

**MANAJEMEN KRISIS PADA MASA PANDEMI COVID-19**  
**(Studi Kasus KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan Tahun 2020-2021)**



**SKRIPSI**

**Disusun dan Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi**

**Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta**

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat**

**Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

**Disusun Oleh:**

**Muhammad Kurniawan**

**NIM 18102040015**

**Dosen Pembimbing**

**Achmad Muhammad, M.Ag.**

**NIP. 19720719 200003 1 002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2022**

## HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1268/U.n.02/DD/PP.00.9/08/2022

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN KRISIS PADA MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS KBIHU YAYASAN ASSALAMAH PEKALONGAN TAHUN 2020-2021)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD KURNIAWAN  
Nomor Induk Mahasiswa : 18102040015  
Telah diujikan pada : Senin, 15 Agustus 2022  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

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

#### TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang/Pengaji I

Achmad Muhammad, M.Ag.  
SIGNED



Valid ID: 63044198e30ea

Pengaji II

Pengaji III

Dr. Andy Dermawati, M.Ag.  
SIGNED

Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.  
SIGNED



Yogyakarta, 15 Agustus 2022

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED



Valid ID: 63044079e901b



## **SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr.wb.*

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

Nama : Muhammad Kurniawan

NIM : 18102040015

Judul Skripsi : Manajemen Krisis Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan Tahun 2020-2021).

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Stara Satu dalam Bidang Sosial Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapan terimakasih.

*Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 5 Agustus 2022

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Dakwah

Pembimbing

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

Achmad Muhammad, M.Ag.  
NIP. 19720719 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Kurniawan

NIM : 18102040015

Program Studi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Manajemen Krisis Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan 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.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

Yang Menyatakan,



Muhammad Kurniawan

18102040015

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan untuk Almamater tercinta

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Program Studi Manajemen Dakwah



## MOTTO

لَا يَكْلُفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ...

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan  
kesanggupannya. ...”<sup>1</sup>

(Q.S. Al-Baqarah:286)



---

<sup>1</sup> Kementerian Agama, Al-Qur'an dan Terjemahannya (Edisi Penyempurnaan), (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI), 2019), Hlm. 64

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Segala puji bagi Allah Swt. yang telah melimpahkan nikmat dan kemudahan sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul Manajemen Krisis Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan Tahun 2020-2021). Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW. beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikutnya hingga Yaumul Akhir.

Penyusun sepenuhnya menyadari dalam proses penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan dan rintangan yang tidak bisa dihindari. Namun berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak, Alhamdulillah skripsi ini dapat terselesaikan. Kepada semua pihak yang telah mendoakan dan membantu terselesaikannya skripsi ini, penyusun mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak H. Muhammad Thoriq Nurmadiansyah,S.Ag., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah bersedia membantu dan membimbing selama perkuliahan dan kegiatan akademik.

5. Bapak Achmad Muhammad, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas kesabaran dan ketulusannya bersedia membantu dalam membimbing dan memberikan ilmu serta masukan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak H. M. Rukyat selaku Direktur KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan yang telah membantu dan mempermudah dalam perijinan, pengambilan data penelitian skripsi.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Civitas Akademika Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas ilmu, pengalaman, dan bantuannya selama menuntut ilmu pada Program Studi Manajemen Dakwah.
8. Kedua Orangtua tercinta yaitu Bapak H. Fahrizi, SE. dan Ibu Hj. Peni Rohmiyati atas kerja kerasnya dan ketulusan dalam memberikan dukungan yang tidak terhingga. Dan selalu mendoakan kebahagiaan dan kesuksesan bagi anak-anaknya.
9. Saudara saya, Muhammad Zaki, Midha Khaqurrosyidah, Muhammad Nabil Faza yang tak henti-hentinya memberikan semangat dan selalu mendoakan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi.
10. Keponakan saya, Elza yang setiap melihat tingkahnya menjadikan saya kembali bersemangat dalam proses penggerjaan skripsi.
11. Wanita spesial, Ayu Nabila yang kadang menemani saya, selalu memberikan semangat dan dukungan dengan sepenuh hati sehingga proses penggerjaan skripsi saya menjadi lebih berwarna.

12. Pondok Minhajut Tamyiz beserta segala penghuninya yang telah bersedia memberikan saya tempat berteduh yang sangat nyaman selama tinggal di Jogja. Selalu memberikan keceriaan sehingga saya tidak pernah merasakan kesepian.
13. Tim Kidul Squad, Anan, Iqbal, Arza, Nabih, Kanzu, Didan, dan Ulil karena telah bersedia menjadi teman dekat yang mampu memberikan energi yang sangat positif. Semangat dari kalian sangat berarti untuk kelancaran skripsi ini.
14. Teman-teman UKM OG. Al-Jami'ah yang juga memberikan semangat dan selalu menciptakan suasana yang ceria.
15. Teman-teman MATAN UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang membantu saya dalam hal menemukan jati diri lewat jalur spiritual dan mencari barakah dari para guru spiritual.
16. Untuk teman-teman seperjuangan KKN Kelompok 135 angkatan 105, Ipul, Fikri, Alwi, Rini, Aisyah, Nia, Ria, Danila, Milen, Fitri yang selalu saya repotkan ketika kegiatan KKN.
17. Teman-teman Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yoyakarta, senasib, seperjuangan dalam menuntut ilmu dan menyelesaikan Studi S1.
18. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu dan berpartisipasi dalam proses penelitian dan penulisan skripsi ini.

Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, terkhusus bagi peneliti dan umumnya bagi pembaca. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga Allah Swt. selalu memberikan kemudahan bagi kita semuanya. *Amin Ya Robbal Alamin.*

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 5 Agustus 2022

Penyusun,

Muhammad Kurniawan

18102040015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

## **ABSTRAK**

### **MANAJEMEN KRISIS KBIH PADA MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS KBIHU YAYASAN ASSALAMAH PEKALONGAN TAHUN 2020-2021)**

Oleh:

**MUHAMMAD KURNIAWAN**

KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan sedang dilanda krisis akibat Pandemi Covid-19. Oleh karenanya KBIHU harus mampu keluar dari krisis yang ada. Sehingga diperlukan manajemen krisis. Dalam penelitian ini manajemen krisis diperlukan untuk mengatasi krisis yang ada agar KBIHU masih tetap terjaga eksistensinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran humas dalam mengembalikan citra perusahaan dan untuk mengetahui manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi pandemi Covid-19.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen krisis dari Fearn-Banks sebagaimana dikutip Prayudi. Manajemen krisis merupakan suatu proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif atau sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode Miles dan Huberman, yaitu koleksi data, redaksi data, dan penyajian data. Sedangkan teknik dalam menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode pengumpulan data.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen krisis yang dilakukan KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan sudah baik. Hal ini terbukti bahwa perusahaan masih bisa bertahan meskipun hampir pailit dan tidak ada pengurangan karyawan. Tim manajemen krisis telah bertanggung jawab melaksanakan tugasnya menangani krisis yang terjadi. KBIHU juga bekerja sama dengan berbagai pihak seperti lembaga keuangan dan lembaga pers. Setiap perusahaan akan senantiasa mengedepankan kualitas produk maupun jasanya. KBIHU meningkatkan kualitas jasanya dengan menyusun rencana jangka panjang mereka seperti mencari agen-agen di luar kota untuk melebarkan sayapnya.

**Kata Kunci: Manajemen Krisis, Kebijakan Publik, Citra, KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
D. Kajian Pustaka.....	4
E. Kerangka Teori.....	7
F. Metode Penelitian.....	19
G. Sistematika Pembahasan .....	25

### **BAB II GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN KBIHU YAYASAN**

#### **ASSALAMAH PEKALONGAN**

A. Letak Geografis KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	27
B. Sejarah Singkat Berdirinya KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan...28	

C. Alamat KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	29
D. Legalitas KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	29
E. Visi, Misi, dan Falsafah KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.....	30
F. Struktur Organisasi KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.....	30
G. Ruang Lingkup Tugas KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	32
H. Produk KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.....	33
I. Biaya Bimbingan Haji dan Umrah KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan	
.....	34
J. Persyaratan Mengikuti Bimbingan Haji .....	35
K. Fasilitas Yang Diberikan Kepada Calon Jemaah Haji .....	35
<b>BAB III PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Kronologi Kejadian Krisis .....	38
B. Manajemen Krisis .....	39
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	77
B. Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>82</b>
1. Pedoman Wawancara .....	82
2. Uji Konfirmabilitas Sekretaris KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan	
.....	85
3. Uji Konfirmabilitas Humas KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan ..	93

4. Uji Konfirmabilitas Alumni Jemaah KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	101
5. Biografi .....	104
6. Dokumentasi Penelitian .....	105

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Siklus Krisis .....	15
Gambar 1.2 Siklus Krisis Yang Dikehendaki .....	15
Gambar 2.1 Letak Geografis KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan .....	27
Gambar 3.1 Pembentukan Citra .....	57



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Hampir dua tahun lamanya dunia dilanda pandemi Covid-19. Kedatangannya yang tidak dapat diprediksi, membuat guncangan kepada pihak yang terkena dampaknya. Tentu saja banyak sektor yang sangat terpengaruh. Beberapa kegiatan dengan megumpulkan orang banyak terpaksa harus dihentikan demi upaya pemerintah untuk memutus rantai penyebaran Covid-19, salah satunya kegiatan haji dan umrah sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 660 Tahun 2021 Tentang Pembatalan Keberangkatan Haji Pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1442 H/2021

M.

Dengan adanya itu, maka peran KBIH yang begitu sangat krusial untuk membimbing jemaah haji dan umrah kini tidak lagi beroperasi. Eksistensi KBIH yang semakin meredup dengan adanya pandemi ini, tak pelak banyak KBIH yang terus memutar otak memikirkan beragam cara untuk dapat mengembalikan citranya.

Krisis yang dialami KBIH ini sangat dirasakan oleh semua elemen. Maka dari itu, diperlukan manajemen krisis untuk memberi andil besar dalam usaha penanggulangan krisis. Manajemen krisis adalah salah satu bentuk saja dari ketiga bentuk respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Manajemen krisis didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis, membuat keputusan di saat krisis, dan

memantau perkembangan krisis. Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan.<sup>2</sup>

Selain manajemen krisis, dibutuhkan juga kebijakan publik sebagai pemecahaan masalah yang rill di tengah masyarakat. Kebijakan publik sebagai apa yang tidak dilakukan maupun yang dilakukan oleh pemerintah.<sup>3</sup> Jadi pada dasarnya kebijakan publik berorientasi pada pemecahan masalah riil yang terjadi di tengah masyarakat. Dengan demikian analisis kebijakan publik secara umum merupakan ilmu yang berperan untuk memecahkan masalah.

Dengan adanya manajemen krisis untuk menganggulangi krisis yang ada dan adanya kebijakan publik untuk memecahkan suatu masalah, maka diharapkan KBIHU dapat mengembalikan citranya untuk dapat membimbing dengan optimal ketika haji dan umrah diberangkatkan kembali.

