apabila organisasi gagal memenuhi kebutuhan informasi yang dibutuhkan publik, maka akan

membuat krisis semakin buruk, dan menimbulkan krisis informasi. (Kriyantono, 2018: 253-255). Media sosial memegang peran dalam memberikan informasi dan mengontrol opini maupun rumor yang berkembang di masyarakat, melalui informasi yang faktual, terbaru, serta terbuka (Kriyantono, 2018: 257).

Riset yang telah dilakukan Wigley & Zhang (dalam Kriyantono, 2018: 258), menunjukkan kesadaran praktisi PR terhadap pentingnya penggunaan media sosial cukup besar. Bahkan, mereka menilai bahwa media sosial menjadi sebuah faktor penting tentang bagaimana krisis diberitakan oleh media dan publik sehingga dapat segera ditangani serta dikelola oleh PR. Keunggulan dan kemudahan media sosial harus dimanfaatkan secara efektif oleh PR, sehingga penting bagi seorang praktisi PR untuk turut mendalami fitur dan memanfaatkan media sosial secara maksimal.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Jenis Penelitian

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi kasus. Menurut Yusuf penelitian kualitatif merupakan strategi *inquiry* yang memiliki penekanan pada makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol, maupun deskripsi terkait suatu fenomena. Yusuf turut mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif bersifat fokus, alamiah, multimetode, dan

holistik. Penelitian kualitatif juga mengutamakan kualitas dan disajikan secara naratif (Yusuf, 2015: 329). Penelitian kualitatif memiliki sasaran penelitian yang terbatas, namun dengan menggali sebanyak mungkin data terkait sasaran penelitian. Jenis penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat populasi atau objek tertentu (Kriyantono, 2014: 56). Selain itu, penggunaan jenis penelitian deskriptif dapat memaparkan fenomena secara lebih rinci serta menghadirkan analisis mendalam yang tidak mampu diungkapkan dengan metode kuantitatif.

Studi kasus merupakan uraian dan penjelasan lengkap serta mendalam mengenai berbagai aspek dari individu, kelompok, organisasi, program, atau situasi sosial (Mulyana, 2018: 201). Peneliti menggunakan studi kasus pada organisasi yakni perguruan tinggi dengan menganalisis isu, data, dan riset yang relevan guna menemukan strategi yang teridentifikasi dalam kasus. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19 periode semester Genap TA 2019/2020 hingga semester Gasal TA 2020/2021.

1.6.2 Subjek dan Objek Penelitian

1.6.2.1 Subjek Penelitian

Amirin (dalam Idrus, 2011: 91) menjelaskan bahwa subjek penelitian merupakan orang atau sesuatu yang mengenainya

diperoleh sebuah keterangan. Penentuan subjek penelitian untuk memperoleh informasi secara jelas dan mendalam, serta agar peneliti dapat mengungkap masalah yang diangkat dalam penelitian. Adapun subjek dalam penelitian ini yakni pihak yang dapat memberikan informasi terkait fokus penelitian, yaitu seseorang pada departemen yang memiliki wewenang dan terlibat dalam proses manajemen krisis mulai dari perencanaan, implementasi, bahkan hingga evaluasi. Selain itu, juga mahasiswa UMY sebagai target sasaran yang secara langsung terdampak dan merasakan aktivitas manajemen krisis.

Peneliti melakukan wawancara kepada Badan Perencanaan dan Pengembangan UMY (BPP UMY), Biro Humas dan Protokol UMY (BHP UMY), *Incident Command System* UMY (ICS UMY), serta mahasiswa rantau maupun asli DIY angkatan 2017 atau 2018 UMY yang berada di Yogyakarta sejak awal pandemi Covid-19 hingga yang sempat pulang ke kampung halaman, dan secara langsung terdampak serta merasakan aktivitas manajemen krisis yang dilakukan. Selain itu, juga sebagai pengikut di media sosial UMY.

1.6.2.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan fokus masalah yang akan digali melalui penelitian ini. Fokus pada penelitian ini yakni

bagaimana manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19 periode semester Genap TA 2019/2020 hingga semester Gasal TA 2020/2021.

