

**KOMUNIKASI KRISIS DIVISI HUMAS KEMENTERIAN AGAMA RI
UNTUK MEMULIHKAN REPUTASI PASCA PEMBATALAN
KEBERANGKATAN JEMAAH HAJI TAHUN 2020-2021**



SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Program Studi Manajemen Haji dan Umroh (MHU)

Oleh:

Alifa Fadila

1801056012

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**

2023

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

KOMUNIKASI KRISIS KEMENTERIAN AGAMA RI UNTUK MEMULIHKAN
REPUTASI PASCA PEMBATALAN KEBERANGKATAN JEMAAH HAJI TAHUN

2020-2021

Disusun Oleh:

Alifa Fadila

1801056012

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 29 Desember 2023 dan dinyatakan lulus memenuhi syarat
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Susunan Dewan Penguji

Ketua Sidang/ Penguji I

Dr. H. Abdul Sattar, M.Ag.
NIP. 197308141998031001

Penguji III

Drs. H. Ahmad Anas, M.Ag.
NIP. 19660513 199303 1 002

Sekretaris/ Penguji II

Dr. H. Anasom, M. Hum.
NIP. 196612251994031004

Penguji IV

Dr. Hasvim Hasatiah, S.Sos.I., M.S.I.
NIP. 19820302 200710 2 001

Mengetahui,
Pembimbing

Dr. H. Anasom, M. Hum.

NIP. 196612251994031004

Disahkan oleh

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Pada Tanggal 3 Maret 2024



Prof. Dr. H. Ilyas Supena, M.Ag.

NIP. 19410200112 1 003

PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya saya serta belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya. Oleh karena itu, informasi dan referensi yang dijadikan bahan rujukan sumbernya dijelaskan dalam daftar pustaka.

Semarang, 29 Desember 2023

Alifa Fadila
NIM. 1801056012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Komunikasi Krisis Divisi Humas Kementerian Agama RI Untuk Memulihkan Reputasi Pasca Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Tahun 2020-2021” dengan baik.

Sholawat serta salam kepada beliau Nabi Muhammad SAW, semoga kita semua senantiasa mendapatkan syafaat dari beliau baik di dunia maupun di akhirat. Penulis menyadari akan kekurangan dalam pembuatan penelitian ini sehingga selama proses penelitian, sehingga penulis banyak mendapatkan mendapatkan bantuan, dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

Penulis menyadari kelemahannya dalam melakukan penelitian ini dan juga menerima banyak bantuan, dukungan, bimbingan, dan dari berbagai penulis dalam menulis penelitian ini. Pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada para hadirin.

1. Prof. Dr. Nizar, M. Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang,
2. Prof. Dr. H. Ilyas Supena, M. Ag, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang,
3. Dr. H. Abdul Sattar, M. Ag selaku Ketua Jurusan serta Dr. Hasyim Hasanah, S.Sos.I, M.S.I selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Haji dan Umroh UIN Walisongo Semarang yang telah mengizinkan dan memotivasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. H. Anasom, M.Hum. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan dan motivasi agar saya menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan benar.
5. Dr. Kurnia Muhajarah M.S.I. selaku pembina karantina proposal skripsi yang telah memberi masukan dalam pengerjaan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang yang telah mengarahkan, mengkritik, membimbing, dan

memberikan ilmunya kepada peneliti selama dalam menuntut ilmu di bangku perkuliahan.

7. Orang tua saya, Bapak Sobirin, S.Pd dan Ibu Endang Kuncokowarni, S.Ag serta Aji Kuncaka S.T. dan Aci Sabrina S.Kep.Ns selaku kakak kandung, Lailatul Khasanah S.Pd selaku kakak ipar serta keponakanku Alif dan Fatimah yang selalu mendukungku secara finansial dan non finansial serta selalu mendoakan yang terbaik untukku.
8. Teman-Teman Jurusan Manajemen Haji dan Umroh yang senantiasa mendukung dan mendampingi dalam suka maupun duka.
9. Segala pihak yang berkontribusi khususnya pegawai Kemenag RI yang telah berkontribusi membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semoga semua pihak yang membantu serta mendukung penulis mendapatkan ganjaran yang setimpal dari Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*. Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan skripsi ini. Semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

PERSEMBAHAN

1. Ibu dan bapak yang mendoakan bungsu di setiap sujudnya,
2. Kakak kandung, kakak ipar serta ponakanku selalu membantu saya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini .
3. Almamater Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

MOTTO

QS Al-Hujurat:49

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا
بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَيْهِ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

“Hal orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu” (Affandi, 2020).

**KOMUNIKASI KRISIS DIVISI HUMAS KEMENTERIAN AGAMA RI
UNTUK MEMULIHKAN REPUTASI PASCA PEMBATALAN
KEBERANGKATAN JEMAAH HAJI TAHUN 2020-2021**

Alifa Fadila

1801056012

ABSTRAK

Kehadiran Covid-19 berimbas pada banyak aspek salah satunya penyelenggaraan ritual ibadah. Ibadah haji yang prosesnya melibatkan jutaan orang juga terdampak karena bila diselenggarakan berpotensi menjadi episentrum penyebaran Covid-19. Pemerintah Saudi selaku tuan rumah melakukan penangguhan penerbangan internasional serta tidak segera memberikan kepastian membuat pemerintah Indonesia mengambil langkah dengan memutuskan penundaan keberangkatan ibadah haji di tahun 2020-2021. Keputusan pembatalan haji ini disambut negatif oleh masyarakat karena berdampak negatif bagi *waiting list* ibadah haji di Indonesia. Imbas dari penundaan ini memunculkan opini negatif dari berbagai kalangan sehingga bila tidak ditangani dengan baik dapat mengancam citra dan reputasi yang selama ini dibangun oleh Kemenag RI. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji komunikasi krisis Kemenag RI guna memulihkan reputasi pasca pembatalan keberangkatan jemaah haji tahun 2020-2021.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori tahapan strategi respon krisis serta teori pemulihan reputasi *Image restoration theory* (IRT) yang dicetuskan oleh William Benoit. Sementara itu, metode yang digunakan penulis ialah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan dalam memulihkan reputasi, beberapa penerapan strategi IRT yang dilakukan oleh Kemenag RI yakni dengan melakukan permohonan maaf kepada publik, *good intentions* dengan mengupayakan persiapan rancangan keberangkatan ibadah haji meskipun akhirnya pemerintah Saudi menanggukkan keikutsertaan jemaah internasional serta memberikan kompensasi dengan mengizinkan jemaah untuk melakukan penarikan setoran awal dan tidak membebankan biaya kenaikan Biph kepada jemaah lunas tunda yang berangkat di tahun 2022 serta 2023.