Dalam hal ini, KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan menjadi sasaran tempat untuk mengetahui manajemen krisis yang akan dilakukan untuk mengembalikan citra perusahaan dalam memecahkan masalah yang terjadi karena pandemi Covid-19.

Untuk menguatkan alasan peneliti menempatkan KBIHU Yayasan Assalamah sebagai sasaran tempat penelitian, maka peneliti melakukan

---

<sup>2</sup> Iriantara Yosal, *Manajemen Strategi PR*, (Jakarta: Galla Indonesia, 2004).

<sup>3</sup> Thomas R. Dye, *Understanding Public Policy*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1987)

wawancara pra penelitian dengan salah satu pengurus di lembaga tersebut. Hasil yang diperoleh adalah KBIHU Yayasan Assalamah berpedoman pada Q.S. An-Nisa ayat 59 yang menerangkan untuk taat kepada Allah, Rasul, dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan). Artinya apa yang ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan keputusan Menteri Agama di atas, seyogyanya dapat dipatuhi dengan bijaksana. Walaupun kegiatan haji dan umrah tidak dapat dilaksanakan, akan tetapi KBIHU Yayasan Assalamah tetap melaksanakan haji badal dan kegiatan pasca haji seperti majelis ta'lim dan arisan haji.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti mengangkat judul **MANAJEMEN KRISIS PADA MASA PANDEMI COVID-19. (STUDI KASUS KBIHU YAYASAN ASSALAMAH PEKALONGAN TAHUN 2020-2021.)**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan diatas maka rumusan masalah dalam penlitian ini yaitu “Bagaimana manajemen krisis yang diterapkan KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan selama pandemi covid-19 Tahun 2020-2021?”

## **C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan diatas maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen krisis yang dilakukan KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan Tahun 2020-2021.

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan pengetahuan khususnya dalam mempelajari manajemen krisis.

### b. Secara Praktis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana tentang bagaimana KBIH menjalankan manajemen krisis untuk mengembalikan citra perusahaan.
- 2) Penelitian ini diharapkan berguna bagi bahan referensi untuk studi manajemen dakwah untuk mengoptimalkan ilmu manajemen krisis.
- 3) Penelitian ini diharapkan sebagai bahan penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen krisis.

## D. Kajian Pustaka

Sebagai landasan dalam melakukan penelitian, maka peneliti mengkaji ulang terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Sebagai bahan perbandingan dan panduan dalam melakukan penelitian.

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Latifa Zahra mahasiswa fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang berjudul “Manajemen Krisis Gembira Loka Zoo (Studi Deskriptif Kualitatif Peran Hubungan Masyarakat dalam Mengembalikan Citra Perusahaan Pasca Erupsi Merapi 2010)”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Humas

Gembira Loka Zoo sangat berpengaruh pada setiap pengambilan keputusan dalam upayanya manajemen krisis yang terjadi di Gembira Loka Zoo pasca Erupsi Merapi ahun 2010. Humas Gembira Loka Zoo juga menjalankan perannya sebagai teknisi maupun perannya sebagai manajer.<sup>4</sup>

Kedua, skripsi yang ditulis oleh Fika Suci Windriati mahasiswa fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” yang berjudul “Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan”. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Manajemen Pelindo dalam mengatasi krisis dengan menggunakan strategi adaptif dengan langkah-langkah penanganan krisis yang cukup luas yaitu modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra dengan selalu menjaga jaringan komunikasi. Karena tidak adanyanya tim manajemen krisis didalam penanganan ini, General Manager Pelindo langsung membuat general plan atau rencana umum di dalam manajemen untuk bereaksi terhadap krisis. Sifatnya koordinasi dengan pihak eksternal terkait dan menginstruksikan divisi-divisi didalam manajemen untuk membantu pemantauan penanganan di lokasi kejadian. Penanganan krisis

---

<sup>4</sup> Latifa Zahra, *Manajemen Krisis Gembira Loka Zoo (Studi Deskriptif Kualitatif Peran Hubungan Masyarakat dalam Mengembalikan Citra Perusahaan Pasca Erupsi Merapi 2010)*, Skripsi, (Yogyakarta: Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2012).

yang dijalankan berdampak pada terbentuknya opini di masyarakat bahwa Pelindo sangat serius dalam mengatasi kasus ini.<sup>5</sup>

Ketiga, jurnal yang ditulis oleh Ascharisa Mettasatya Afrilia yang berjudul “Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh “First Travel” Dalam Menghadapi Krisis Perusahaan.” Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa krisis perusahaan First Travel dapat dikatakan adanya kegagalan dalam mengelola krisis dalam beberapa faktor. Kegagalan tersebut dapat dilihat dari langkah-langkah yang diambil oleh First Travel yang tidak dengan segera tanggap terhadap masalah. Sikap pemberian pihak manajemen terhadap laporan dan keluhan jemaah tidak ditangani dengan maksimal. Hal itu justru menimbulkan hilangnya simpati dan kepercayaan masyarakat terhadap profesionalitas perusahaan. Disarankan untuk kembali menghidupkan nama First Travel perlu diupayakan adanya proses *rebranding*.<sup>6</sup>

Keempat, jurnal yang ditulis oleh Prayudi yang berjudul “Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi manajemen dan komunikasi krisis diperlukan oleh suatu organisasi dalam upaya pencegahan dan meminimalisir dampak dari krisis. Pada dasarnya krisis memiliki siklus

---

<sup>5</sup> Fika Suci Windriati, *Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan*. Skripsi, (Yogyakarta: Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”, 2011).