1.6.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang berlokasi di Jalan Brawijaya, Desa Tamantirto, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.6.4 Teknik Penentuan Sumber Data

Penentuan sumber data pada penelitian kualitatif menggunakan jenis *Non-Probability Sampling*. Menurut Noor, *Non-Probability Sampling* tidak memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota sebagai sampel (Noor, 2015: 154). Teknik penentuan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Menurut Noor, *Purpoive Sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak menjadi sampel (Noor, 2015: 155). Teknik ini dipilih karena hanya orang-orang tertentu yang memiliki informasi, keterkaitan, atau dapat memberi data yang dibutuhkan terkait fokus penelitian.

1.6.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, sumber-sumber penelitian dibedakan berdasarkan jenis data yang diperlukan dan secara umum dibagi menjadi

dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder (Sugiyono, 2016: 137).

1.6.5.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian (Suryadi, Darmawan, & Mulyadi, 2019: 170). Penelitian ini menggunakan data primer berupa wawancara mendalam dan studi dokumen.

1. Wawancara Mendalam

Menurut Noor, wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan langsung dengan narasumber dan wawancara merupakan sarana pembuktian terhadap informasi yang diperoleh sebelumnya (Noor, 2015: 138-139). Penggunaan teknik wawancara mendalam karena selaras dengan perspektif interaksionisme simbolik, sehingga memungkinkan pihak yang diwawancarai mendefinisikan dirinya beserta lingkungannya dengan menggunakan istilah-istilah tersendiri terkait fenomena yang diteliti (Mulyana, 2018: 183).

Wawancara mendalam pada penelitian ini akan dilaksanakan pada Badan Perencanaan dan Pengembangan UMY (BPP UMY), Biro Humas dan Protokol UMY (BHP UMY), *Incident Command System* UMY (ICS UMY), serta

mahasiswa rantau maupun asli DIY angkatan 2017 atau 2018 UMY yang berada di Yogyakarta sejak awal pandemi Covid-19 hingga yang sempat pulang ke kampung halaman, dan secara langsung terdampak serta merasakan aktivitas manajemen krisis yang dilakukan. Selain itu, juga sebagai pengikut di media sosial UMY.

2. Studi Dokumen

Penelitian ini juga menggunakan studi dokumen sebagai teknik pengambilan data. Studi dokumen yakni pengambilan data yang diperoleh melalui sejumlah fakta dan data yang tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumen (Noor, 2015: 141). Studi dokumen berisi data-data kinerja individu, kelompok, atau organisasi yang seringkali terekam dalam bentuk dokumen (Suryadi et al., 2019: 175). Sebagian data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, laporan, dan foto.

Secara lebih rinci, bahan dokumenter terbagi kedalam beberapa macam, yaitu autobiografi, surat pribadi, catatan harian, memorial, kliping, dokumen pemerintah atau swasta, data di *server* dan *flashdisk*, serta data yang tersimpan di *website* (Noor, 2015: 141). Perolehan dokumen yang didapat langsung dari pemiliknya bisa dikatakan merupakan data primer. Misalnya dokumen kinerja organisasi yang didapat

secara langsung dari organisasi tersebut (Suryadi et al., 2019: 176). Data penelitian didapat melalui catatan harian, surat, laporan, *website*, dokumen, foto, dan lain sebagainya. Informasi yang didapat meliputi profil, struktur organisasi, visi dan misi, data pelaksanaan kegiatan dan evaluasi.

1.6.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti (Sugiyono, 2016: 137). Suryadi turut mengatakan bahwa data sekunder diperoleh dari sumber lain di luar subjek penelitian yang turut menginformasikannya (Suryadi et al., 2019: 170). Data sekunder pada penelitian ini didapatkan dari buku-buku mengenai manajemen krisis, komunikasi krisis, dan buku-buku sejenis yang berhubungan dengan manajemen krisis pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19.

