

**MANAJEMEN KRISIS DI KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI
DAN UMRAH (KBIHU) AR-RAUDHAH YOGYAKARTA PADA MASA
PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020-2021**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:

Rosyida Indah Mawarni

NIM 17102040072

Pembimbing:

Drs. H. Noor Hamid, M.Pd. I

NIP 19611208 198603 1 003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2021

ABSTRAK

Rosyida Indah Mawarni, NIM 17102040072, 2021. Manajemen Krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Setiap organisasi menghadapi masa depan yang dinamis dan tidak dapat diprediksi sebelumnya. Terjadinya pandemi Covid-19 telah mengakibatkan krisis berbagai aspek organisasi baik organisasi profit maupun non profit. Organisasi KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta menemui kendala dalam beroperasinya aktifitas akibat dari kebijakan penanganan Covid-19, seperti penangguhan umrah dan pembatalan penyelenggaraan ibadah haji tahun 2020 oleh pemerintah melalui Keputusan Menteri Agama RI Nomor 494 Tahun 2020. Krisis dalam organisasi harus ditangani dengan baik melalui manajemen krisis. Manajemen krisis merupakan bagian penting dari proses pencegahan krisis berkepanjangan atau meminimalkan dampak negatif bagi organisasi untuk dapat mengidentifikasi publik dan mempertahankan reputasinya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pedoman praktis memperoleh dan menganalisis data menggunakan teori tahapan dan langkah mengelola krisis untuk mengetahui bingkai penerapan manajemen krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam menghadapi pandemi Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta sudah dilakukan dengan baik, walaupun tidak ada tim manajemen krisis secara formal. Namun, pihak KBIHU melakukan strategi menangani krisis dengan identifikasi krisis secara bertahap dan melaksanakan fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

Kata kunci: Manajemen Krisis, Pandemi Covid-19, KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rosyida Indah Mawarni
NIM : 17102040072
Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: “Manajemen Krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021” adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 1 April 2021

Yang menyatakan,



Rosyida Indah Mawarni

17102040072



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274) 552230
E-mail: fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Rosyida Indah Mawarni
NIM : 17102040072
Judul Skripsi : Manajemen Krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Ilmu Sosial.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

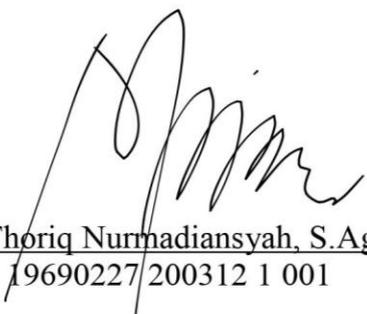
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 01 April 2021

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Pembimbing


M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si
NIP. 19690227 200312 1 001


Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I
NIP. 19611208 198603 1 003



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-691/Un.02/DD/PP.00.9/04/2021

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN KRISIS DI KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI DAN UMRAH (KBIHU) AR-RAUDHAH YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19 TAHUN 2020-2021

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ROSYIDA INDAH MAWARNI
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040072
Telah diujikan pada : Senin, 12 April 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I.
SIGNED

Valid ID: 607e81459ea1c



Penguji I
Achmad Muhammad, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 607f83a124864



Penguji II
Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 607ec50041f8f



Yogyakarta, 12 April 2021
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 607f944b7e5ea

MOTTO

”عَلَى مَنْ يَتَصَدَّى لِإِرْشَادِ النَّاسِ أَنْ يَكُونَ لَهُ عِلْمُ الْعُلَمَاءِ وَ سِيَاسَةُ الْمُلُوكِ وَ حِكْمَةُ الْحُكَمَاءِ”¹

(الشيخ عبد القادر الجيلاني)

"Kepada orang yang ingin memberikan bimbingan kepada orang banyak agar memiliki ilmu para ulama, siasat para raja dan kebijaksanaan orang-orang bijak"

(Syaikh Abdul Qodir al-Jailani)



¹ Ahmad Jauhari Umar, *Jawahir al-Ma'ani Fii Manaqib as-Syaikh Abd al-Qodir al-Jailani* (PP Daarussalam: Pasuruan, tt), hlm. 14.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kepada Allah SWT

Karya ini dipersembahkan untuk:

Almamater

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Program Studi Manajemen Dakwah

Konsentrasi Manajemen Haji dan Umrah

– Terima Kasih.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan taufik-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021” dengan lancar. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan bagi pengikutnya.

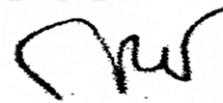
Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk memenuhi sebagian syarat-syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam kesempatan ini, hormat *ta'dzim* dan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan beserta para Wakil Rektor.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan para Wakil Dekan.
3. Muhammad Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Drs. H. Noor Hamid, M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Drs. H. Mulyanto, MM selaku pimpinan KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dan Bapak H. Hermanto, S.Ag selaku pengurus KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta yang telah bersedia menjadi narasumber dan bekerja sama dengan penulis dalam melaksanakan penelitian.
6. Ibu Sumariati dan Ibu Harlis selaku jemaah KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta tahun 2020 yang telah bersedia menjadi narasumber.
7. Kedua orangtua, yang selalu memberikan dukungan do'a dan dana tambahan selama penyusunan skripsi.
8. Teman-teman dan semua pihak terlibat yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan beliau-beliau dengan berlipat ganda. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik mengenai isi, teknik kepenulisan, sistematika pembahasan, kualitas penelitian, dan lain-lain. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan penelitian selanjutnya. Akhirnya, semoga karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 23 Maret 2021



Rosyida Indah Mawarni

17102040072

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I: PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	15
B. Latar Belakang	17
C. Rumusan Masalah	22
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	22
E. Kajian Pustaka	23
F. Kerangka Teori	27
G. Metode Penelitian	44
H. Sistematika Pembahasan	49

BAB II: GAMBARAN UMUM KBIHU AR-RAUDHAH YOGYAKARTA

A. Letak Geografis KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	51
B. Profil KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	52
C. Visi dan Misi KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	53
D. Struktur Organisasi KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	53
E. Program dan Fasilitas.....	55
G. Sarana dan Prasarana KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	57
H. Prosedur dan Protokol Kesehatan Mengikuti Manasik Haji <i>Offline</i> di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 ...	59

BAB III: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pemahaman Krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	60
B. Tahapan Krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	67
C. Pengelolaan/Manajemen Menangani Krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	75
D. Sikap Pihak KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam Menangani Krisis Akibat Pandemi Covid-19	87

BAB IV: PENUTUP

A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Transkrip Wawancara

Lampiran 3. Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 4. Daftar Inventaris KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta

Lampiran 5. Jadwal Pendalaman Materi Calon Jemaah Haji

Lampiran 6. Foto Penelitian



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Penelitian Sejenis	26
Tabel 2 Pengurus Organisasi KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	54
Tabel 3 Jumlah Jemaah Haji KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	56
Tabel 6 Usia Calon Jemaah Haji Ar-Raudhah Tahun 2020.....	64
Tabel 7 Daftar Inventaris Kantor KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta	115
Tabel 8 Jadwal Manasik Haji Calon Jemaah Haji Tertunda	116



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Triangulasi Sumber Data.....	48
Gambar 2 Triangulasi Metode Pengumpulan Data.....	49
Gambar 3 Peta KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.....	51



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

1. Manajemen Krisis

Devlin menyebutkan bahwa manajemen krisis adalah tindakan khusus yang diambil untuk memecahkan masalah (*solve problems*) yang diakibatkan oleh krisis.¹ Berdasarkan literatur terbaru dari Bundy, dkk. Manajemen krisis dapat mencakup perilaku manajer di semua tahapan krisis.² Sedangkan fungsi dasar manajemen secara umum adalah *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.³

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis yang dimaksud penulis merupakan upaya organisasi untuk mengelola dan menangani krisis dengan melaksanakan *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

2. Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah yang selanjutnya disingkat KBIHU adalah kelompok yang menyelenggarakan bimbingan

¹ Edward Devlin S., *The Crisis Management Planning and Execution* (New York: Auerbach Publication, 2007), hlm. 1.

² Jonathan Bundy, dkk. "Crisis and Crisis Management: Intregation, Interpretation, and Development Management", *Journal of Management*, Vol. XX: X (Juli, 2017), hlm. 1685.