<sup>6</sup> Ascharisa Mettasatya Afrilia, *Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh “First Travel” Dalam Menghadapi Krisis Perusahaan*. (Universitas Tidar: Jurnal Ilmu Sosial, Vol.16 No.2 Juli-Desember 2017, hlm. 58-71).

sebagaimana layaknya sebuah organisme yang meliputi tahap prodormal, krisis akut, krisis kronis, dan resolusi krisis. Strategi manajemen krisis yang baik harus mempertimbangkan langkah-langkah mulai dari krisis tersebut masih berupa isu hingga krisis tersebut berlalu. Organisasi harus menyadari bahwa kerusakan yang mungkin ditimbulkan oleh krisis adakalanya tidak terduga, karena dapat mengakibatkan kebangkrutan, pengambilalihan kendali dan usaha, jatuhnya nama baik, menurunnya permintaan atas produk atau jasa, dan rusaknya kinerja organisasi sehingga perencanaan manajemen krisis ibarat “sedia payung sebelum hujan”.<sup>7</sup>

## E. Kerangka Teori

### 1. Tinjauan Tentang Krisis

#### a. Pengertian Krisis

Pertama, krisis diartikan sebagai bencana kesengsaraan atau marabahaya yang datang mendadak. Krisis dalam artian ini mengasumsikan bahwa sumber krisis berada diluar kekuatan manusia juga diluar sistem dan pada saat kemunculannya diluar perhitungan.

Banyak faktor yang menyebabkan suatu perusahaan mengalami krisis di dalam manajemennya. Krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif maupun positif. Kejadian ini bisa saja

---

<sup>7</sup> Prayudi, *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis*. (Paradigma: Jurnal Masalah Sosial Politik, dan Kebijkan, Volume II Nomor 6 Juni 1998, hlm. 41)

menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi.<sup>8</sup> Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh dukungan publik. Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada efektifitas kerjanya.

Kedua, krisis digunakan untuk menunjukkan bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan memadai. Dalam artian ini, krisis berada diluar kekuatan manusia tetapi kemunculan dan berakhirnya dapat diperhitungkan.

Ketiga, krisis diartikan sebagai ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan, sehingga akhirnya sistem menjadi tidak berdaya lagi. Krisis jenis ketiga ini bersumber pada disfungsionalisasi sistem dan kelaian dalam perusahaan atau organisasi. Dampak dari krisis adalah kemelut yang merupakan malapetaka yang dapat merugikan organisasi itu sendiri maupun komunitas sekitar. Dengan adanya krisis akan meresahkan masyarakat sekitar, bahkan secara tidak langsung dapat mengancam

---

<sup>8</sup> Prayudi, *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis*. (Paradigma: Jurnal Masalah Sosial Politik, dan Kebijakan, Volume II Nomor 6 Juni 1998, hlm. 36)

citra organisasi. Dampak lain dari krisis, menurut Renald Kasali sebagaimana dikutip Prayudi, adalah kehilangan kepercayaan dan buruknya reputasi organisasi di mata masyarakat.<sup>9</sup>

b. Kronologi Kejadian Krisis

Terdapat dua kronologi dalam kejadian krisis yaitu kategori krisis dan faktor-faktor penyebab krisis.

Kategori krisis dibedakan menjadi tiga level. Krisis level 1 adalah krisis yang dampaknya mengakibatkan tercemarnya nama organisasi serta adanya hambatan dalam mewujudkan misi. Lalu krisis level 2 adalah krisis yang berdampak pada cedera fisik, kemungkinan korban jiwa, rusaknya properti, hancurnya reputasi perusahaan atau kombinasinya. Krisis yang terakhir atau krisis level 3 adalah krisis yang mengakibatkan adanya korban jiwa, kerusakan properti yang serius serta kemungkinan kebangkrutan.

Faktor-faktor penyebab krisis dapat digolongkan menjadi tiga bagian utama, yaitu bencana alam, masalah teknis dan kesalahan manusia atau *human error*.

2. Tinjauan Tentang Manajemen Krisis

a. Pengertian Manajemen Krisis

Manajemen krisis, menurut Fearn-Banks sebagaimana dikutip Prayudi merupakan suatu proses perencanaan strategis

---

<sup>9</sup> Ibid

terhadap krisis atau titik balik negatif atau sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya.<sup>10</sup>

Penanggulangan krisis tergantung pada kemauan yang serius untuk mengatasi kecepatan bertindak yang tepat, kesiapan aparat untuk tenaga bantuan, kejujuran dan keterbukaan, serta kerjasama dengan semua pihak. Krisis bisa juga sebagai *turning point of history life*, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan. Krisis tidak selalu bersifat negatif tetapi juga dapat berkembang ke arah yang positif.

Oleh karena itu yang harus dikelola adalah faktor resiko dan faktor ketidakpastiannya agar kelangsungan perusahaan dapat diperkirakan. Salah satu karakter krisis adalah adanya kejutan.

Tekanan yang kuat saat penyelesaian krisis adalah bagian dari manajemen krisis. Untuk menyelesaikan krisis, manajemen harus memiliki *crisis management plans* yang didesain secara teliti untuk menghadapi berbagai level krisis yang mungkin terjadi. Manajemen krisis selalu ditekankan pentingnya identifikasi permasalahan dan langkah untuk melakukan isolasi. Namun mengetahui itu saja tidak

---

<sup>10</sup> Prayudi, *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis*. (Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, dan Kebijakan, Volume II Nomor 6 Juni 1998, hlm. 36)

cukup. Memang benar bahwa krisis telah dapat teridentifikasi dan diisolasi, krisis akan lebih mudah diatasi. Tetapi untuk mengatasi krisis yang datang tiba-tiba, perusahaan membutuhkan waktu untuk menelusuri proses mulai dari identifikasi sampai pengendaliannya. Langkah yang disarankan adalah agar perusahaan memiliki *guidance* atau pegangan bila sewaktu-waktu krisis muncul.

b. Tahap-Tahap Krisis

Manajemen krisis membedakan tahap krisis menjadi pra krisis menjadi dan krisis. Tahap pra krisis adalah tahap masih tenang dan stabil, tanpa ada tanda-tanda akan terjadinya krisis. Tahap krisis dirinci dalam tahap-tahap prodormal, akut, kronis, dan resolusi.