Kata Kunci: Pandemi Covid-19, Hubungan Masyarakat, Kementerian Agama Republik Indonésia, Komunikasi Krisis

DAFTAR SINGKATAN

BIPIH	: Biaya Perjalanan Ibadah Haji
BPIH	: Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji
BPKH	: Badan Pengelola Keuangan Haji
Calhaj	: Calon Jemaah Haji
<i>Covid-19</i>	: <i>Corona Virus Disease 2019</i>
Ditjen	: Direktorat Jenderal
Ditjen	: Direktorat Jenderal
DPR	: Dewan Perwakilan Rakyat
Humas	: Hubungan Masyarakat
Kemenag	: Kementerian Agama
Kemenag	: Kementrian Agama
Kemenhub	: Kementerian Perhubungan
Kemenkes	: Kementerian Kesehatan
Kemenlu	: Kementerian Luar Negeri
KMA	: Keputusan Menteri Agama
Komnas	: Komisi Nasional
<i>KSA</i>	: <i>King Saudi Arabia</i>
Menag	: Menteri Agama
NIK	: Nomor Induk Kependudukan
PHU	: Penyelenggara Haji dan Umrah
SISKOHAT	: Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu
<i>WHO</i>	: <i>World Health Organization</i>
WNA	: Warga Negara Asing

DAFTAR ISI

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR SINGKATAN	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Tinjauan Pustaka	5
F. Metode Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	12
BAB II	14
A. Komunikasi Krisis	14
B. Humas Pemerintah	21
C. Reputasi	25
D. Strategi Pemulihan Reputasi	26
BAB III	32
A. Profil Divisi Humas Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)	32

B.	Pembatalan haji 2020-2021	33
C.	Dampak Pembatalan Keberangkatan Haji 2020-2021.....	35
D.	Tim Manajemen Krisis.....	39
E.	Komunikasi Krisis Kementrian Agama RI Pembatalan Keberangkatan Ibadah Haji 2020-2021	42
F.	Strategi Pemulihan Reputasi Kemenag RI.....	54
BAB IV	60
A.	Analisis Komunikasi Krisis Pembatalan Haji Tahun 2020-2021 ..	60
B.	Strategi Pemulihan Reputasi Pembatalan Haji Tahun 2020-2021	65
BAB V	70
A.	Simpulan	70
B.	Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN	83

DAFTAR TABEL

<i>Image Restoration Theory</i>	22
Pengembalian Setoran Awal dan Penarikan Setoran Lunasan	38

DAFTAR GAMBAR

Struktur Sub Dari Divisi Ditjen PHU	34
Tim Manajemen Krisis 2020	42
Kemenag Pastikan Persiapan Haji 2020 Terus Berjalan	46
Haji Dibatalkan, Tagar #Balikindanahaji Muncul Di Twitter	49
Penyataan Resmi Dubes Essam	50
Konfersi Pers Kementerian Agama Pembatalan Haji 2021	52
Ikhtiar Pemerintahan Persiapkan Penyelenggaraan Ibadah Haji 2021M	54
Analisis SWOT Tim Manajemen Krisis Kementerian Agama	56
Respon DPR Terhadap Kemungkinan Pembatalan Keberangkatan Haji 2021 ...	57
Pembatalan Keberangkatan Ibadah Haji 2020	59
Prosedur Permohonan Pengembalian Setoran Pelunasan BPIH 2021	60
Jemaah Lunas Tunda Tidak Perlu Tambah Biaya Haji	61
Pernyataan Maaf Serta Ucapan Terimakasih Menag	62
Kepuasan Jemaah Haji 2022	6

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Jumali (2020:17) menekankan bahwa penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia bukan sekedar pelaksanaan ritual ibadah akan tetapi berkaitan hajat hidup ratusan ribu jemaah. Oleh karena itu, agar lebih tertata serta profesional penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah (Sattar & Hasanah, 2023:44). Dengan adanya landasan normatif tersebut, Kemenag selaku aktor utama bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan supaya para jemaah haji dapat melaksanakan hajinya dengan nyaman, aman dan sesuai *syariat* sehingga diharapkan dapat memperoleh kesempurnaan ibadah serta haji *mabrur* (Choliq, 2014:82).

Masifnya penularan virus corona menyebabkan berbagai negara melakukan berbagai upaya untuk memutuskan rantai penularan *Covid-19*. Salah satu langkah yang diambil yakni meniadakan agenda yang sekiranya melibatkan banyak orang salah satunya penyelenggaraan ibadah haji. Pertemuan jemaah dalam jumlah besar yang berasal dari berbagai macam negara berpotensi menimbulkan episentrum penyebaran *Covid-19* (Ebrahim et al., 2021:1). Oleh sebab itu, guna memprioritaskan kesehatan, keselamatan dan keamanan seluruh jemaah haji Kemenag memutuskan menunda keberangkatan haji tahun 2020 yang dituangkan melalui Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 494 tahun 2020 tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2020.

Keputusan terkait pembatalan haji di Indonesia diputuskan berdasarkan kebijakan Arab Saudi. Dalam kebijakan tersebut dijelaskan bila pemerintah Saudi hanya mengizinkan warga negara Arab Saudi dan warga negara non-Arab yang tinggal di Arab Saudi yang diperbolehkan melakukan ibadah haji yang jatuh pada Juli tahun 2020. Di lain sisi *King Saudi Arabia* (KSA) juga tidak segera memberikan kepastian mengenai pembagian kuota jemaah haji, sehingga Kemenag

tidak memiliki waktu yang cukup dalam mempersiapkan hal teknis serta operasional keberangkatan jemaah haji.

Penangguhan penyelenggaraan haji bagi Warga Negara Asing (WNA) di luar Arab Saudi memberikan dampak serius bagi jemaah haji. Hal tersebut dikarenakan kouta haji tiap tahunnya terbatas sehingga para jemaah membutuhkan waktu yang lama untuk menunaikan ibadah haji (Djamil et al., 2020:2). Dalam data dari Kementerian Agama Republik Indonesia, hampir 60% calon jemaah haji merupakan jemaah lansia (Hasanah et al., 2022:2). Tertudanya keberangkatan penyelenggaraan haji tentu menimbulkan kekhawatiran jemaah manula terkait *istita'ah* kesehatan yang akan ditanggung saat keberangkatan kelak (Hasanah, 2023:394).

Penangguhan keberangkatan jemaah haji mendapatkan berbagai macam respon dari para *stakeholder*. Tanggapan dan reaksi negatif tidak hanya dilontarkan oleh jemaah haji keberangkatan 2020 tetapi juga para anggota DPR RI. Muhammad Fauzi selaku Anggota Komis VIII DPR mengungkapkan kekecewaannya terhadap sikap Menteri Agama yang dianggap secara sepihak memutuskan pembatalan haji 2020. Hal tersebut menjadi dasar penolakan Komisi VIII DPR RI terhadap permintaan Menag untuk membicarakan masalah pembatalan haji di pertemuan yang digelar pada Kamis 4 Juni 2020. Fauzi menambahkan, kekecewaan Komisi VIII DPR didasari karena pihak Kemenag RI tidak mengkoordinasikan keputusan pembatalan haji 2020 dengan DPR sebelumnya. Padahal, sesuai ketentuan UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah, seharusnya setiap keputusan terkait haji dibicarakan dengan DPR RI (Sadewo, 2020). Selain itu Komisi Nasional (Komnas) Haji dan Umrah juga menghimbau untuk mengawal keputusan pembatalan karena berkaitan dengan pengembalian nilai manfaat atas pelunasan Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH) dan pengembalian dokumen jemaah (BBC News Indonesia, 2020).