³ I Gusti Ngurah Putra, *Manajemen Humas* (Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 1999), hlm. 12.

ibadah haji dan umrah yang telah mendapat izin dari Menteri.⁴ Adapun KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta adalah salah satu KBIHU di Yogyakarta yang sudah mendapatkan izin dari Kementerian Agama dan beralamatkan di Jalan Magelang KM 5,5 Kutu Tegal Sinduadi Mlati Sleman Yogyakarta.⁵

3. Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 merupakan penyebaran wabah penyakit yang meliputi wilayah secara luas yang disebabkan oleh *Coronavirus Disease* (Covid-19). Gejala umum Covid-19 diantaranya mengalami demam, batuk, flu, sesak nafas, dan dapat menyebabkan masalah kesehatan serius bagi orang yang berisiko tinggi (kelompok lanjut usia dan orang dengan penyakit bawaan seperti penyakit jantung, tekanan darah tinggi, dan diabetes).¹⁶

Penegasan judul “Manajemen Krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021” adalah mengenai upaya KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta untuk mengelola dan menangani krisis pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020-2021.

⁴ Undang-undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 ayat 20.

⁵ Husnul Fikri, *Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Kabupaten Sleman Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017), hlm. 4.

⁶ Satuan Tugas Penanganan Covid-19, “Apa yang Dimaksud dengan Pandemi?”, <https://covid19.go.id/tanyajawab?search=Apa%20yang%20dimaksud%20dengan%20pandemi>, diakses pada tanggal 23 Desember 2020.

B. Latar Belakang

Haji merupakan rukun Islam yang kelima dan menjadi kewajiban satu kali seumur hidup bagi orang Islam yang mampu (*istitha'ah*).⁷ Sebesar 2,4 juta orang Islam di seluruh dunia melaksanakan ibadah haji setiap tahunnya. Indonesia sendiri merupakan negara dengan kuota jemaah haji terbanyak. Pada tahun 2020 terdapat 221.000 calon jemaah dengan rincian 203.320 kuota haji reguler dan 17.680 haji khusus yang akan diberangkatkan.⁸ Tingginya antusiasme masyarakat Indonesia yang ingin melaksanakan ibadah haji membuat banyaknya pendaftar haji setiap tahunnya dan rata-rata masih belum memahami tentang aturan-aturan dalam pelaksanaan ibadah haji dan umrah (manasik) sehingga diperlukan pembinaan dan bimbingan yang intensif.⁹

Penyelenggaraan bimbingan ibadah haji reguler di Indonesia, sebagaimana dinyatakan dalam PMA Nomor 13 Tahun 2018 pasal 19 ayat 1 bahwa selain bimbingan oleh pemerintah, masyarakat baik secara perseorangan maupun kelompok dapat menyelenggarakan bimbingan jemaah haji atas biaya jemaah haji. Mengingat pentingnya pengelolaan dalam menyelenggarakan bimbingan ibadah haji serta banyaknya jemaah yang

⁷ Mushtofa al-Khin, dkk., *Al-Fiqh al-Manhaji 'Ala Madzhab al-Imam Asy-Syafi'i* (Beirut: Daar al-Qalam, 1992), hlm. 115.

⁸ Insight Economy Bulletin, *Musim Haji di Tengah Pandemi* (Jakarta: Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), 2020), <https://knks.go.id/storage/upload/1595999281-KNEKS%20Insight%20Edisi%2011%20-%20Juli%20Oktober%202020.pdf>, diakses tanggal 18 Oktober 2020.

⁹ Noor Hamid, "Total Quality Management dalam Lembaga Bimbingan Haji dan Umrah: Studi Pada KBIHU di Area Yogyakarta", *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 6: 2 (Desember, 2020), hlm. 194.

masih awam maka pemerintah melibatkan atau bekerja sama dengan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU), hal ini dinyatakan dalam UU Nomor 8 Tahun 2019 pasal 33 bahwa dalam menyelenggarakan bimbingan pembinaan manasik haji reguler, Menteri melibatkan KBIHU. Oleh karena itu, KBIHU memiliki peran penting dalam proses penyelenggaraan bimbingan ibadah haji dan umrah di Indonesia.

KBIHU merupakan lembaga sosial Islam yang bergerak dalam bidang pembimbingan jemaah haji baik dalam pembekalan di Indonesia ataupun pada saat pelaksanaan ibadah haji di Arab Saudi. Di Indonesia, KBIHU menjadi mitra pemerintah dalam hal pembimbingan manasik dan sebagai tempat konsultasi. Dalam perspektif hukum, KBIHU diartikan kelompok yang menyelenggarakan bimbingan ibadah haji dan umrah yang telah mendapatkan izin dari Menteri Agama.¹⁰

Beberapa permasalahan jemaah yang ditemui dalam pelaksanaan ibadah haji seperti belum memahami tata cara memakai kain ihram, niat ihram, dan bagaimana cara melakukan umrah dan haji dikarenakan kurang memadainya manasik yang dilakukan oleh Kementerian Agama.¹¹ Selain itu, bimbingan manasik yang dilaksanakan hanya sebanyak 10 kali pertemuan yaitu 8 kali oleh KUA Kecamatan dan 2 kali oleh KUA Kabupaten/Kota.¹²

¹⁰ Ibid., hlm. 195-196.

¹¹ Noor Hamid, *Manajemen Haji dan Umrah: Mengelola Perjalanan Tamu Allah ke Tanah Suci* (Yogyakarta: Semesta Aksara, 2020), hlm. 364.

¹² Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 146 Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Bimbingan Manasik Haji Terpadu Oleh Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Kantor Urusan Agama Kecamatan, pasal 12.

Terlebih bimbingan manasik haji dan umrah oleh Kementerian Agama dilaksanakan ketika mendekati masa pemberangkatan haji sehingga wajar jika calon jemaah memilih mengikuti bimbingan sebelum keberangkatan melalui KBIHU yang dapat dilaksanakan paling sedikit 15 kali pertemuan.¹³ Kecenderungan calon jemaah mengikuti KBIHU semakin meningkat dari tahun ke tahun dengan atas dasar untuk mendapatkan bimbingan manasik yang lebih intensif.¹⁴

Pandemi Covid-19 telah berdampak pada pelaksanaan ibadah haji dan umrah tahun 2020. Pada tanggal 27 Februari 2020 dalam rangka mencegah penyebaran Covid-19 pemerintah Arab Saudi memutuskan untuk melakukan penangguhan ibadah umrah dan segala bentuk kunjungan wisatawan.¹⁵ Keputusan serupa juga dilakukan oleh Menteri Agama RI yang secara resmi mengumumkan pembatalan penyelenggaraan ibadah haji tahun 2020.¹⁶

Penangguhan umrah oleh pemerintah Arab Saudi dan pembatalan penyelenggaraan ibadah haji 2020 direspon dengan baik oleh berbagai pihak terkait demi keselamatan calon jemaah haji dan umrah karena ibadah haji dan umrah merupakan aktivitas ibadah dengan risiko penularan Covid-19 yang

¹³ Noor Hamid, *Manajemen Haji dan Umrah: Mengelola Perjalanan Tamu Allah ke Tanah Suci...*, hlm. 359.

¹⁴ Achmad Muchaddam Fahham, "Penyelenggaraan Ibadah Haji: Masalah dan Penanganannya", *Kajian* Vol. 20: 3 (September, 2015), hlm. 207-208.

¹⁵ "Saudi Arabia Suspends Entry for Umrah Pilgrimage Over Corona Virus Fears", <https://www.arabnews.com/node/1633826/saudi-arabia>, diakses tanggal 18 Oktober 2020.

¹⁶ Keputusan Menteri Agama (KMA) RI Nomor 494 Tahun 2020 tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2020/1441 H.

besar. Seiring dengan kenyataan pelaksanaan ibadah yang menyebabkan kerumunan sehingga sulit untuk menerapkan protokol kesehatan dan banyak calon jemaah haji lanjut usia yang mana rentan terinfeksi Covid-19.¹⁷ Akan tetapi, keputusan tersebut juga menyebabkan situasi krisis bagi beberapa pihak terkait.