1) Tahap prodormal.

Tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Padahal, pada tahap ini krisis sudah mulai muncul. Tahap ini sering disebut *waring stage* karena memberi sirene tanda bahaya mengenai sintom-sintom yang harus segera diatasi.

Steven Fink mendefinisikan tahap ini sebagai kondisi di mana suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda atau gejal awal.

Tahap prodormal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk yaitu jelas sekali, samar-samar, dan sama sekali tidak kelihatan.

a) Jelas Sekali.

Gejala-gejala awal kelihatan jelas sekali. Misalnya, karyawan datang pada manajemen meminta kenaikan upah, ketika para manajer berbeda pendapat secara tegas, dan lain sebagainya.

b) Samar-samar.

Gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Semuanya terjadi samar-samar. Ini artinya perusahaan memerlukan bantuan para analis untuk menganalisis hal-hal yang samar-samar itu sebelum tergulung oleh ombak krisis. Misalnya, peraturan pemerintah, munculnya pesaing baru, dan lain sebagainya.

c) Sama sekali tidak kelihatan.

Gejala-gejala krisis bisa tidak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya baik-baik saja. Laba perusahaan meningkat baik. Maka, kalau ada kerugian pada salah satu produk atau keburukan pada salah satu lini, itu adalah sangat wajar. Yang perusahaan tidak pikirkan adalah seberapa jauh kerugian itu dapat menjadi kanibal.

2) Tahap akut.

Tahap ini orang mengatakan “telah terjadi krisis”. Meski bukan di sini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala samar-samar atau sama sekali tidak kelihatan itu mulai kelihatan. Tahap ini sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya sekali sinyal-sinyal yang muncul pada tahap prodormal tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaks mulai berdatangan, isu meyebar luas. Intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini merupakan kesulitan terbesar dalam tahap krisis ini.

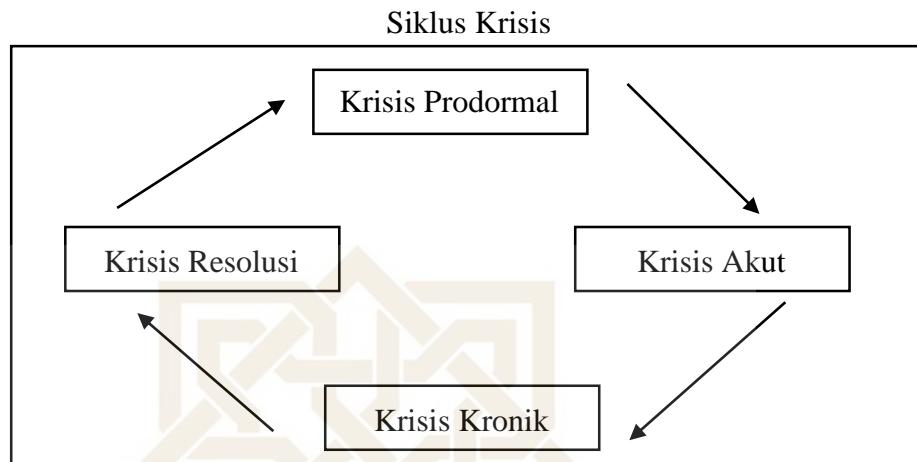
3) Tahap kronis.

Tahap ini disebut sebagai *recovery*. Dalam perusahaan ditandai dengan perubahan struktural. Mungkin penggantian manajemen, penggantian pemilik, masuk nama-nama baru sebagai pemilik atau mungkin pula bangkrut dan perusahaan dilikuidasi. Fink mendefinisikan tahap ini sebagai masa pemulihan citra dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat. Di samping itu juga merupakan masa untuk mengadakan introspeksi ke dalam dan ke luar tentang kenapa peristiwa tersebut bisa terjadi.

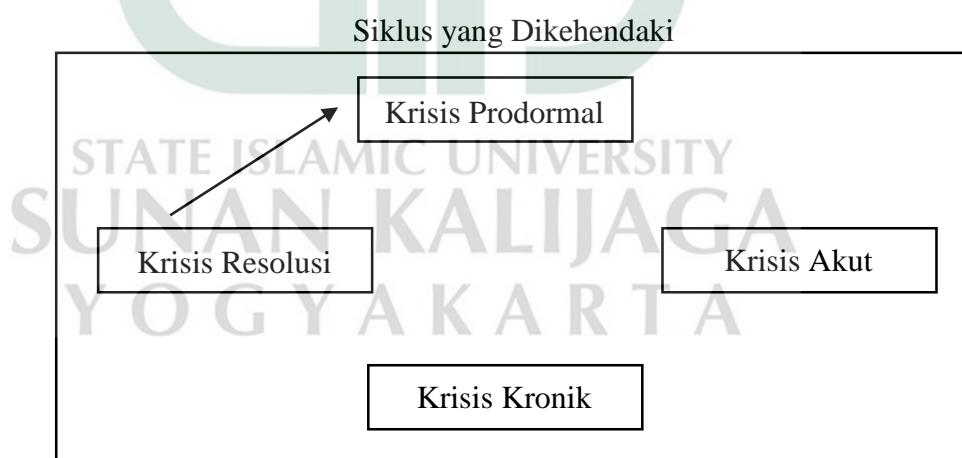
#### 4) Tahap resolusi.