Penundaan keberangkatan ibadah haji otomatis menjadi topik perbincangan berbagai pihak sehingga berita terkait beredar dengan cepat. Salah satu isu yang hangat diperbincangkan ialah terkait surat yang dikirimkan oleh Duta Besar Arab

Saudi untuk Indonesia, Essam bin Abed al-Thaqafi kepada Ketua DPR RI Puan Maharani. Dalam suratnya, Dubes Essam menyanggah pernyataan apabila Indonesia yang tidak mendapatkan kuota haji serta adanya 11 negara telah memperoleh kuota haji seperti yang telah dilontarkan oleh Wakil Ketua DPR RI Sufmi Dasco Ahmad dan Wakil Ketua Komisi VIII DPR RI Ace Hasan Syadzily. Essam Bin Abed Al-Thaqafi menjelaskan bahwa Pemerintah Arab Saudi belum mengeluarkan instruksi apapun berkaitan dengan pelaksanaan haji tahun 2020. Essam menghimbau anggota dewan untuk melakukan komunikasi terlebih dahulu dengan pihak kedutaan atau otoritas resmi lainnya, baik di Kerajaan Arab Saudi ataupun di Indonesia (Mangihot, 2021).

Isu-isu miring menimbulkan krisis bagi reputasi organisasi. Hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Amnia Salma salah satu Staff di Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI, menyampaikan bila isu-isu negatif yang beredar di masyarakat menciderai reputasi Kemenag selaku lembaga yang memiliki otoritas tertinggi dalam penyelenggaraan haji di Indonesia. Hal tersebut dikarenakan rendahnya literasi masyarakat membuat hoax yang terus menerus tersebar merupakan hal yang valid (Faturrohman & Salim, 2022:122).

Salma meluruskan bila keputusan penangguhan keberangkatan haji disebabkan karena lambannya pemerintah Saudi dalam memberikan kepastian terkait operasional haji di masa pandemi. Padahal persiapan penyelenggaraan haji sangat kompleks karena Kemenag RI harus mempersiapkan bimbingan manasik, transportasi, konsumsi serta akomodasi bagi jemaah haji baik selama di Tanah Air maupun di Arab Saudi oleh karena itu persiapan harus segera dilakukan. Salma menerangkan, pihak Kemenag RI juga mempertimbangkan *istitha'ah* kesehatan jemaah haji. Apabila, tetap memaksa pelaksanaan prosesi ibadah haji kemungkinan penularan yang masif bahkan bukan tidak mungkin menjadi *episentrum* penularan *Covid-19* yang malah memunculkan *kemudharatan* yang luar biasa.

Salma menyayangkan bila niat baik Kemenag tidak mendapatkan respon positif dari masyarakat. Malah *stakeholder* mempersepsikan bahwa Kemenag RI dan pemerintah Indonesia tidak mengupayakan negosiasi dengan maksimal dengan pemerintah Arab Saudi. Gencarnya pemberitaan pembatalan haji semakin

memperparah timbulnya respon negatif dari masyarakat bahkan membentuk buruknya opini masyarakat sehingga mengancam citra Kemenag RI sebagai pihak yang diamanahi negara untuk mengelola penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia. Dilihat dari pandangan negatif dari masyarakat dan media dengan adanya perubahan aturan keberangkatan haji tersebut, apabila divisi Humas tidak mempunyai strategi komunikasi krisis yang tepat, maka persoalan tersebut dapat menjatuhkan reputasi Kemenag RI, maka penulis merasa perlu untuk membuat penelitian terkait “Komunikasi Krisis Divisi Humas Kementerian Agama RI Untuk Memulihkan Reputasi Pasca Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Tahun 2020-2021”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan penelitian ini adalah apa komunikasi krisis yang diambil Divisi Humas Kementerian Agama RI guna memulihkan reputasi pasca pembatalan keberangkatan jemaah haji tahun 2020-2021?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka berikut ini peneliti rumuskan tujuan dari adalah guna memahami komunikasi krisis yang dilakukan Divisi Humas Kementerian Agama RI untuk memulihkan reputasi pasca pembatalan keberangkatan jemaah haji tahun 2020-2021

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang terdiri dari dua bagian yaitu sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau dapat memberikan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan studi kasus mengenai komunikasi krisis yang akan mempengaruhi reputasi suatu organisasi.

b. Manfaat Praktis

Bagi Kemenag RI, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam merancang bagaimana menerapkan komunikasi krisis yang

bertujuan untuk melakukan pemulihan reputasi di Kemenag RI. Bagi perusahaan lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam mengelola komunikasi, pengetahuan, pemahaman dan gambaran mengenai komunikasi krisis untuk pemulihan reputasi.

E. Tinjauan Pustaka

Sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang mempunyai beberapa persamaan maupun perbedaan namun tetap dalam satu konteks yang sama.

Pertama, studi yang dilakukan oleh Fresica Andini pada tahun 2021 berjudul “Komunikasi Krisis PT. Silver Silk Tour Dan Travel Dalam Menghadapi Pembatalan Keberangkatan Haji Dan Umrah Selama Covid 19 Di Kota Pekanbaru”. Penelitian ini meninjau strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh PT. Silver Silk Tour dan Travel akibat pandemi *Covid-19*. Diharapkan komunikasi krisis yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam meminimalisir dampak seperti komplain yang diajukan jemaah serta tuntutan pengembalian dana. Skripsi ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengambilan data melalui wawancara semi struktur. Teori yang digunakan oleh PT. Silver Silk Tour Dan Travel dalam meminimalisir dampak krisis yakni dengan menggunakan strategi komunikasi krisis oleh Rachmat Kriyantono.

Hasil penelitian ini menunjukkan jika PT. Silver Silk Tour Dan Travel menerapkan 7 strategi dari 10 strategi komunikasi krisis yang ada yakni adanya tim komunikasi, menghimpun fakta mengenai krisis guna memberi informasi ke jemaah, terbuka guna mencegah adanya *miscommunication* melalui *whatsapp messenger*, penyampaian informasi dengan hati-hati dengan melakukan konfirmasi direktur perusahaan, menerapkan komunikasi reputasi dengan menerbitkan publikasi secara berkala, menerapkan komunikasi empati dengan cara memposisikan perasaan sebagai jemaah batal berangkat dan menyediakan berbagai macam saluran komunikasi berupa saluran tatap muka, sosial media dan media nirmassa agar jemaah dapat menyampaikan aspirasi dengan lebih leluasa (Andini, 2021). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis kaji ialah penggunaan metode kualitatif serta mengkaji komunikasi yang dilakukan oleh

lembaga akibat krisis yang disebabkan oleh hadirnya *covid-19*. Sementara itu perbedaannya terletak pada teori utama yang dikaji dalam mengatasi krisis.

Kedua, studi yang dilakukan oleh Laranty Irabella dan Maman Chatamallah dengan judul “Manajemen Krisis *PRs* PT. X Kota Pekanbaru pada Pengunduran Haji dan Umrah di Era Pandemi *Covid-19*”. Tujuan penelitian ini adalah guna memaparkan tahapan manajemen krisis yang diambil oleh PT X kota Pekanbaru serta hambatan dan dukungan dalam menghadapi krisis pandemi *Covid-19*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode kualitatif dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan sewaktu mengumpulkan data. Dalam menghadapi krisis yang ada PT X menggunakan 4 tahapan *crisis plan* yakni *planning, communication during a crisis, responding in a crisis, recovery and evaluation*.