Setiap organisasi akan dihadapkan pada kemungkinan krisis yang sifatnya di luar dugaan dan tidak dapat dihindari. Krisis berpotensi mempengaruhi reputasi organisasi sehingga dibutuhkan kemampuan untuk mengatasi krisis, terlebih jika krisis berkaitan dengan masyarakat luas. Upaya organisasi mengatasi krisis disebut sebagai manajemen krisis. Manajemen krisis dimungkinkan dapat menjaga reputasi organisasi dan menghentikan krisis bertambah parah. Tahapan krisis menurut Edward Devlin dimulai dari *pre crisis*, *acute crisis*, dan *post crisis*.¹⁸ Sedangkan, manajemen krisis sebagai kegiatan dari *Public Relation* (Humas) dapat dikelola dengan melaksanakan fungsi dasar manajemen yang meliputi: *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.¹⁹

Setidaknya terdapat tiga kemungkinan dampak krisis bagi organisasi jika tidak dikelola dengan baik.²⁰ Pertama, organisasi tutup dan diakuisisi oleh

¹⁷ Eka Jusuf Singka dan Innes Erica, "Pandemi Covid-19 dan Kesehatan Haji", <https://puskeshaji.kemkes.go.id/berita/2020/4/28/pandemi-covid-19-dan-kesehatan-haji>, diakses pada tanggal 18 Oktober 2020.

¹⁸ Edward Devlin S., *The Crisis Management Planning and Execution ...*, hlm. 107-113.

¹⁹ I Gusti Ngurah Putra, *Manajemen Humas ...*, hlm. 12.

²⁰ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management; Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis, dan Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hlm. 195.

organisasi lain atau dinyatakan bangkrut. Kedua, organisasi masih dapat bertahan tetapi mengalami kerugian finansial, kehilangan kepercayaan dan pasar sehingga membutuhkan waktu untuk pulih. Ketiga, organisasi dapat menjaga reputasi dan bahkan lebih baik dari saat sebelum terjadi krisis.

Pandemi Covid-19 adalah bentuk nyata dari krisis yang saat ini dihadapi, khususnya bagi KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta. KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta memiliki program bimbingan manasik haji dalam bentuk rombongan dilaksanakan di rumah calon jemaah haji sendiri dan telah memiliki 5 pembimbing haji bersertifikasi nasional.²¹ Sejak awal berdirinya KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta berorientasi non profit. Hal ini dilakukan karena semata-mata ingin melayani tamu Allah SWT dan jika ada sisa dana akan diberikan sebagai bantuan pembangunan masjid yang hingga saat ini tercatat 8 masjid telah dibangun.²²

Akibat pandemi Covid-19 pihak KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta melaksanakan pelayanan organisasinya secara *online* atau daring yang diantaranya adalah bimbingan manasik haji dan umrah pra keberangkatan, pengajian rutin alumni lapangan dan perangkatan.²³ Pihak KBIHU telah berusaha mempersiapkan strategi agar krisis dapat diidentifikasi dan teratasi dengan baik. Strategi tersebut merupakan bagian dari manajemen krisis.

²¹ Husnul Fikri, *Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Kabupaten Sleman Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)*..., hlm. 4.

²² Wawancara dengan Bapak Hermanto, pengurus KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta pada 6 Februari 2021.

²³ Wawancara dengan Bapak Hermanto, pengurus KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta pada 26 Januari 2021.

Pentingnya manajemen krisis karena memberikan respon yang sistematis terhadap krisis sehingga organisasi dapat bertahan dan menjadi lebih baik dari sebelum terjadinya krisis. Oleh karena itu, pengelolaan atau manajemen krisis pada masa pandemi Covid-19 di organisasi atau lembaga dakwah seperti KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta menjadi menarik untuk diteliti.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang tersebut adalah bagaimana manajemen krisis di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Ar-Raudhah Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020-2021?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran manajemen krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam mengelola krisis akibat pandemi Covid-19 tahun 2020-2021 dan diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

2. Kegunaan

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan terhadap kajian ilmu manajemen krisis di KBIHU atau lembaga sejenis dalam menghadapi krisis akibat pandemi Covid-19.

b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian dan bahan pertimbangan manajemen krisis di KBIHU atau lembaga sejenis untuk menghadapi krisis akibat pandemi Covid-19.

E. Kajian Pustaka

Sebagai bukti bahwa penelitian ini adalah karya yang original dan bebas dari *plagiarism* maka dibutuhkan perbandingan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan studi literatur penelitian mengenai manajemen krisis hanya terbatas membahas peran praktisi dalam menghadapi krisis untuk dapat melanjutkan usaha dan mendapatkan kembali kepercayaan konsumen. Sedangkan, belum ada penelitian mengenai manajemen krisis di organisasi atau lembaga dakwah seperti KBIHU khususnya krisis yang diakibatkan oleh pandemi. Oleh karena itu, kajian pustaka penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang paling mendekati dengan penelitian yang akan dilakukan.

Rujukan penelitian pertama adalah Jurnal Ilmu Sosial yang ditulis oleh Ascharisa Mettastya Afrilia dengan judul “Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umrah First Travel dalam Menghadapi Krisis Perusahaan”. Penelitian ini membahas pemetaan manajemen krisis yang terjadi di First Travel mulai dari awal muncul, faktor penyebab, dan solusi penanganan krisis. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan

dilakukan terletak pada objek penelitian manajemen krisis. Sedangkan, perbedaannya pada subjek penelitian yang akan dilakukan adalah di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dan fokus objek penelitian mengenai manajemen krisis pada masa Pandemi Covid-19.²⁴

Penelitian kedua adalah Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam karya Widyarini yang berjudul “Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH)” tahun 2013. Penelitian ini membahas manajemen KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam menghadapi tantangan masa depan khususnya pengelolaan keuangan yang berhubungan dengan masa tunggu pemberangkatan pembimbing haji maupun sumber daya manusianya.²⁵

Penelitian ketiga adalah *Journal of Management* yang berjudul “*Crisis and Crisis Management: Intregation, Interpretation, and Development Management*” tahun 2016 oleh Jonathan Bundy, dkk. Penelitian ini membahas mengenai kerangka kerja dan manajemen krisis integratif yang diambil dari penelitian dibidang strategi, teori organisasi dan perilaku organisasi, hubungan masyarakat, dan komunikasi perusahaan.²⁶

²⁴ Ascharia Mettasatya Afrilia, "Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh "First Travel" dalam Menghadapi Krisis Perusahaan", *Jurnal Ilmu Sosial*, Vol. 16: 2 (Juli-Desember, 2017).

²⁵ Widyarini, "Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH)", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (EKSIBISI)*, Vol. VII: 2 (Juli, 2013).

²⁶ Jonathan Bundy, dkk. “Crisis and Crisis Management: Intregation, Interpretation, and Development Management”, *Journal of Management*, Vol. XX: X (Desember, 2016).

Penelitian keempat adalah tesis karya Rr. Febrina Prima Sari pada tahun 2017 yang berjudul “Manajemen Krisis dalam Organisasi Dakwah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo”.²⁷ Penelitian ini membahas manajemen krisis dalam organisasi non profit seperti organisasi dakwah. Krisis yang terjadi adalah penyelewengan tujuan dakwah oleh oknum-oknum tertentu. Persamaan penelitian pada subjek penelitian berupa organisasi atau lembaga dakwah. Perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan adalah di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.

Penelitian kelima adalah skripsi karya Annisa Ihtiarina Yustinsani pada tahun 2014 dengan judul “Manajemen Krisis PT Angkasa Pura Cabang Bandar Udara Internasional Adisujipto dalam Mengatasi Abu Kelud”.²⁸ Penelitian ini membahas mengenai manajemen krisis berupa strategi perencanaan, penanganan, dan evaluasi dalam mengatasi krisis akibat abu vulkanik Gunung Kelud yang terjadi pada tahun 2014. Persamaan penelitian terletak pada objek penelitian manajemen krisis akibat bencana alam. Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan adalah bencana non alam berupa pandemi Covid-19.

²⁷ Rr. Febrina Prima Sari, *Manajemen Krisis dalam Organisasi Dakwah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo*, Tesis (Pascasarjana, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

²⁸ Annisa Ihtiarina Yustinsani, *Manajemen Krisis PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adistjpto Yogyakarta dalam Mengatasi Abu Kelud*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UMY, 2016).