1.6.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data kualitatif merupakan proses memeriksa data, membuat sintesis, dan menginterpretasikan data yang terkumpul sehingga dapat menggambarkan dan menjelaskan fenomena sosial yang diteliti (Yusuf, 2015: 400). Analisis data dilakukan selama proses penelitian sesuai dengan fenomena yang dipilih peneliti, namun tidak terlepas dari kerangka pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,

dan verifikasi. Penelitian ini menggunakan model analisis data Miles dan Huberman, model ini menegaskan bahwa data yang terkumpul dalam penelitian kualitatif melalui teknik yang berbeda-beda, seperti observasi, kutipan, dokumen, maupun catatan harian. Data yang didapatkan perlu diproses sebelum digunakan, yakni melalui tahapan reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Yusuf, 2015: 407), yaitu sebagai berikut:

1.6.6.1 Reduksi Data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, penyederhanaan, pemisahan, dan pentransformasian data. Reduksi data dilakukan sebelum pengumpulan data di lapangan, yaitu pada saat penyusunan proposal, menentukan kerangka konseptual, tempat, perumusan pertanyaan penelitian, dan pemilihan pendekatan dalam pengumpulan data.

1.6.6.2 Penyajian Data

Penyajian data atau *display* dalam konteks ini ialah kumpulan informasi yang telah tersusun sehingga diperbolehkan untuk penarikan kesimpulan maupun pengambilan tindakan. Bentuk *display* dalam penelitian kualitatif yang paling sering digunakan yakni teks naratif dan kejadian atau peristiwa tersebut di masa lampau. Peneliti akan lebih memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

1.6.6.3 Penarikan Kesimpulan

Peneliti mempertimbangkan kecenderungan data dengan memperhatikan pola-pola data yang ada, di mana kesimpulan telah dimulai sejak tahap reduksi data dan juga bersumber dari *display* data. Peneliti akan memilah dan memilih data-data yang dianggap penting dan akurat pada tahap reduksi data, baik data primer maupun data sekunder. Tahap ini memerlukan kecermatan untuk dapat menemukan data yang akurat.

Selanjutnya, data yang telah diperoleh akan dipilah mana yang paling akurat dengan tidak menutup kemungkinan apabila terdapat data lain yang lebih akurat. Proses ini terjadi pada tahapan *display* data. Tahapan berikutnya yakni penarikan kesimpulan atau verifikasi tentang manajemen krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada proses pembelajaran di masa pandemi Covid-19 periode semester Genap 2019/2020 hingga semester Gasal 2020/2021 dari data yang telah melalui tahapan reduksi data dan *display* data. Kesimpulan yang diambil pun menjadi hasil temuan penelitian.

1.6.7 Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terjadi kesalahan informasi dan penelitian tidak keluar dari konteksnya (Yusuf, 2015: 393). Sugiyono menambahkan bahwa validitas merupakan derajat

ketepatan antara data yang ada pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan peneliti (Sugiyono, 2016: 267). Penelitian ini menggunakan triangulasi dalam melakukan uji validitas data. Triangulasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data guna mendapatkan penemuan dan interpretasi data yang akurat dan kredibel (Yusuf, 2015: 395).

Pengecekan data melalui triangulasi dapat menggunakan berbagai sumber, teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber merupakan proses pengujian kredibilitas data yang telah didapatkan melalui berbagai sumber sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Triangulasi teknik ialah melakukan pengecekan kepada sumber yang sama dengan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk memastikan data yang dianggap benar. Triangulasi waktu dengan melakukan pengecekan melalui teknik yang digunakan dalam waktu atau situasi berbeda dan dapat dilakukan secara berulang hingga mendapatkan kepastian data (Sugiyono, 2016: 273-274). Triangulasi dalam uji validitas data yang digunakan pada penelitian ini ialah triangulasi sumber, dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh dari para narasumber penelitian untuk mendapatkan data dan kesimpulan yang valid serta kredibel.

1.7 Sistematika Penulisan

Kesatuan dalam penelitian ini dengan judul Manajemen Krisis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada Proses Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Periode Semester Genap Tahun Ajaran 2019/2020-Gasal Tahun Ajaran 2020/2021) terdiri dari empat bab, secara sistematis akan disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, penelitian terdahulu, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan. Hal ini diperlukan sebagai gambaran awal dimulainya penelitian dan rencana yang akan dilakukan dalam proses 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 didapat 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.