Tahap ini adalah tahap penyembuhan dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Tahap ini oleh Steven Fink didefinisikan sebagai masa-masa di mana perusahaan yang bersangkutan akan kembali seperti sediakala setelah melalui proses perbaikan operasional baru memikirkan pemulihan citra dan mengangkat nama perusahaan di mata khalayaknya dan masyarakat luas lainnya.

Setiap tahap dari krisis di atas saling berhubungan satu sama lain dan membentuk siklus. Kadang-kadang keempat fase itu berlangsung begitu singkat seperti seorang yang terjangkit flu ringan sembuh setelah cukup beristirahat selama 24 jam. Namun ada kalanya orang membutuhkan waktu satu bulan untuk menyembuhkan sakit pileknya. Orang lain mungkin langsung meninggal dunia ketika flu berat menyerang saat kondisi fisiknya sangat lemah. Semua gambaran ini analog dengan krisis yang menimpa perusahaan.

Gambar 1.1<sup>11</sup>

Sebagai aktor yang berperan penting dalam upaya mengatasi krisis yang timbul dalam suatu perusahaan atau organisasi, seorang praktisi *public relations* berupaya mempersekat masa *turning point* dari tahap prodormal ke tahap resolusi.

Gambar 1.2<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen PR*, (Jakarta: Grafiti, 2003), hlm. 226.

<sup>12</sup> *Ibid*, hlm. 226.

Untuk mengubah siklus menjadi seperti pada gambar 3.2, dibutuhkan diagnosis yang mendalam dan tindakan yang cermat karena kurangnya pengalaman berhadapan langsung dengan publiknya dan terlalu sering mendapat perlindungan dari pemerintah, dewasa ini banyak perubahan besar nasional mengalami kesulitan ketika harus berhadapan langsung dengan krisis.

### 3. Tinjauan tentang KBIH

#### a. Pengertian KBIH

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) merupakan suatu lembaga sosial keagamaan Islam yang telah mendapatkan izin dari Kementerian Agama untuk menyelenggarakan dan melaksanakan bimbingan ibadah haji.<sup>13</sup>

Hubungannya dengan kegiatan pembinaan calon jemaah haji, pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, membuka diri terhadap adanya peran serta masyarakat. Bentuk peran serta dan keterlibatan masyarakat itu, kini telah melembaga dalam bentuk organisasi, yakni Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) yang merupakan mitra kerja pemerintah membimbing calon jemaah haji (prahaji dan pascahaji). Menurut sejarahnya, keberadaan KBIH berawal dari sebuah yayasan berlatar belakang pesantren atau majelis taklim yang berkepentingannya untuk menimba ilmu agama

---

<sup>13</sup> Tata Sukayat, *Manajemen Haji, Umrah, dan Wisata Agama* (Bandung: Simbiosa Reaktama Media, 2016), hlm. 75.

kepada para kiyai, lebih khusus ilmu tentang masalah syariat termasuk haji.<sup>14</sup> Dengan prediket haji yang mabrur yang memang sudah menjadi impian bagi seluruh calon jama'ah haji dan dapat menjalankan dengan mudah semua rangkaian ibadah haji, serta tidak ingin menemui masalah-masalah, artinya dapat berjalan mulus.<sup>15</sup>

#### b. Fungsi dan Peranan KBIH

Adapun Fungsi dan Peran Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) terhadap jemaah calon haji sebagai berikut:

- 1) Fungsi KBIH, antara lain:
  - a) Mitra pemerintah dalam memberikan informasi dan bimbingan kepada calon jemaah haji.
  - b) Konsultan dan sumber informasi tentang hal-hal mengenai haji.
  - c) Pembimbing bimbingan manasik haji di tanah air untuk pembekalan terhadap calon haji menuju haji mandiri dan mabrur.
  - d) Pengarah, membantu & motivator terhadap jemaah haji di tanah suci.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm. 75-76.

<sup>15</sup> Japeri, *Pengaruh Prediket Haji Mabrur Terhadap Motivasi Manasik Calon Jamaah Haji*, Jurnal Kajian Ekonomi Islam, Volume 2, Nomor 1, (Januari-Juni 2017), hlm. 113.

<sup>16</sup> <http://kbihnurulhayat.org/news/peran-kbih-terhadap-jamaah-haji> di unduh pada tanggal 12 Maret 2018 pukul. 20.00 Wib.

- 2) Peran yang bisa dilakukan oleh KBIH, antara lain:
- a) Memberikan bantuan kepada calon jemaah haji dalam proses pendaftaran haji.
  - b) Melakukan sosialisasi tentang ketentuan-ketentuan perhajian di Indonesia.
  - c) Menyusun buku panduan bimbingan yang didasarkan pada buku pedoman bimbingan Departemen Agama.
  - d) Melaksanakan bimbingan dan pelatihan ibadah haji di Tanah Air serta di Arab Saudi.
  - e) Melaksanakan bimbingan dan pendampingan ibadah haji di Arab Saudi dengan menyediakan pembimbing 1 orang/rombongan.
  - f) Memberikan bimbingan dan pendampingan ibadah yang wajib dan sunah termasuk umrah.
  - g) Memberikan pembimbingan pascahaji untuk meningkatkan kuakitas jemaah haji dan menjaga kemaburuan hajinya.
  - h) Membantu petugas haji dalam pelaksanaan penyelengaraan ibadah haji, baik di Tanah Air maupun di Arab Saudi.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sukayat, *Manajemen Haji*, hlm. 77.