Penelitian keenam adalah skripsi karya Husnul Fikri pada tahun 2017 dengan judul “Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Yogyakarta Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)”.²⁹ Penelitian ini membahas manajemen bimbingan manasik haji KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta. Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan adalah manajemen KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam menghadapi krisis yang terjadi akibat pandemi Covid-19. Jika ditabulasikan, berikut perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan:

Tabel 1
Perbandingan Penelitian Sejenis

No	Judul	Objek	Subjek	Metode Penelitian
1	Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umrah First Travel dalam Menghadapi Krisis Perusahaan	Manajemen krisis	Perusahaan Jasa Travel Umrah First Travel	Kualitatif deskriptif
2	Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH)	Manajemen KBIH	KBIH Ar Raudhah	Kualitatif
3	<i>Crisis and Crisis Management: Intregation, Interpretation, and Development Management</i>	Krisis dan manajemen krisis	Penelitian dibidang strategi, teori organisasi dan perilaku organisasi, hubungan masyarakat, dan komunikasi perusahaan.	Library Research

²⁹ Husnul Fikri, *Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Kabupaten Sleman Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)*, Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017).

4	Manajemen Krisis dalam Organisasi Dakwah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo	Manajemen krisis	Organisasi Dakwah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo	Kualitatif
5	Manajemen Krisis PT Angkasa Pura Cabang Bandar Udara Internasional Adisujipto dalam Mengatasi Abu Kelud	Manajemen krisis	PT Angkasa Pura Cabang Bandar Udara Internasional Adisujipto	Kualitatif
6	Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Yogyakarta Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)	Manajemen, bimbingan, dan fungsi pelaksanaan	KBIH Ar-Raudhah Yogyakarta	Kualitatif

Sumber: Olahan Peneliti

F. Kerangka Teori

1. Tinjauan Manajemen

Manajemen menurut Robbins dan Coulter adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain agar dapat selesai dengan efisien dan efektif.³⁰ Sedangkan, menurut Handoko semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan organisasi sendiri membutuhkan manajemen.³¹ Manajemen dapat diartikan bekerja dengan

³⁰ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 7.

³¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi Kedua* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2012), hlm. 5.

orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan pegawai), *leading* (pengarahan/kepemimpinan), dan *controlling* (pengawasan).³²

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan semua aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

2. Tinjauan Manajemen Krisis

a. Krisis

Dewasa ini kata krisis bukan hanya untuk menggambarkan kondisi individu. Akan tetapi, kata krisis juga sering digunakan untuk menggambarkan situasi yang berpotensi negatif di dalam sebuah organisasi. Secara etimologi, kata krisis berasal dari bahasa Yunani yang berarti *judgment* (pertimbangan) dan *decision* (keputusan).

Artinya, inti dari krisis adalah bahwa seseorang harus memutuskan tetapi belum ada keputusan yang diambil. Berdasarkan pada pengertian krisis oleh para ahli yang dikutip oleh Srđan Milašinović and Želimir Kešetović, Steven Fink mengklaim bahwa krisis sebagai peristiwa yang dapat meningkat intensitasnya, menjadi fokus perhatian media dan pemerintah, menghambat operasional, dan berpengaruh negatif terhadap citra dan profit organisasi. Laurence

³² Ibid., hlm. 10.

Barton menambahkan melihat krisis sebagai peristiwa yang lebih besar dan tidak terduga dengan konsekuensi negatif. Konsekuensi krisis tersebut dapat menyebabkan kerusakan yang signifikan kepada organisasi, karyawan, produk, layanan, status keuangan, dan reputasinya.³³

Beberapa definisi lain menyebutkan bahwa krisis merupakan peristiwa yang tidak diharapkan dan menjadi ancaman bagi organisasi. Coombs menyebut krisis sebagai peristiwa yang datang tiba-tiba dan tidak terduga yang dapat mengancam terganggunya operasional, finansial, dan reputasi organisasi.³⁴ Sedangkan, Edward Devlin mendefinisikan krisis sebagai situasi yang tidak stabil dengan berbagai kemungkinan mengakibatkan dampak yang tidak diinginkan.

Definisi lainnya juga lebih memfokuskan pada tahapan-tahapan krisis yang berarti krisis bukan peristiwa yang terjadi begitu saja. Akan tetapi, krisis merupakan sebuah proses kejadian yang datang secara bertahap. Steven Fink merupakan peneliti pertama yang menyimpulkan bahwa krisis terjadi melalui tahap *predomal*, *acute*, dan *chronic resolution* yang kemudian dikenal dengan model perkembangan krisis. Selanjutnya, tahapan krisis menurut Kathleen

³³ Srđan Milašinović and Želimir Kešetović, "Crisis and Crisis Management: A Contribution to A Conceptual & Terminological Delimitation", *Megatrend Revija*, Vol. 5: 1 (Maret, 2008), hlm. 168.

³⁴ Timothy Coombs, "Protecting Organization Reputation During A Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10: 3 (2007), hlm. 163.

Fearn-Banks meliputi: deteksi pencegahan atau persiapan, menjaga atau membatasi krisis, dan pemulihan pembelajaran. Selain Fink dan Fearn-Banks, tahapan krisis juga dikemukakan oleh Edward Devlin yang membagi tahapan krisis menjadi *pre crisis*, *acute crisis*, dan *post crisis*.³⁵ Berikut tahapan krisis menurut Devlin:

- 1) *Pre crisis/pre crisis warning*, pada tahap ini anggota organisasi seperti pihak manajemen atau karyawannya mungkin mengetahui tanda-tanda krisis akan terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) *Acute crisis*, tahap krisis akut ini terjadi ketika krisis tidak dapat dimanajemen dengan baik oleh organisasi sehingga menyebar luas ke luar organisasi.
- 3) *Post crisis*, tahap ini terjadi ketika organisasi berupaya mempertahankan reputasi dan memperbaiki akibat yang ditimbulkan krisis.

Sembilan jenis krisis berdasarkan penyebabnya menurut Nova adalah sebagai berikut:

- 1) Krisis karena bencana alam, tipe paling relevan dari krisis karena dapat terjadi di lingkungan sekitar dan yang mana manusia tidak berdaya untuk menghadapinya. Selain menelan korban jiwa, juga berdampak pada kehidupan dan perekonomian.

³⁵ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management; Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis, dan Kualitatif.....*, hlm. 21.

- 2) Krisis karena kecelakaan industri, seperti mesin yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, kebakaran, atau hingga kecelakaan kerja. Krisis ini harus ditangani dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 3) Krisis karena produk yang kurang sempurna, krisis yang terjadi karena produk yang dihasilkan cacat atau kurang sempurna. Firsan Nova menganggap bahwa pelayanan optimal (*excellent service*) dalam pelayanan jasa merupakan faktor penting dan ketidakmampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen akan mengakibatkan krisis organisasi dan produk.
- 4) Krisis karena persepsi publik, terjadi karena organisasi melakukan sesuatu yang bertentangan dengan publik.
- 5) Krisis karena hubungan kerja yang buruk, terjadi karena hubungan kerja yang buruk antara pekerja dan perusahaan.
- 6) Krisis karena kesalahan strategi bisnis, penyebabnya karena perencanaan atau strategi yang tidak tepat yang dilakukan oleh pihak manajemen.
- 7) Krisis karena terkait masalah kriminal.
- 8) Krisis karena pergantian manajemen, dan

- 9) Krisis karena persaingan, terjadi karena ketatnya persaingan penyedia produk yang sama.³⁶

Sedangkan, krisis menurut Renald Kasali adalah alat dari Tuhan Yang Maha Esa untuk memperbaiki hubungan kita dengan alam dan sesama manusia agar menjadi lebih bijak, dapat berbagi, dan efisien. Krisis juga dapat menjadi peringatan agar lebih berhati-hati dan sabar. Secara lebih lanjut Kasali lebih fokus pada sisi marketing, berikut 6 pendekatan model marketing di masa krisis yang ditawarkan:³⁷

- 1) *Downshifting*, di masa krisis konsumen telah berpindah dan beralih ke kelompok baru.
- 2) *Downcosting*, selalu mencari alternatif pembiayaan dengan mengeksplorasi kurva pengalaman.
- 3) *Speed marketing*, mengembangkan inovasi bekerja yang simpel dengan berorientasi pada kecepatan.
- 4) *Positive marketing*, melakukan upaya pemasaran untuk mendorong perilaku dan sikap positif dalam kehidupan.
- 5) *Alignment*, strategi persatuan untuk memenangkan persaingan.

³⁶ Firsan Nova, *Crisis Public Relations: Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), hlm. 130-136.

³⁷ Renald Kasali, *Marketing in Crisis; Marketing Therapy-Menyerang Pasar dan Mengambil Manfaat dari Krisis Ekonomi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009), hlm. 170-171.

6) *Empowering institution*, menggerakkan intuisi untuk mengganti *formal logic* yang telah menjadi kebiasaan dalam pemasaran.