Pada tahap *planning* perusahaan segera membentuk tim guna menghadapi krisis yang ada, pemindaian informasi terkait keadaan terkini, menjadi narahubung antara jemaah dan perusahaan. *Communication during a crisis* mengkomunikasikan kepada jemaah gagal berangkat mengenai segala sesuatu yang menyebabkan penangguhan umrah oleh pemerintah Arab Saudi dan memberi pengertian bahwa Biaya Penyelenggaraan Ibadah Umrah (BPIU) tidak dapat dikembalikan guna *reschedule* sewaktu penyelenggaraan umrah di situasi normal. *Responding in a crisis*, di tahap ini perusahaan memanfaatkan fungsi media sosial untuk mengabarkan pemberitaan terkini, memahami persepsi jemaah serta lingkungan bisnis perjalanan ibadah umrah, menganalisis rencana yang telah dibuat. *Recovery and evaluation* di tahap ini perusahaan meminta maaf kepada jemaah gagal berangkat, mempererat tali silaturahmi melalui *whatsapp grup* atau bertemu secara langsung (Irabella & Chatamallah, 2021). Perbedaan penelitian ini dibanding yang tengah penulis lakukan yakni terletak pada perbedaan *focus* penelitian dimana dalam penelitian ini topik mengkaji manajemen krisis, sementara penelitian ini hanya mengkaji komunikasi yang notabnya hanya salah satu aspek dalam penerapan manajemen krisis, tentunya teori utama yang dikaji dalam mengatasi krisis berbeda.

Ketiga, studi yang dilakukan Ascharisa Mettasatya Afrilia di tahun 2018 yang berjudul “Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umrah *First Travel* dalam Menghadapi Krisis Perusahaan”. Penelitian ini meninjau langkah yang diambil oleh *First Travel* dalam menghadapi krisis terkait menurunnya kepercayaan masyarakat kepada pihak *First Travel* yang gagal memberangkatkan jemaahnya. Dalam situasi krisis, peranan *PRs* sangatlah dibutuhkan guna menjadi jembatan komunikasi pihak internal perusahaan kepada publik. Hasil penelitian menunjukkan pihak *First Travel* gagal mengelola krisis yang ada dengan mengabaikan laporan para calon jemaah nya serta memilih menghindar dan tidak terbuka dalam memberi tanggapan pada keluhan konsumennya hingga akhirnya banyak pihak jemaah yang membawa permasalahan gagal berangkat ke pihak hukum sehingga citra *First Travel* semakin terpuruk (Afrilia, 2018). Perbedaan penelitian yakni permasalahan dan jenis krisis yang diteliti dengan kajian terdahulu berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis krisis yang dialami Kemenag ialah krisis reputasi yang notabennya berasal dari eksternal organisasi, sementara dalam krisis dalam penelitian ini ialah perusahaan melakukan tindakan criminal dengan menyelewengkan uang jemaah sehingga jemaah umrah mengalami gagal berangkat umrah.

Keempat, studi yang dilakukan oleh Irene Silviani, Ingrid Febriani Pardede, David Cardona Sembiring dengan judul “Komunikasi Krisis dalam *New Normal*”. Penelitian ini membahas mengenai komunikasi krisis yang dihadapi Pemerintah. Tujuan diadakannya studi ini ialah untuk meninjau komunikasi krisis yang dilakukan oleh pemerintah saat menghadapi *pandemic Covid-19* yang sebelumnya diluar prediksi sehingga ditelaah serta diperbaruinya program, target, dan *major projects* di Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024.

Pemerintah perlu melakukan menelaah kembali terhadap rencana jangka menengah mengingat pada tahun 2020 semua program dilakukan pengalihan fokus untuk penanganan Covid-19. Pemerintah mempunyai tiga alternatif dalam perencanaan jangka menengah, apakah tetap dengan rencana semula, melakukan revisi moderat, atau mengganti dengan rencana yang baru dengan mendasarkan

asumsi yang sudah diperbaharui dengan datangnya pandemi Covid-19 dan dampak ekonomi yang mengiringinya. Memahami pola krisis dapat membantu pelaku komunikasi mengantisipasi kebutuhan informasi masyarakat, pemangku kepentingan, dan media (Silviani et al., 2020). Meski memiliki persamaan terkait penyebab krisis yakni kemunculan *covid-19* akan tetapi topik penerapan berbeda, dimana dalam penelitian ini hanya meninjau komunikasi krisis saat penerapan *new normal* di Indonesia.

Kelima, studi yang dilakukan oleh Lesmana Nahar di tahun 2020, dengan judul “Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia Menghadapi Pandemi Covid-19”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisa komunikasi krisis yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia khususnya pemerintah pusat. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan menelusuri dan menganalisa dokumen berita di media tradisional, media *online* dan media sosial serta observasi dan fenomena yang terjadi di masyarakat selama krisis terjadi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pemerintah pusat telah berusaha semaksimal mungkin melaksanakan komunikasi krisis dengan menggunakan semua media yang ada. Walaupun ada beberapa catatan dan saran yang diajukan peneliti untuk perbaikan dan penyempurnaan dimasa yang akan datang (Nahar, 2020). Meski memiliki persamaan terkait penyebab krisis yakni kemunculan *covid-19* akan tetapi topik penerapan berbeda, dimana dalam penelitian ini meninjau penerapan komunikasi krisis yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia.

Tinjauan pustaka yang dipaparkan penulis dalam penelitian diatas juga menggunakan metode penelitian kualitatif, dan hasil dari semua penelitian terdahulu diatas menunjukkan proses dari suatu instansi pemerintah atau perusahaan dalam proses komunikasi krisis dan manajemen krisis. Sebagai aspek kebaruan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan *Image restoration theory* (IRT) menurut Benoit sebagai teori utama dan acuan peneliti untuk memperoleh hasil penelitian mengenai komunikasi krisis Divisi Humas Kementerian Agama RI untuk memulihkan reputasi pasca pembatalan keberangkatan jemaah haji tahun 2020-2021.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah metode atau teknik yang biasa digunakan oleh seorang peneliti untuk mengumpulkan data maupun informasi saat melakukan penelitian yang disesuaikan dengan subjek serta objek yang diteliti. Metode penelitian ini menjelaskan mengenai cara atau proses suatu penelitian yang terdiri dari:

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif (Suwendra, 2018:4). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif karena metode ini dapat digunakan dalam mengamati permasalahan salah satunya dalam kehidupan kerja organisasi (Gunawan, 2022: 80-81).

Pendekatan yang digunakan penulis dalam penelitian ini ialah pendekatan manajemen komunikasi. Manajemen komunikasi bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang perspektif, paradigma, teori, model, metodologi penelitian, dan konsep-konsep komunikasi serta aspek-aspek manajerial untuk kepentingan pengelolaan sumber daya komunikasi dalam berbagai bentuk dan konteks dalam mewujudkan efektivitas komunikasi (Riinawati, 2019:26). Peneliti bermaksud memahami cara Kemenag RI berkomunikasi di situasi krisis akibat pembatalan keberangkatan ibadah haji di tahun 2020-2021. Dalam momen tersebut Kemenag banyak menerima opini negatif bahkan *hoax* dari berbagai kalangan sehingga apabila Kemenag tidak melakukan komunikasi dengan baik, hal tersebut akan menurunkan citra dan reputasi Kemenag di mata masyarakat. Metode deskriptif digunakan sebagai cara untuk menjabarkan bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan Kemenag dalam masa tersebut.