## F. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode dengan menggunakan pendekatan kualitatif adalah suatu yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, untuk memahami istilah penelitian ini, perlu kiranya di kemukakan teori menurut Lexy J. Meleong mendefinisikan metodologi penelitian adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data *deskirptif* berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>18</sup>

### 2. Subjek dan Obyek Penelitian

Subjek dan obyek dalam penelitian ini adalah:

#### a. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan yang didalamnya terdapat pimpinan, staf, dan alumni jemaah haji KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

#### b. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen krisis di KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

### 3. Sumber Data

Sumber data merupakan hal yang penting dalam penelitian guna

---

<sup>18</sup> Lexy J. Meolong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) Cet.X.hlm.3.

mengetahui benar atau tidaknya sebuah penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan:

a. Data Primer

Merupakan data utama yang diperoleh langsung dari responden berupa catatan tertulis dan hasil wawancara serta dokumentasi dari pihak KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

b. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber yang tertulis dalam buku, literatur artikel atau jurnal yang terkait dengan implementasi manajemen krisis.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan hasil yang tepat dan akurat, maka teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi adalah suatu teknik atau cara mengumpulkan data yang sistematis terhadap obyek penelitian.<sup>19</sup> Metode pertama yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data dan metode observasi.<sup>20</sup> Dengan metode ini peneliti akan mengamati secara langsung peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan implementasi manajemen krisis pada KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

---

<sup>19</sup> Hardani, Andriana Helmina,dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu, 2020), Cet ke-I, hlm. 125.

<sup>20</sup> Sutrisnohadi, *Metodologi Research Jilid II*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1996), hlm.136.

### b. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab lisan dua orang atau lebih secara langsung.<sup>21</sup> Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi dengan bertanya langsung kepada informan.<sup>22</sup> Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semistruktur, yaitu mulanya menanyakan serangkaian pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengecek pertanyaan lebih lanjut.<sup>23</sup> Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan panduan wawancara untuk memudahkan dalam mengecek data atau pertanyaan yang belum tersampaikan pada informan. Wawancara dalam penelitian ini dengan pimpinan, dan staf.

### c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.<sup>24</sup> Dokumen bisa berbentuk tulisan-tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang.<sup>25</sup>

<sup>21</sup>Hardani, Andriana Helmina,dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu, 2020), Cet ke-I, hlm. 137.

<sup>22</sup>Masri Singarimbun dan Soffa Efendi, *Metodologi Penelitian Survei*, (Jakarta: LPES, 1989), hlm. 192.

<sup>23</sup>Suharsimi Ari Kunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hlm. 18.

<sup>24</sup>Husin Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003) cet ke-4, hlm. 73.

<sup>25</sup>Hardani, Andriana Helmina,dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu, 2020), Cet ke-I, hlm. 149.

## 5. Teknis Analisis Data

Dalam analisis data penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman<sup>26</sup>

### a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Riyanto menyatakan bahwa reduksi data (*data reduction*) yaitu data harus dirampingkan, dipilih mana yang penting, disederhanakan, dan diabstraksikan. Dengan begitu dalam reduksi ini ada proses *living in* dan *living out*. Maksudnya, data yang terpilih adalah *living in* dan data yang terbuang tidak terpakai adalah *living out*.

### b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi langkah selanjutnya yaitu penyajian data. Pada tahap ini menyajikan data atau informasi yang tersusun secara sistematis sehingga memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

### c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Langkah ketiga dari analisis data menurut Milles dan Huberman adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Dalam sebuah penelitian penarikan kesimpulan adalah tahap akhir untuk memperoleh hasil. Agar kesimpulan tersebut sesuai dengan penelitian maka perlu dilakukan verifikasi data yang sudah terkumpul. Penarikan kesimpulan bisa diawali dengan kesimpulan

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 163-171.

yang masih bersifat sementara, setelah data masuk lalu dianalisis dan diverifikasi sehingga akan mendapatkan kesimpulan yang kredibel.

## 6. Teknik Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.<sup>27</sup>

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.<sup>28</sup>

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan:

### a. Kredibilitas

Uji kredibilitas atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

---

<sup>27</sup> Lexy J. Meolong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) Cet.X.hlm. 320.

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Elfabeta, 2007), hlm. 270)

b. Transferabilitas

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil.<sup>29</sup>

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

c. Dependabilitas

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya. Dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang dependabilitas atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian dependabilitas dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan

---

<sup>29</sup> Ibid, hlm. 276

penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

d. Konfirmabilitas

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji konfirmabilitas penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

## G. Sistematika Pembahasan

Gambaran umum sistematika dalam proposal ini adalah sebagai berikut:

Bab I, adalah pendahuluan pada bab pendahuluan ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan mafaat penelitian.

Bab II, yaitu tinjauan pustaka kerangka teori memuat uraian tentang tinjauan pustaka terdahulu yang relevan dengan judul penelitian yang akan dilakukan, kerangka teori berisi teori-teori yang sesuai dengan judul penelitian.

Bab III, yaitu metode penelitian membahas secara rinci metode penelitian yang digunakan peneliti beserta justifikasi/alasannya, di dalamnya terdapat jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, sumber data, dan teknik pengumpulan data.

Bab IV, merupakan bab penutup berisi kesimpulan, saran-saran, dan kata penutup. Pada penelitian proposal skripsi ini akan diakhiri dengan daftar pustaka, lampiran-lampiran dan *curriculum vitae*.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang Manajemen Krisis Pada Masa Pandemi Covid-19 di KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan Tahun 2020-2021, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen krisis yang dilakukan KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan sudah baik. Hal ini terbukti bahwa perusahaan masih bisa bertahan meskipun hampir pailit dan tidak ada pengurangan karyawan.