Situasi krisis menurut Baubion diantaranya akibat kecelakaan industri, banjir yang bersekala besar, serangan teroris, serangan dunia maya, pandemi global, gempa bumi, dan tsunami.³⁸ Seperti Covid-19 yang secara resmi telah dinyatakan sebagai sebuah pandemi global oleh WHO menyebabkan situasi krisis di berbagai negara khususnya Indonesia yang terjadi pada awal tahun 2020.

Terdapat banyak pengertian krisis yang telah dikemukakan oleh para akademisi dalam berbagai literatur yang menunjukkan perbedaan interpretasi terhadap makna krisis. Pada dasarnya krisis dapat didefinisikan melalui karakteristik, sumber dan tahapan krisis. Karakteristik krisis, antara lain: peristiwa yang spesifik, tidak dapat dihindari, menciptakan ketidakpastian informasi, menimbulkan kepanikan dan keterkejutan, menimbulkan dampak positif atau negatif terhadap operasional organisasi, dan berpotensi menimbulkan konflik.

Salah satu jenis krisis dapat melalui adanya pandemi global seperti terjadinya pandemi Covid-19. Untuk tahapan krisis mulai dari *pre crisis*, *acute crisis*, dan *post crisis*. Sedangkan, pendekatan marketing pada masa krisis dapat melalui *downshifting*, *downcosting*,

³⁸ Charles Baubion, *The Changing Face of Strategic Crisis Management* (Paris: OECD Publisher, 2015), hlm. 11.

speed marketing, positive marketing, alignment, dan empowering institution.

b. Manajemen Krisis

Manajemen krisis sebagai kajian ilmiah-teoritis dan sebuah praktik yang dipahami secara rasional baru muncul pada paruh kedua abad ke 20. Manajemen krisis adalah sejenis ilmu terapan seperti manajemen secara umum yang menjadi sebuah petunjuk praktis dari teori.³⁹ Kajian ilmiah manajemen krisis dimulai oleh Steven Fink melalui karyanya yang ditulis pada tahun 1986 dengan judul *Crisis Management: Planning for the Inevitable*.

Menurut Firsan Nova manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*).⁴⁰ Berbeda dengan Gerald C Meyers yang mencoba memandang positif bahwa sebuah krisis tidak hanya berdampak negatif. Namun, krisis juga menawarkan peluang dan menjadi tantangan sebuah organisasi. Keberhasilan tersebut dapat dicapai dengan manajemen krisis.⁴¹

³⁹ Srđan Milašinović and Želimir Kešetović, "Crisis and Crisis Management: A Contribution to A Conceptual & Terminological Delimitation"..., hlm. 179.

⁴⁰ Firsan Nova, *Crisis Public Relations: Bagaimana PR menangani Krisis Perusahaan...*, hlm. 61-81.

⁴¹ Gerald C. Meyers dan Jhon Holusha, *Managing Crisis: a Postive Approach* (London: Unwin Hyman Limited, 1988), hlm. 3-4.

Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai aktivitas manajemen yang tujuannya untuk mengidentifikasi, memeriksa, dan memperkirakan kemungkinan situasi krisis dan menentukan cara organisasi dalam mencegah atau menghadapi krisis untuk kembali ke keadaan normal atau lebih baik.

c. Pengelolaan/Manajemen dalam Menangani Krisis

Edward Devlin menekankan akan pentingnya bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk memiliki *crisis management planning*. Faktanya organisasi tidak dapat mencegah semua krisis yang terjadi sehingga membutuhkan sebuah persiapan melalui *crisis management planning* sebagai cara menangani krisis untuk mencegah kerusakan dan mengelola krisis yang lebih parah dalam organisasi.⁴²

Prayudi menyebutkan bahwa sebuah isu jika tidak dikelola secara baik akan berkembang menjadi krisis. Jika krisis telah terjadi maka pihak manajemen perlu mengupayakan manajemen krisis, yaitu proses perencanaan strategis terhadap krisis atau merupakan sebuah proses yang mengubah risiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif supaya organisasi dapat mengendalikan aktivitasnya.⁴³

⁴² Edward S. Devlin, *Crisis Management Planning and Execution* (New York: Auerbach Publications: 2006), hlm. 1.

⁴³ Prayudi, *Manajemen Isu & Krisis* (Yogyakarta: LPPPM UPN Veteran Yogyakarta, 2016), hlm. Vi.

Menurut Putra, manajemen krisis sebagai kegiatan dari *Public Relation* dapat diatasi dengan melaksanakan fungsi dasar manajemen secara umum yang meliputi:

- 1) *Planning*, meliputi perencanaan mengenai penentuan tujuan dan tindakan, pengembangan aturan, prosedur, pengembangan rencana, dan melakukan prediksi.
- 2) *Organizing*, meliputi pemberian tugas kepada karyawan, membuat bagian-bagian, membuat jaringan perintah dan koordinasi kegiatan.
- 3) *Staffing*, meliputi perekrutan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kualifikasi karyawan, pelatihan, dan pengembangan.
- 4) *Leading*, meliputi seluruh kegiatan yang dilakukan agar tujuan dapat tercapai. *Leading* dapat melalui pemberian *suporrting* dan *motivating*.
- 5) *Controlling*, meliputi pengawasan terhadap penentuan standar kesesuaian dengan kegiatan yang berlangsung.⁴⁴

Menurut Renald Kasali, langkah-langkah mengelola krisis adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi krisis, pihak yang memegang peranan penting mengidentifikasi krisis adalah *Public Relations* (Humas). Langkah

⁴⁴ I Gusti Ngurah Putra, *Manajemen Humas*,..., hlm. 12.

awal ini berupaya melakukan diagnosis untuk memperoleh gambaran utuh dari krisis yang terjadi.

- 2) Analisis krisis, yaitu menganalisis krisis secara parsial dan menyeluruh.
- 3) Isolasi krisis, langkah ini mencoba mencegah meluasnya krisis untuk melakukan langkah selanjutnya.
- 4) Pilihan strategi defensif, adaptif, dan dinamis. Strategi defensif atau pertahanan dapat berupa mengulur-ngulur waktu, tidak melakukan apa-apa, dan membentengi diri. Strategi adaptif berupa mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra. Sedangkan strategi dinamis meliputi akuisisi, usaha baru, menjual saham, mengeluarkan produk/jasa baru atau menarik produk lama, menggandeng kekuasaan, dan mengalihkan ke isu baru.⁴⁵

Marie Mikušová dan Petra Horváthová memberikan gambaran tentang elemen-elemen dasar yang harus diperhitungkan untuk membuat manajemen krisis, diantaranya adalah: *what is?*, *conditions of the implementation of crisis management*, *crisis profile of the organization (vulnerability)*, *crisis strategy*, dan *crisis management process*.⁴⁶

⁴⁵ Renald Kasali, *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia* (Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti, 2000), hlm. 231-233.

⁴⁶ Marie Mikušová dan Petra Horváthová, "Prepared of A Crisis: Basic Elements of Crisis Management in An Organization", *Economic Research*, Vol. 32: 1 (Juli, 2019), hlm. 1850.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan krisis dalam organisasi merupakan tanggung jawab pihak manajemen dengan mengacu pada fungsi dasar manajemen secara umum, yang meliputi: *planning, organizing, staffing, leading*, dan *controlling*. Langkah-langkah mengelola krisis adalah dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengisolasi, dan memilih strategi pengelolaan krisis. Sedangkan, untuk membuat manajemen krisis dapat memperhatikan elemen dasar seperti memahami krisis yang terjadi, kondisi pelaksanaan manajemen krisis, profil krisis atau kerentanan organisasi, strategi dan proses manajemen krisis.

3. Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU)

KBIHU adalah kelompok yang menyelenggarakan bimbingan ibadah haji dan umrah yang telah mendapatkan izin dari Menteri.⁴⁷ Tugas KBIHU adalah melaksanakan bimbingan ibadah haji dan mempunyai fungsi sebagai mitra pemerintah dalam memberikan bimbingan terhadap jemaah.⁴⁸

Dasar hukum penyelenggaraan KBIHU, adalah sebagai berikut:⁴⁹

⁴⁷ Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah, Bab 1 tentang Ketentuan Umum, pasal 1 ayat 20.

⁴⁸ Kementerian Agama, *Buku Pintar Penyelenggaraan Ibadah Haji* (Jakarta: Direktorat Jenderal Penyelenggara Haji Umrah, 2012), hlm. 2.