2. Sumber dan Jenis Data

Sumber data merupakan objek tempat memperoleh data (Pimay et al., 2018: 63). Sumber dan jenis data yang peneliti gunakan ialah sebagai berikut:

a. Sumber dan Jenis Data Primer

Sumber data primer bersumber dari beberapa narasumber yang berasal dari anggota Tim Manajemen Krisis yang dibentuk oleh Kemenag RI yakni Amir Hamzah sekaligus kepala subdirektorat pendaftaran dan pembatalan haji regular divisi Direktorat Penyelenggaraan Haji Dalam Negeri, serta Amnia

Salma selaku statistisi Ahli pertama pada sub Bagian Humas dan Perencanaan. Selain itu, menggali komunikasi krisis yang diterapkan Kemenag dengan mewawancarai Alam Agoga Hasibuan selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Humas serta Agung Nugroho selaku Kepala kepala subdirektorat Divisi Humas Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU). Data primer diperoleh langsung dari narasumber yang secara langsung memberikan data kepada pengumpulan data (Majid, 2017: 34). Oleh karena itu data primer dalam penelitian ini ialah hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan narasumber yang telah penulis sebutkan dalam sumber data primer diatas.

b. Sumber dan Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini ialah website maupun *platform* Kemenag RI maupun pihak lain yang sekiranya membahas pembatalan keberangkatan haji akibat pademi *covid-19*. Data sekunder penulis peroleh dari mengumpulkan dokumen berupa tulisan-tulisan (Suwendra, 2018: 10). Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari studi kepustakaan sebagai kegiatan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti buku, majalah, video, berita, dan sumber lainnya yang sekiranya dapat menunjang data terkait komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemenag RI dalam pembatalan keberangkatan ibadah haji di tahun 2020-2021.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah peneliti dalam mengumpulkan data untuk memperoleh hasil yang diharapkan untuk menyelesaikan penelitian (Winarni, 2018:79). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua teknik yaitu wawancara dan studi kepustakaan.

a. Wawancara

Teknik yang dipakai penulis dalam menggali data primer ialah wawancara semi terstruktur (Fitrah & Luthfiyah, 2023:69). Dalam wawancara, peneliti tetap berpedoman pada *draft pertanyaan yang memuat topik yang diteliti* (Sugiyono, 2021:74). Dalam wawancara ini, penulis tetap membuat *draft* pertanyaan agar wawancara tetap terarah, akan tetapi dalam proses wawancara penulis mengembangkan pertanyaan sehingga data yang diperoleh lebih mendalam serta

dapat menjawab pertanyaan mengenai komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemenag RI.

b. Studi Pustaka

Teknik yang dipakai penulis dalam menggali data sekunder ialah menggunakan teknik studi Pustaka (Fadli, 2021:33). Disini penulis menelusuri berbagai sumber berkaitan dengan fenomena yang berkaitan dengan komunikasi krisis pembatalan keberangkatan haji di tahun pandemi *covid-19* yang dilakukan oleh Kemenag RI.

3. Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman (1984) dalam Pahleviannur et al., (2022:139) mengemukakan empat aktivitas dalam analisis data kualitatif. Analisis ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu: *data collection, data reduction, data display, conclusion drawing* terakhir *verification*.

a. *Data Collection*

Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Dalam penelitian ini data diperoleh dari hasil wawancara dan studi pustaka. Pengumpulan data dilakukan dalam waktu yang lama sehingga akan diperoleh banyak data dan sangat bervariasi. Pada pelaksanaan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan nantinya akan dicocokkan dengan data yang didapat, sehingga tidak ada data yang diragukan dan sudah sesuai dengan kenyataan di lapangan (Pahleviannur et al., 2022:139)

b. *Data Reduction*

Data yang diperoleh dari lapangan dan jumlahnya cukup banyak, karena itu harus dicatat secara rinci dan teliti. Mereduksi data ini adalah dimana peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya (Pahleviannur et al., 2022:140). Hanya informasi terkait cara atau langkah-langkah, kebijakan, serta tanggapan pemerintah khususnya Kementerian Agama RI dalam menghadapi masa krisis reputasi akibat pembatalan keberangkatan haji pada 2020-2021. Kemudian, data yang terpilih

disusun dan dirangkai peneliti agar selanjutnya dapat dianalisis dan didiskusikan berdasarkan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini.

c. Data Display

Data yang telah direduksi disajikan, dengan begitu akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Pahleviannur et al., 2022:141). Peneliti tidak hanya menyajikan berupa informasi yang berbentuk naratif, namun juga beberapa data berupa grafik, gambar, serta bagan yang dirancang untuk menemukan pola atau jalan menuju jawaban atas masalah mengenai tahapan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kementerian Agama RI.

d. Conclusion Drawing and Verification

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas (Pahleviannur, et al., 2022:141).

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan agar pembaca mudah memahami urutan dari penelitian, Skripsi ini disusun agar dapat menggambarkan arah dan tujuan dari skripsi ini. Adapun sistematika penulisannya ialah sebagai berikut:

1. Bagian pertama berisi bagian judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, halaman abstraks, kata pengantar dan daftar isi.
2. Bagian isi yang terdiri dari lima bab:
 - BAB I : Pendahuluan. Bab ini penulis akan menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.
 - BAB II : Bab ini menerangkan tentang bagaimana landasan teori yang berkaitan tentang penelitian yang diangkat penulis yakni komunikasi krisis, hubungan masyarakat serta hubungan masyarakat pemerintah.
 - BAB III : Gambaran Umum Data Penelitian. Bab ini menerangkan gambaran umum tentang data-data yang ada pada rumusan masalah. Adapun

bagian dari bab ini adalah data-data yang bersumber dari dokumen organisasi Kemenag RI seperti profil organisasi, kebijakan mengenai pembatalan keberangkatan jemaah haji serta komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemenag RI pasca terbitnya peraturan mengenai pembatalan haji di tahun 2020-2021 tersebut.

BAB IV: Analisis dan Hasil Penelitian. Bab ini memaparkan analisis dan mendeskripsikan strategi pengelolaan krisis oleh Divisi Humas Kementerian Agama dilihat dari sudut pandang IRT serta bagaimana strategi IRT yang diterapkan oleh Divisi Humas Kementerian Agama RI.

BAB V : Penutup. Bab ini menjelaskan bahwa penulis akan berusaha memberikan kesimpulan dari keseluruhan bahasan skripsi ini serta saran terhadap tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat diambil dari tulisan ini.