Tim manajemen krisis telah bertanggung jawab melaksanakan tugasnya menangani krisis yang terjadi. Adanya simpati dari tim manajemen krisis kepada karyawan dan masyarakat untuk memantau, mengontrol, dan menyampaikan informasi yang tepat sehingga tidak ada pihak manapun yang tersinggung. Saat peneliti melaksanakan wawancara di Kantor KBIHU, peneliti disambut dengan baik oleh pihak KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan. Di Kantor KBIHU peneliti juga melihat sarana dan prasarana yang ada, seperti alat komputer, dan proyektor yang digunakan untuk kebutuhan KBIHU.

Karyawan KBIHU bekerja secara profesional dengan sigap melayani peneliti sampai akhir wawancara selesai. Kemudian pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki para narasumber selalu dipertajam dan diperluas akibat sering berhubungan kepada masyarakat terutama dengan

jemaah. KBIHU berhasil menangani krisis yang ada dengan bekerja sama dengan berbagai pihak seperti lembaga keuangan dan lembaga pers. Hal ini terbukti dengan dimudahkannya calon jemaah yang tidak mempunyai uang tunai bahkan yang tidak mempunyai uang untuk mendaftar. Dengan bekerja sama dengan beberapa media massa, terbukti promosi yang dilakukan KBIHU ketika krisis sudah masif dilakukan.

Setiap perusahaan akan senantiasa mengedepankan kualitas produk maupun jasanya. KBIHU meningkatnya kualitas jasanya dengan menyusun rencana jangka panjang mereka seperti mencari agen-agen di luar kota untuk melebarkan sayapnya. Keberhasilan KBIHU dalam menangani krisis serta membangun kinerja yang baik untuk mengembalikan citra dari KBIHU terbukti berhasil. Maka dari itu, kualitas yang sudah diusahakan KBIHU harus dijaga bahkan ditingkatkan lagi kualitasnya agar tujuan KBIHU dapat dicapai.

## B. Saran

1. Bagi Lembaga
  - a. Belajar dari krisis yang lalu supaya ketika di kemudian hari terjadi krisis kembali, perusahaan sudah siap bagaimana cara mengatasinya.
  - b. Memaksimalkan segala bentuk perencanaan jangka panjang untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa dari KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

- c. Evaluasi kerja harus sering dilakukan untuk mengatasi segala permasalahan yang ada.
- d. Tetap mempertahankan visi dan misi untuk menjaga kualitas dari KBIHU Yayasan Assalamah Pekalongan.

## 2. Untuk Penelitian Selanjunya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan menggunakan metode penelitian yang berbeda dan wawasan yang lebih luas lagi sehingga dapat menambah hasanah keilmuan tentang manajemen krisis.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, Hamdan dan Hafied Cangara, 1996, *Prinsip-Prinsip Hubungan Masyarakat*, Surabaya, Usaha Nasional.
- Afrilia, Ascharisa Mettasaty, 2017, *Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh “First Travel” Dalam Menghadapi Krisis Perusahaan.*, Jurnal Ilmu Sosial, Vol.16.
- Dye, Thomas R., 1987, *Understanding Public Policy*, Engelewood Chief, New Jersey Prentince Hall.
- Hardani, Andriana Helmina, dkk, 2020, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta, CV. Pustaka Ilmu.
- <http://kbihnrulhayat.org/news/peran-kbih-terhadap-jamaah-haji> di akses pada tanggal 1 Desember 2021 pukul. 20.00 WIB.
- <https://cdn.kemenag.go.id/storage/archives/1622708987.pdf> diakes pada tanggal 5 Maret 2022 pukul 10.15 WIB.
- Japeri, 2017, *Pengaruh Prediket Haji Mabrur Terhadap Motivasi Manasik Calon Jamaah Haji*, Jurnal Kajian Ekonomi Islam, Volume 2.
- Jefkins, Frank, 2004, *Public Relations (Disempurnakan oleh Daniel Yadin)*, Jakarta, Erlangga.
- Kasali, Rhenald, 2003, *Manajamen PR*, Jakarta, Grafiti.
- Kunto, Suharsimi Ari, 1989, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Bina Aksara.
- Lattimore, Dan, dkk, 2010, *Public Relations Profesi dan Praktik*, Jakarta, Salemba Humanika.
- Meolong, Lexy J., 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Prayudi, 1998, *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis*, Jurnal, Volume II.
- Singarimbun, Masri dan Soffa Efendi, 1989, *Metodologi Penelitian Survei*, Jakarta, LPES.

Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*, Bandung, Elfabeta.

Sukayat, Tata, 2016, *Manajemen Haji, Umrah, dan Wisata Agama*, Bandung, Simbiosa Reaktama Media.

Sutrisnohadi, 1996, *Metodologi Research Jilid II*, Yogyakarta, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.

Usman, Husin dan Purnomo Setiadi Akbar, 2003, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.

Windriati, Fika Suci, 2011, *Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (PERSERO) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan*, Skripsi, Yogyakarta, Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”.

Yosal, Iriantara, 2004, *Manajemen Strategi PR*, Jakarta, Galla Indonesia.

Zahra, Latifa, 2012, *Manajemen Krisis Gembira Loka Zoo (Studi Deskriptif Kualitatif Peran Hubungan Masyarakat dalam Mengembalikan Citra Perusahaan Pasca Erupsi Merapi 2010)*, Skripsi, Yogyakarta, Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