⁴⁹ Noor Hamid, *Manajemen Haji dan Umrah: Mengelola Perjalanan Tamu Allah ke Tanah Suci ...*, hlm. 414-416.

- a. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah.
- b. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Haji Reguler.
- c. Keputusan Direktur Jenderal Nomor 59 tentang Pedoman Operasional Kelompok Bimbingan.

Ketentuan Kelompok Bimbingan yang diatur dalam PMA Nomor 13 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Haji Reguler antara lain adalah:

- a. Persyaratan Kelompok Bimbingan adalah sebagai berikut:
 - 1) Berbadan hukum yayasan atau perkumpulan.
 - 2) Mempunyai susunan pengurus yang tidak dijabat oleh PNS Kementerian Agama yang masih aktif.
 - 3) Memiliki tenaga yang mempunyai kompetensi di bidang perjalanan haji, kesehatan, dan manasik haji yang dibuktikan dengan sertifikat pembimbing manasik haji.
 - 4) Memperoleh rekomendasi dari Kepala Kantor Wilayah.
- b. Wajib mendapatkan izin dari Direktur Jenderal yang ditetapkan dengan Keputusan Direktur Jenderal.
- c. Bimbingan ibadah haji yang dilakukan harus berpedoman dengan buku bimbingan manasik dan perjalanan haji yang ditetapkan Direktur Jenderal.
- d. Wajib diakreditasi oleh Kepala Kantor Wilayah setiap 3 tahun.

- e. Kelompok bimbingan yang tidak memenuhi ketentuan dikenakan sanksi berupa peringatan tertulis, pembekuan izin, pencabutan izin, dan/atau pencabutan sertifikat pembimbing manasik sesuai pelanggaran yang dilakukan.

Bimbingan ibadah haji yang dimaksud diantaranya adalah bimbingan manasik haji, perjalanan, kesehatan, serta hak dan kewajiban jemaah haji.⁵⁰ Kewajiban KBIHU adalah sebagai berikut:⁵¹

- 1) Menaati peraturan perundang-undangan terkait penyelenggaraan ibadah haji yang berlaku.
- 2) Memiliki perjanjian bimbingan dengan jemaah sesuai format yang telah disediakan.
- 3) Memiliki data peserta pembimbingan setiap tahun berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan alamat jemaah.
- 4) Membuat rencana pembimbingan meliputi materi, penyaji, dan waktu pelaksanaan bimbingan.
- 5) Melaksanakan bimbingan manasik sebagaimana jadwal yang telah disepakati dengan jemaah.
- 6) Melakukan koordinasi dengan tim pembimbing ibadah haji kloter dalam membimbing dan memantau pelaksanaan ibadah jemaah.

⁵⁰ Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler.

⁵¹ Keputusan Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 59 Tahun 2019 tentang Pedoman Operasional Kelompok Bimbingan.

- 7) Mematuhi dan mendukung seluruh program dan kegiatan bimbingan ibadah dalam kloter.
- 8) Menaati penentuan kloter, pengaturan penerbangan, bus, serta penempatan jemaah di pemondokan dan tenda jemaah.
- 9) Memerintahkan jemaah menggunakan identitas nasional berupa pakaian seragam batik jemaah haji saat keberangkatan dan kepulangan.
- 10) Memberikan bimbingan dan layanan di Arab Saudi kepada seluruh jemaah tanpa terkecuali termasuk jemaah haji mandiri.
- 11) Melakukan bimbingan jemaah haji paling sedikit 45 orang setiap tahun selama 3 tahun berturut-turut.
- 12) Melaporkan kegiatan pelaksanaan kegiatan bimbingan secara berkala kepada Direktur Jenderal dengan tembusan Kepala Kantor Wilayah.

Sedangkan untuk melangsungkan kegiatan operasionalnya, pembiayaan KBIHU diatur dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Kelompok bimbingan dapat memungut biaya bimbingan kepada jemaah paling banyak sebesar Rp. 3.500.000.00,- dan tidak diperkenankan memungut biaya lain.
- b. Biaya lain diantaranya adalah: pengadaan atribut, pakaian seragam, *souvenir*, *dam*, kurban, *city tour*, ziarah, katering tambahan, dan umrah sunah.
- c. Kelompok bimbingan tidak diperkenankan memungut *living cost* hak jemaah haji untuk keperluan operasional apapun.

4. Pandemi Covid-19

Pandemi secara bahasa artinya wabah yang menjangkit dimana-mana dan meliputi geografi yang luas.⁵² Dapat dikatakan sebuah pandemi jika memenuhi ciri-ciri berikut:⁵³

- a. Perluasan geografi yang luas
- b. Penyebaran penyakit melalui transmisi dari suatu tempat ke tempat yang lain
- c. Kekebalan populasi minimal
- d. Kebaruan
- e. Infeksi-menular dari orang ke orang
- f. Penyakit yang fatal

Dari keenam ciri tersebut, hanya perluasan geografi yang luas yang tidak berubah atau disepakati bersama. Untuk kategori infeksi dan penyakit yang fatal bukan termasuk ciri yang umum. Sedangkan, WHO menyebutkan bahwa pandemi merupakan penyebaran penyakit baru ke seluruh dunia.

Covid-19 merupakan jenis penyakit yang disebabkan oleh virus SARS-CoV-2 yang ditemukan pertama kali di Wuhan, China pada tanggal 31 Desember 2019. Gejala umum Covid-19 diantaranya adalah demam, batuk kering, dan kelelahan. Selain itu, pasien atau orang yang terjangkit juga dapat mengalami kehilangan indera pengecap (rasa) dan penciuman,

⁵² “Arti Kata Pandemi”, <https://kbbi.web.id/pandemi>, diakses tanggal 7 Desember 2021.

⁵³ David M. Morens dkk., “What Is a Pandemic?”, *The Journal of Infectious Diseases*, Vol. 200: 27 (Oktober, 2009), hlm. 1018.

hidung tersumbat, konjungtivitis, sakit tenggorokan, sakit kepala, nyeri otot atau sendi, berbagai jenis ruam kulit, mual, diare, menggigil dan pusing. Kondisi tersebut dapat semakin parah dengan ditunjukkan gejala sesak napas, kehilangan nafsu makan, kebingungan, nyeri atau tekanan dada terus menerus di daerah dada dan suhu tubuh di atas 38° C.⁵⁴

Kebanyakan orang yang terinfeksi akan mengalami gangguan pernapasan ringan hingga sedang dan dapat sembuh tanpa melakukan perawatan khusus.⁵⁵ Akan tetapi, bagi orang yang berisiko tinggi (kelompok lanjut usia dan orang dengan penyakit bawaan seperti penyakit jantung, tekanan darah tinggi, dan diabetes dapat menyebabkan masalah kesehatan yang serius.⁵⁶ Penularan Covid-19 ini dapat melalui droplet ketika penderita batuk dan bersin, termasuk kontak tidak langsung melalui permukaan benda yang telah terkontaminasi.⁵⁷

⁵⁴ World Health Organization (WHO), “Coronavirus Disease”, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>, diakses pada tanggal 23 Desember 2020.

⁵⁵ World Health Organization (WHO), “Coronavirus: Overview”, https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1, diakses pada tanggal 23 Desember 2020.

⁵⁶ Satuan Tugas Penanganan Covid-19, “Apa yang Dimaksud dengan Pandemi?”, <https://covid19.go.id/tanya-jawab?search=Apa%20yang%20dimaksud%20dengan%20pandemi>, diakses pada tanggal 23 Desember 2020.

⁵⁷ Inter Agency Standing Committee (IASC) Members, “Interims Guidances Publics Health and Social Measures for Covid-19 Preparedness and Respons in Low Capacity and Humanitarian Settings”, 2020 Mei, hlm. 11.

G. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari suatu data yang mengandung makna.⁵⁸ Creswell menyatakan penelitian dengan metode kualitatif mencoba menjelaskan fenomena-fenomena dengan mengumpulkan data secara mendetail sehingga dapat membuat interpretasi makna data berdasarkan pandangan partisipan.⁵⁹ Metode penelitian kualitatif deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan situasi dan mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan upaya organisasi dalam aktivitas manajemen krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19.

1. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau responden merupakan subjek yang dituju untuk mendapatkan fakta atau pendapat yang diteliti. Penentuan sumber data dalam penelitian kualitatif didasarkan pada pertimbangan siapa orang yang paling tahu tentang apa yang ditanyakan dan dapat memberikan informasi yang valid.⁶⁰ Oleh karena itu, subjek penelitian ini yaitu pimpinan, pengurus, dan calon jemaah haji KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta tahun 2020.