3. Bagian terakhir berisi lampiran-lampiran, data dan daftar riwayat hidup penulis.

BAB II

KOMUNIKASI KRISIS, HUMAS, REPUTASI

A. Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis merupakan hal yang penting dalam kehidupan berorganisasi. Sementara itu komunikasi krisis terdiri atas 2 termin yakni komunikasi dan krisis. Guna mempermudah pemahaman maka penulis akan memaparkan istilah krisis terlebih dahulu. Krisis merupakan ujian bagi eksistensi diri, baik perusahaan maupun sebagai individu. Organisasi tidak pernah tahu dengan pasti kapan krisis datang menghampiri. Namun, dapat mempersiapkan diri menghadapi krisis dengan memahami prinsip-prinsip yang benar oleh sebab itu krisis seringkali dianggap sebagai *turning point in history life*, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negatif maupun positif, tergantung reaksi dalam menanggapi hal tersebut (Nova, 2009:55). Bila organisasi tersebut mampu menarik pelajaran dari krisis yang dialaminya, maka organisasi tersebut akan mampu menjadi lebih baik (Kriyantono, 2015:173).

Situasi krisis biasanya bersifat labil serta memiliki kemungkinan *negative* bagi organisasi. Secara lengkap Nova (2011:168) mendefinisikan krisis sebagai kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata. Biasanya merupakan sesuatu yang dilebih-lebihkan oleh media untuk menarik perhatian masyarakat. Institusi atau perusahaan dalam masa krisis perlu mengambil tindakan yang menunjukkan kepedulian dan empati terhadap masyarakat. Dari definisi diatas disimpulkan bahwa jika organisasi mengalami situasi krisis, maka prosedur-prosedur normal tidak berjalan dengan baik. Jika situasi ini terus berlanjut dalam waktu lama, akan menghasilkan beberapa hasil negatif yang tidak diharapkan (Suparmo, 2011:100). Dalam bukunya, Nova (2011:75) menjelaskan macam-macam faktor penyebab krisis, yaitu:

- 1) Bencana alam. Kemunculan bencana alam dapat mempengaruhi aktivitas organisasi, seperti banjir bandang yang menggenangi sawah petani dapat

menyebabkan gagal panen sehingga negara kekurangan stok pangan (Nova, 2011:75).

- 2) Kecelakaan industri. Kecelakaan industri memiliki banyak ragam mulai dari mesin yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, kebakaran, hingga kecelakaan kerja. Contohnya kecelakaan pesawat Adam Air KI 457 rute Jakarta-Manado di Majene menyebabkan runtuhnya reputasi perusahaan hingga mengalami pailit. Kecelakaan ini menjadi alasan reformasi perbaikan keselamatan maskapai di Indonesia (Fitri et al., 2020:104)
- 3) Produk yang kurang sempurna. Biasanya hal ini terjadi karena produk yang dihasilkan perusahaan cacat sehingga harus menarik produk yang beredar di pasaran. Contoh akibat ditemukannya adanya kandungan *salmonella* dalam jajanan *kinderjoy*, BPOM memutuskan untuk menanggihkan penjualan produk tersebut di pasaran (Fikri et al., 2022:249).
- 4) Buruknya persepsi publik terhadap organisasi. Biasanya krisis terjadi karena krisis sebelumnya belum ditangani dengan baik. Inilah yang menyebabkan kerugian yang berlipat ganda, baik dari segi keuangan maupun moral karyawan. Selain itu, citra perusahaan pun akan terus memburuk. Salah satu contoh kasus krisis karena persepsi publik adalah kinerja PLN di mata konsumen, saat terjadinya pemadaman listrik secara menyeluruh di Jakarta pada tahun 2019 (Nurulhuda et al., 2022:291).
- 5) Hubungan kerja yang buruk dengan karyawan. Biasanya, krisis ini dapat mengarahkan pada kondisi tidak terkendali yang serius dalam operasional perusahaan karena karyawan akan melakukan mogok kerja. Contoh krisis karena hubungan kerja yang buruk ini terjadi saat karyawan PT. Aice Indonesia melakukan demo mengenai penuntutan hak mereka sebagai karyawan yang terjadi pada tahun 2019-2020 sehingga beredar aksi boikot Aice di masyarakat (Regina et al., 2021:154).
- 6) Kesalahan strategi bisnis. Penyebab utama krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat yang dilakukan oleh manajemen. Contoh kasus dalam krisis ini adalah kasus Eiger pada tahun 2019 lalu yang memberikan teguran kepada *reviewer* produk nya di youtube, teguran

tersebut di berikan melalui email yang berisi permintaan untuk menghapus video tersebut (Syukron, 2021:1619). Hal tersebut menarik perhatian netizen sehingga menghasilkan opini public yang negatif di media sosial.

- 7) Masalah kriminal. Kasus kriminal merupakan ancaman besar bagi organisasi. Biasanya krisis ini muncul apabila anggota organisasi melakukan tindakan kriminal contoh pembajakan, pelecehan dan lain sebagainya (Nova, 2011:75).
- 8) Pergantian manajemen. Biasanya krisis ini muncul bila CEO dari perusahaan mengalami pergantian saat situasi kurang baik. Contoh dari kasus ini ialah semakin menurunnya harga saham setelah CEO memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Nova, 2011:75).
- 9) Persaingan bisnis. Krisis akibat persaingan bisnis dapat menyebabkan rugi dan harus mengeluarkan banyak uang untuk bangkit dan membangun kembali nama dan reputasi mereka. Contoh, perseteruan antara Ruben Onsu dan Benny Sujono terkait hak paten atas nama merk geprek (Angelica et al., 2021:311).

Pada era globalisasi, penyebaran informasi sangat cepat akibat adanya berbagai *platform* sosial media. Dalam kondisis krisis, media sosial dapat menjadi tantangan sekaligus keuntungan bagi organisasi. Hal tersebut dikarenakan media sosial dapat menjadi alat yang menguntungkan ketika digunakan untuk memulihkan situasi krisis karena kecepatannya, daya jangkauanya yang luas dan memiliki efektifitas yang tinggi. Namun di sisi lain, media sosial justru dapat pula menjadi penyebab krisis yang dapat mengalami eskalasi yang cepat dan memperparah krisis. Dengan adanya *social media*, misinformasi dan rumor dapat cepat berkembang dengan liar (Komala, 2022:99).

Menurut Riinawati (2019:15), komunikasi krisis merupakan salah satu bagian aktivitas manajemen krisis. Sebelum krisis terjadi, idealnya organisasi menyiapkan perencanaan yang baik dan sistematis dapat mengurangi waktu respons di awal krisis sehingga lebih optimal dalam mencegah kesalahan langkah, serta melakukan respons awal organisasi terhadap krisis. Karena krisis memerlukan penanganan cepat di awal agar tidak terjadi eskalasi dampaknya. Oleh karena itu, organisasi harus segera mengutus seseorang guna melakukan respons krisis, menyampaikan

tanggung jawab serta mengambil tindakan cepat bila diperlukan (Komala, 2022:104).

Komunikasi krisis memang tidak jauh dari penyusunan strategi agar pesan dapat tersampaikan dengan efektif di saat krisis tengah berlangsung. Tentu saja, dalam proses penyusunan strategi ini, peran ahli yang kompeten dan kredibel diperlukan untuk melakukan intervensi yang efektif terhadap publik. Pihak yang berwenang untuk melakukan komunikasi krisis juga harus dapat menyusun respon yang tepat untuk tantangan-tantangan kompleks, yang memerlukan koordinasi secara internal maupun eksternal (Wijayanto et al., 2022: 152). Oleh karena itu, pihak yang dipilih humas dalam melakukan komunikasi kepada public harus berperan proaktif dalam menanggapi dan memberikan informasi secara cepat dan tepat untuk meminimalisir rumor tersebut (Silviani et al., 2020: 84).