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm. 38.

⁵⁹ John W. Creswel, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih di antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 28.

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, hlm. 506.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian kualitatif meliputi seluruh aspek kehidupan manusia yang menjadi topik permasalahan dalam penelitian. Objek penelitian ini adalah semua aspek manajemen krisis khususnya di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020-2021.

2. Teknik Pengumpulan Data

Tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data merupakan langkah utama dalam sebuah penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah dan sumber data primer. Sedangkan, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta.

a. Observasi

Observasi atau pengamatan didasarkan pada tujuan dan pertanyaan penelitian dengan menggunakan indera.⁶¹ Melalui observasi dapat membantu memahami tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian berupa aktivitas-aktivitas yang berlangsung di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dan mencoba mencari informasi situasi krisis

⁶¹ John W. Creswel, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih di antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi..., hlm. 231-232.

yang dialami pihak KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta akibat pandemi Covid-19 secara komprehensif. Jenis observasi yang dilakukan adalah observasi terstruktur atau terencana. Menyesuaikan dengan keilmuan manajemen dakwah maka pengamatan lebih di fokuskan terhadap aktivitas pihak manajemen KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta sebagai suatu organisasi dakwah.

b. Wawancara

Wawancara sebagai studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang diteliti dan mengetahui informasi dari responden secara mendalam.⁶² Wawancara dilakukan bersamaan dengan saat observasi di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta. Subjek yang diwawancarai adalah pimpinan, pengurus, dan calon jemaah haji tahun 2020.

c. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Hasil data observasi dan wawancara akan lebih kredibel jika disertai dokumen seperti dapat berupa tulisan, gambar, atau karya. Data yang dikumpulkan berupa dokumentasi profil KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta, dokumen yang berhubungan dengan kebijakan dan keputusan ibadah haji dan umrah tahun 2020, dan foto kegiatan KBIHU pada masa pandemi Covid-19.

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2017),... hlm. 114.

3. Analisis Data (Miles & Huberman)

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas tersebut berupa reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.⁶³

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Pada dasarnya data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya banyak, kompleks, dan rumit sehingga perlu untuk mereduksi data. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada suatu yang penting, dan dicari tema maupun polanya. Tujuannya agar data yang diperoleh menjadi lebih jelas, memudahkan untuk melakukan pengumpulan data, dan mencari data-data selanjutnya jika diperlukan.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan langkah lanjutan setelah data direduksi. Penyajian data dalam penelitian ini berupa uraian singkat, tabel, dan gambar yang mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Penyajian data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan aksi lanjut dari pemahaman tersebut.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, hlm. 375.

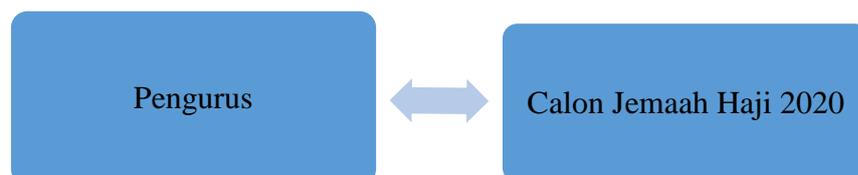
c. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Kesimpulan awal dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif yang dikemukakan bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Jika penyajian data telah didukung oleh data yang kuat dan mendukung maka dapat menjadi kesimpulan yang kredibel.

4. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data dapat membuktikan valid atau tidaknya penelitian yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan teknik keabsahan data melalui teknik triangulasi. Triangulasi bertujuan untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, dan interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

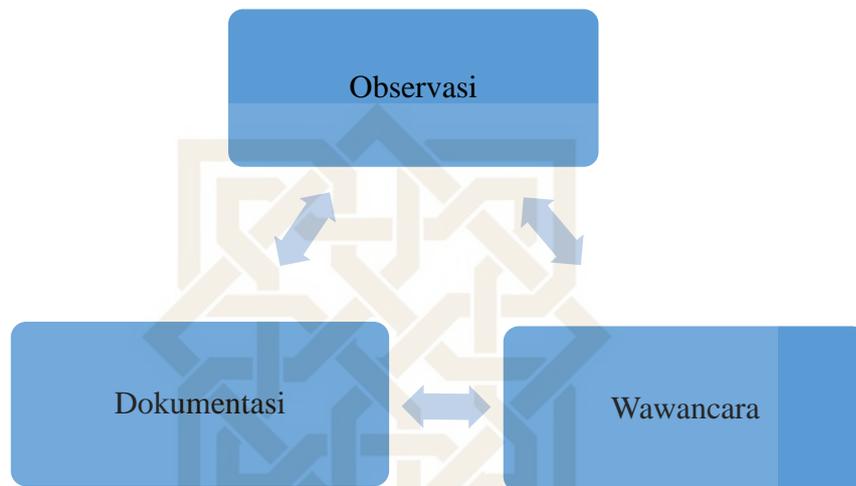
Gambar 1
Triangulasi Sumber Data



Sumber: Olahan Peneliti

Adapun keabsahan data menggunakan triangulasi metode pengumpulan data adalah sebagai berikut:

Gambar 2
Triangulasi Metode Pengumpulan Data



Sumber: Olahan Peneliti

H. Sistematika Pembahasan

Sebagai gambaran awal penelitian ini maka dipaparkan sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. Bab I adalah pendahuluan yang terdiri dari penegasan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.
2. Bab II adalah gambaran umum lokasi penelitian dan deskripsi objek penelitian yang meliputi letak geografis, profil, visi dan misi, struktur organisasi dan pembagian tugasnya, pelayanan, sarana dan prasarana, jumlah jemaah, serta prosedur dan protokol kesehatan mengikuti manasik di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19.

3. Bab III adalah pembahasan dan hasil penelitian yang meliputi pemahaman krisis di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta, identifikasi krisis yang terjadi dengan menggunakan teori tahapan krisis *pre crisis*, *acute crisis*, dan *post crisis*, serta pembahasan manajemen krisis dengan menggunakan teori *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*, dan sikap pihak manajemen dalam menghadapi pandemi Covid-19.
4. Bab IV adalah penutup, meliputi kesimpulan dan saran.
5. Daftar pustaka, memuat daftar referensi atau rujukan yang digunakan dalam penelitian.
6. Lampiran-lampiran, lampiran berupa dokumen yang berkaitan dengan penelitian



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi data penelitian yang telah didapatkan, maka peneliti membuat kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, bahwa manajemen krisis atau upaya organisasi menangani krisis pada masa pandemi Covid-19 di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta sudah dilakukan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan telah dijalankannya fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling* yang sesuai dengan kebijakan penanganan Covid-19. Pihak KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta berusaha mempertahankan citra dan kepercayaan jemaah sehingga organisasi dapat bertahan dan menjalankan kegiatan operasionalnya selama pandemi Covid-19.

Planning dilakukan melalui perencanaan penyediaan fasilitas yang mendukung kegiatan operasional selama pandemi Covid-19 dan menyiapkan pembagian kelompok jadwal kegiatan tatap muka secara terbatas. *Organizing* dilakukan dengan pemberian tugas dari pimpinan kepada pengurus, meskipun pengorganisasian secara formal maupun struktural dalam menangani krisis belum ada. Fungsi *staffing* di KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta melalui penentuan kinerja sumber daya yang tersedia untuk kegiatan dan operasional organisasi selama pandemi Covid-19 seperti memanfaatkan kerja sama dengan alumni sebagai kemudahan akses pendaftaran pada masa pandemi Covid-19. *Leading* dilakukan pimpinan KBIHU Ar-Raudhah dengan

membuat staf melakukan tugas-tugas strategi penanganan krisis dan aktivitas menanamkan rasa optimisme dan ikhlas terhadap adanya pandemi Covid-19. Rasa optimisme dan ikhlas yang telah terbangun mengarahkan untuk menangani pandemi dengan saling bahu membahu sehingga dapat berani melayani kembali. Untuk mengarahkan agar sesuai dengan tujuan dan perencanaan yang telah dilakukan organisasi maka pengawasan terhadap setiap pelaksanaan melalui kesesuaian kegiatan yang berjalan dengan mematuhi protokol kesehatan yang ketat. Oleh karena itu, Tiap pengurus bertanggung jawab untuk mengawasi setiap kegiatan.

Sedangkan sikap KBIHU Ar-Raudhah Yogyakarta dalam mengelola krisis pada masa pandemi Covid-19 diantaranya adalah sikap sabar dalam menerima bencana non alam seperti pandemi Covid-19 dan adanya rasa optimisme untuk menangani pandemi dengan sebaik-baiknya dan berpegang dengan keyakinan. Belajar dari sejarah masa lalu sebagai acuan pembelajaran di masa yang akan datang dan bahwa selalu ada hikmah di setiap kejadian. Serta berusaha menyediakan komunikasi yang terbuka kepada semua pihak dengan melakukan tindakan pencegahan sebagai bukti tanggung jawab KBIHU.

B. Saran

1. Untuk Lembaga
 - a. Membuat tim manajemen krisis secara sederhana untuk mengelola krisis yang datangnya tidak terprediksi.
 - b. Sebaiknya organisasi memiliki perencanaan krisis atau standar operasional sebagai bentuk kesiapan jika terjadi krisis yang sejenis.
 - c. Mempertimbangkan pemanfaatan teknologi digital sebagai penunjang operasional.
2. Untuk Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian ini belum komprehensif karena hanya meneliti operasional dan pelayanannya organisasi pada saat krisis saja. Oleh karena itu, peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat secara mendalam meneliti tentang strategi marketing dan manajemen bimbingan manasik haji di KBIHU pada saat krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilia, Ascharia Mettasatya, "Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh "First Travel" dalam Menghadapi Krisis Perusahaan", *Jurnal Ilmu Sosial*, Vol. 16, No. 2, 2017.
- Al-Khin, Mushtofa dkk., *Al-Fiqh al-Manhaji 'Ala Madzhab al-Imam Asy-Syafi'I*, Beirut: Daar al-Qalam, 1992.
- Baubion, Charles, *The Changing Face of Strategic Crisis Management*, Paris: OECD Publisher, 2015.
- Bundy, Jonathan, dkk., "Crisis and Crisis Management: Intregation, Interpretation, and Development Management", *Journal of Management*, Vol. XX: X, 2016.
- Coombs, Timothy, "Protecting Organization Reputation During A Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Comunication Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10: 3 (2007).
- Creswel, John W., *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih di antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Devlin, Edward S., *Crisis Management Planning and Excecution*, New York: Auerbach Publications: 2006.
- Singka, Eka Jusuf dan Innes Erica, "Pandemi Covid-19 dan Kesehatan Haji", <https://puskeshaji.kemkes.go.id/berita/2020/4/28/pandemi-covid-19-dan-kesehatan-haji>.
- Fahham, Achmad Muchaddam, "Penyelenggaraan Ibadah Haji: Masalah dan Penanganannya", *Kajian*, Vol. 20: 3, 2015.
- Husnul Fikri, *Manajemen Bimbingan Manasik Haji oleh KBIH Ar-Raudhah Yogyakarta Tahun 2016 (Studi atas Fungsi Pelaksanaan)*, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2017.
- Friana, Hendra "WHO Resmi Umumkan Corona Covid-19 Sebagai Pandemi", <https://tirto.id/who-umumkan-corona-covid-19-sebagai-pandemi-eEvE>.
- Hamid, Noor, "Total Quality Management dalam Lembaga Bimbingan Haji dan Umrah: Studi Pada KBIHU di Area Yogyakarta, Abstrak", *Jurnal MD*, Vol. 6: 2, 2020.

- Hamid, Noor, *Manajemen Bimbingan Haji dan Umrah*, Yogyakarta: Semesta Aksara, 2020.
- Hamid, Noor, *Manajemen Haji dan Umrah: Mengelola Perjalanan Tamu Allah ke Tanah Suci*, Yogyakarta: Semesta Aksara, 2020.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2012.
- IASC Members, “Interims Guidances Publics Health and Social Measures for Covid-19 Preparedness and Respon in Low Capacity and Humanitarian Settings”, 2020.
- Insight Economy Bulletin, “Musim Haji di Tengah Pandemi”, Jakarta: Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), 2020), <https://knks.go.id/storage/upload/1595999281-KNEKS%20Insight%20Edisi%2011%20-%20Juli%20Oktober%202020.pdf>.
- Kasali, Renald, *Marketing in Crisis; Marketing Therapy-Menyerang Pasar dan Mengambil Manfaat dari Krisis Ekonomi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Kementerian Agama RI, *Buku Tuntunan Manasik Haji*, Jakarta: Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, 2020.
- Kementerian Agama, *Buku Pintar Penyelenggaraan Ibadah Haji*, Jakarta: Direktur Jenderal Penyelenggara Haji Umrah, 2012.
- Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 146 tentang Pedoman Pelaksanaan Bimbingan Manasik Haji Terpadu oleh Kementerian Agama Kabupaten/Kota dan Kantor Urusan Agama Kecamatan Bimbingan.
- Keputusan Dirjen Penyelenggaraan haji dan Umrah Nomor 59 Tahun 2019 tentang Pedoman Operasional Kelompok Bimbingan.
- Keputusan Menteri Agama (KMA) RI Nomor 494 Tahun 2020 tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2020 M/1441 H.
- Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK. 01.07/Menkes/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha Pada Situasi Pandemi.

- Kriyantono, Rachmat, *Public Relations, Issue & Crisis Management; Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis, dan Kualitatif*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Mas'udi, Wawan dan Poppy S. Winanti, *New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi dan Politik Akibat Covid-19*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2020.
- Mas'udi, Wawan dan Poppy S. Winanti, *Tata Kelola Penanganan Covid-19 di Indonesia: Kajian Awal*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2020.
- Meyers, Gerald C. dan Jhon Holusha, *Managing Crisis: a Postive Approach*, London: Unwin Hyman Limited, 1988.
- Mikušová, Marie dan Petra Horváthová, "Prepared of A Crisis: Basic Elements of Crisis Management in An Organization", *Economic Research*, Vol. 32: 1. 2019.
- Milašinović, Srđan and Želimir Kešetović, "Crisis and Crisis Management: A Contribution to A Conceptual & Terminological Delimitation", *Megatrend Revija*, Vol. 5: 1, 2008.
- Morens, David M., dkk, "What Is a Pandemic?", *The Journal of Infectious Disease*, Vol. 200: 7, 2009, <https://academic.oup.com/jid/article/200/7/1018/903237>.
- Munawwaroh, Alfi Zahroti, *Analisis SWOT Strategi Pelayanan Jemaah Haji KBIH Ar-Raudhah Yogyakarta*, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2017.
- Naufal, Addithea Mahfuzh, *Perubahan Persepsi Masyarakat Terhadap Istitho'ah Haji Pasca Kebijakan Antrean Haji (Studi Kasus di Desa Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Magelang*, Skripsi, Malang: Program Studi al-Ahwal al-Syakhshiyah Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim, 2018.
- Nova, Firsan, *Crisis Public Relations: Bagaimana PR menangani Krisis Perusahaan*, Jakarta: Kompas Gramedia, 2014.
- Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan Covid-19.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler.
- Prayudi, *Manajemen Isu & Krisis*, Yogyakarta: LPPPM UPN Veteran Yogyakarta, 2016.

- Putra, I Gusti Ngurah, *Manajemen Humas*, Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 1999.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Jakarta: Erlangga, 2010.
- Sari, Rr. Febrina Prima, *Manajemen Krisis Dalam Organisasi Dakwah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo*, Tesis, Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017, <diglib.uinsby.ac.id>.
- Satuan Tugas Penanganan Covid-19, “Apa yang Dimaksud dengan Pandemi?”, <https://covid19.go.id/tanyajawab?search=Apa%20yang%20di%20maksud%20dengan%20pandemihttps://kbbi.web.id/pandemi>.
- “Saudi Arabia Suspends Entry for Umrah Pilgrimage Over Corona Virus Fears”, <https://www.arabnews.com/node/1633826/saudi-arabia>.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah.
- Widyarini, "Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH)", *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (EKSIBISI)*, Vol. VII: 2, 2013.
- World Health Organization (WHO), “Coronavirus Disease”, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>.
- World Health Organization (WHO), “Coronavirus: Overview”, https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1.
- Yustinsani, Annisa Ihtiarina, *Manajemen Krisis PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adisjipito Yogyakarta dalam Mengatasi Abu Kelud*, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UMY, 2016.