Komunikasi krisis dilakukan demi mencegah dampak negatif yang dihasilkan dari kondisi krisis dan cenderung bersifat informatif (Spence et al., 2007:540). Dalam situasi krisis biasanya informasi dipertanyakan sumbernya serta validitasnya sehingga dapat memunculkan rumor yang justru dapat membingungkan masyarakat. Oleh sebab itu, ketika berada dalam situasi krisis organisasi harus segera berupaya menekan faktor ketidakpastian dan faktor risiko hingga tingkat serendah mungkin. Sejak kemunculan krisis, untuk meminimalisir dampak negatif krisis, organisasi harus sigap mengupayakan memperoleh informasi sebanyak mungkin. Informasi kemudian diolah sehingga dapat menghasilkan *alternative* maupun probabilitas terbaik sehingga pengambilan keputusan yang akan ditempuh mendatangkan efek yang positif bagi organisasi (Putra, 2019: 83-84).

Krisis bisa terjadi karena pemberitaan negatif yang kemudian dapat berimbas buruk pada organisasi (Putra, 2019:84-85). Pemberitaan media atau isu yang beredar di masyarakat tidak dapat dinilai kebenarannya, akan tetapi isu tersebut dapat mempengaruhi citra seseorang atau perusahaan. Peran praktisi hubungan masyarakat diharapkan dapat mengklarifikasi pemberitaan media yang tidak seimbang, atau justru memojokkan perusahaan. Kemajuan teknologi komunikasi yang kian pesat sehingga membuat penyebaran berita menjadi lebih cepat dan luas terutama pada saat krisis berlangsung. Hal tersebut disebabkan karena

ketidakmampuan perusahaan atau organisasi dalam menghadapi krisis yang terjadi. Pada dasarnya, organisasi atau perusahaan yang memang memiliki risiko untuk tertimpa krisis kapan saja (Putra, 2019:84-85).

Dalam situasi krisis, komunikasi dilakukan dengan harapan dapat melindungi dan membela organisasi yang menghadapi rintangan dari publik guna mempertahankan reputasinya (Fearn-Banks, 2010:14). Dikutip dari Coombs (2010) dalam Suharyanti & Sutawidjaya (2012:26) yaitu suatu organisasi atau institusi harus dapat berkomunikasi dengan berbagai *stakeholder* terkait ketika sedang mengalami krisis. Oleh karena itu, dalam kondisi krisis dibutuhkan komunikator yang handal. Dalam hal ini komunikator dibutuhkan untuk meminimalisir kesenjangan informasi yang tersebar di masyarakat. Komunikasi adalah usaha yang sulit apalagi dalam kondisi krisis kepercayaan. Untuk itulah kredibilitas komunikator merupakan kunci dari komunikasi yang efektif. Di mana, dalam konteks ini publik menunggu informasi yang valid atas isu-isu yang beredar secara masif. Untuk membangun kepercayaan tersebut, seorang komunikator dituntut dapat menunjukkan komitmen dengan peduli, jujur, dan terbuka (Shofiyanah & Hidayat, 2021: 111).

Idealnya suatu organisasi diharapkan sudah menyiapkan *crisis communication plan*. Adanya *crisis communication plan* dapat menjadi salah satu cara untuk mengantisipasi bila krisis melanda organisasi secara mendadak. Hal tersebut dikarenakan dalam situasi krisis, berita bisa menyebar begitu cepat yang berpotensi melumpuhkan jajaran manajemen sebelum mereka bisa mengontrol situasi dengan efektif. Untuk menjaga citra positif, sebuah korporasi harus menciptakan langkah yang cepat dan efektif saat menghadapi problem apapun, sebab krisis bisa merusak citra paling positif dari sebuah organisasi yang sudah mapan sekalipun (Argenti, 2009: 259).

Hardjana (1998:15) berpandangan dalam situasi krisis terjadi peningkatan arus informasi yang luar biasa karena perhatian masyarakat akan tertuju pada organisasi, terlebih akibat adanya arus informasi semakin mudah membuat krisis semakin rumit. Saat intensitas krisis mulai meningkat, organisasi harus memulai fase komunikasi dengan menyampaikan pesan dari perusahaan dengan lengkap,

terorganisasi, dan rapi. Jika ditangani dengan baik, komunikasi bisa mengurangi kemungkinan meluasnya masalah dan mempersempit potensi gangguan yang bisa merusak perusahaan. Sementara itu, dalam Suharyanti & Sutawidjaya (2012: 63-66) berpendapat, bila dilihat dari perspektif humas, krisis dibagi menjadi tiga tahapan yakni tahap pra-krisis, krisis, dan pasca krisis. Sementara itu pada setiap tahapan memiliki *treatment* yang berbeda dalam menanganinya. Berikut masing-masing upaya yang dilakukan oleh humas dalam menangani krisis di setiap tahapan:

a. Komunikasi pada tahap pra-krisis

Pada tahap pra krisis yang notabennya belum ada kemunculan krisis. Pada tahap ini, humas harus memastikan organisasi melakukan komunikasi secara optimal dengan *stakeholder* baik pada internal maupun eksternal organisasi. Oleh karena itu, humas disibukkan dengan bagaimana organisasi atau institusi berkomunikasi dengan *stakeholder* supaya menciptakan, mempertahankan atau meningkatkan citra positif organisasi (Choliq, 2014:29). Hubungan baik yang dijalin dengan *stakeholder* sebelum masa krisis dapat menjadi dukungan saat organisasi mengalami krisis. Oleh sebab itu, komunikasi krisis tidak hanya berfokus dalam memulihkan kekacauan akibat krisis yang terjadi, namun juga mengharuskan setiap organisasi melakukan perencanaan dan persiapan sebelum krisis terjadi. Dapat disimpulkan bahwa penerapan komunikasi dalam manajemen krisis merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi masalah-masalah yang ada untuk menghindari hal-hal yang dapat merusak citra maupun kredibilitas perusahaan melalui upaya persiapan dan penerapan beberapa strategi yang sudah dipersiapkan oleh pihak manajemen termasuk humas dalam perusahaan.

Aspek utama dalam komunikasi tahap pra krisis ialah *crisis planning*. *Crisis planning* adalah bagaimana mengelola hubungan dengan *stakeholder* yang beragam sebelum krisis terjadi. Penerapan *crisis communication plan* memerlukan *crisis management team* (Ruff & Aziz, 2003:10). Oleh karena itu saat menangani krisis, idealnya organisasi melibatkan berbagai aspek dan divisi dalam perusahaan. Penanggung jawab komunikasi dalam organisasi yang biasanya berada dibawah divisi *public relations* atau *corporate communication* akan menyiapkan *crisis*

communication plan yang diperlukan sebagai panduan untuk mengomunikasikan tindakan-tindakan perusahaan kepada para *stakeholder*. Dalam krisis krisis seringkali melibatkan banyak *stakeholder* (Kasali, 2005:221). Sementara setiap *stakeholder* memiliki karakteristik dan ekspektasi yang berbeda-beda mengenai cara perusahaan menangani krisis (Suharyanti & Sutawidjaya, 2012: 171-172).

b. Komunikasi pada tahap krisis

Biasanya saat sudah memasuki tahap krisis, para *stakeholder* sudah menyadari bila ada yang tidak beres dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan para *stakeholder* sudah terpapar dari media massa, media sosial maupun mendengar dari mulut ke mulut. Dalam situasi ini biasanya sering terjadi kesimpangsiuran isu yang dapat menambah buruk situasi krisis. Kondisi ini disebut dengan *information gap*, dimana tidak sedikit pihak yang memberikan tanggapan dan analisis penyebab dan dampak krisis yang diekspos melalui media massa. Jika pada masa ini organisasi atau institusi tidak cepat tanggap dalam pengendalian situasi dan para media mencari bukti dan pernyataan-pernyataan dari narasumber yang belum tentu tepat, maka krisis akan berkembang menjadi besar dan dapat melebar ke persoalan yang lainnya.

Saat situasi krisis, penting bagi organisasi untuk mengomunikasikan krisis tersebut secara jujur. Akan tetapi organisasi harus secara cermat mempertimbangkan pemilihan kata secara tepat sehingga kedepannya tidak menjadi *boomerang* bagi organisasi (Puspitasari, 2016:93). Dalam situasi ini, organisasi juga dituntut untuk tidak putus dalam menyampaikan informasi terkait perkembangan krisis dan langkah yang diambil kepada *stakeholder* terutama dengan media (Puspitasari, 2016:94). Media massa berperan penting dalam membantu organisasi meredam isu yang beredar.

c. Komunikasi pada tahap pasca-krisis

Tahap pasca krisis biasanya muncul ketika organisasi sudah menerima segala klimaks dari krisis yang diperbincangkan. Pada tahap ini, perhatian utama komunikasi pasca krisis adalah memastikan bahwa organisasi atau institusi menindaklanjuti semua komitmen dan membangun kembali hubungan baik dengan *stakeholder*. Coombs & Holladay (2007:231), membagi aktivitas pasca-krisis

menjadi tiga tahapan yaitu: *crisis tracking*, *cooperation with investigator* dan *follow up*.

1) *Crisis tracking*. *Crisis tracking* merupakan upaya organisasi untuk terus memantau krisis yang ada sehingga dapat selalu menginformasikan kepada para *stakeholder* mengenai langkah-langkah penyelesaian krisis yang akan diambil oleh organisasi.

2) *Cooperation with investigator*. *Cooperation with investigator* dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan pihak yang mencermati krisis yang ada. Hal ini diperlukan untuk menjamin langkah-langkah yang dilakukan untuk mengatasi dan menyelesaikan krisis sesuai dengan komitmen yang disanggupi oleh organisasi atau institusi.

3) *Follow up*. *Follow up* dilakukan dengan menindaklanjuti langkah apa saja yang diambil oleh organisasi. Tahap ini diambil dengan melakukan komunikasi organisasi sehingga dapat mengembalikan situasi ke masa sebelum terjadi krisis atau di masa situasi masih normal. Bentuk aktivitas komunikasi yang dilakukan adalah membangun kembali komunikasi yang baik dengan para *stakeholder* sekaligus menginformasikan langkah-langkah yang dilakukan untuk memulihkan produktivitas organisasi. Krisis yang terjadi pada organisasi atau institusi ini tidak terjadi secara tiba-tiba, namun melewati tahapan-tahapan.

Melihat dari perspektif manajemen humas, setiap tahapan tersebut memerlukan aktivitas komunikasi yang berbeda-beda, yaitu dimulai saat komunikasi tahap pra-krisis, komunikasi tahap krisis dan komunikasi tahap pasca krisis.

B. Humas Pemerintah

Hubungan masyarakat sangat penting bagi organisasi. Idealnya setiap lembaga baiknya memiliki humas agar dapat mengambil langkah yang tepat ketika berhadapan dengan situasi krisis, terlebih bagi lembaga besar seperti Kemenag RI. Namun sebelum membahas humas pemerintah maka penulis memaparkan konteks hubungan masyarakat secara umum terlebih dahulu hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman terkait humas pemerintah.

Pertemuan asosiasi-asosiasi humas seluruh dunia di Mexico City pada Agustus 1978 menetapkan humas masuk dalam ranah keilmuan sosial. Dalam

pertemuan tersebut, humas didefinisikan sebagai suatu disiplin ilmu yang bertujuan untuk menganalisis berbagai kecenderungan, memprediksikan setiap kemungkinan konsekuensi dari setiap kegiatannya, memberi masukan dan saran-saran kepada para pemimpin organisasi, dan mengimplementasikan program-program tindakan yang terencana untuk melayani kebutuhan organisasi dan atau kepentingan khalayak (Anggoro, 2001:2).

Menurut Silviani et al., (2020:31), humas merupakan salah satu usaha manajemen dalam menciptakan hubungan harmonis antara organisasi manajemen itu dengan publiknya melalui program kerja yang positif. Sedangkan menurut Kriyantono (2015:2), humas merupakan sebuah proses membangun relasi, kepercayaan, dan kerja sama antara individu dengan individu dan organisasi dengan publiknya melalui strategi atau program komunikasi yang dialogis dan partisipatif. Sementara Jefkins (2016:9) mengutarakan definisi dari *public relations* adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, baik itu kedalam maupun keluar, antara satu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan saling pengertian.

Berdasarkan hal tersebut, konsep Humas disini peneliti gunakan karena relevan dengan bidang studi peneliti yang mana Humas sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen yang mana bertugas membantu operasional manajemen organisasi. Misalnya, ketika menetapkan tujuan dan menerjemahkan berbagai kebijakan kepada publik serta menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Dozier dan Broom dalam Kusumastuti (2004: 24) menerangkan peranan humas merupakan salah satu kunci penting dalam komunikasi organisasi. Menurutnya peranan *PRO* dibedakan menjadi dua, yakni peranan manajerial (*communication manager role*) dan peranan teknis (*communication technical role*). Ruslan (2005:20) memaparkan, terdapat 4 peranan humas dalam manajemen, yaitu:

- 1) *Expert Prescriber*

Seorang praktisi humas yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan

dengan publiknya. Artinya, petugas humas membantu dalam memecahkan dan mengatasi persoalan yang tengah dihadapi organisasinya.

2) *Communication Fasilitator*

Peranan sebagai fasilitator komunikasi antara organisasi dengan publik baik dengan publik eksternal maupun internal. Humas di sini bertindak sebagai komunikator dan mediator apabila organisasi akan berhubungan dengan publiknya, terutama mendengarkan segala aspirasi publik terkait. Disini, humas memiliki peran untuk menjelaskan kepada publik mengenai kebijakan organisasi serta mengupayakan *mutual understanding* antara organisasi dan publiknya.

3) *Problem Solving Process Fasilitator*

Peranan sebagai fasilitator dalam proses pemecahan masalah. Pada peranan di sini petugas humas melibatkan diri atau dilibatkan dalam setiap manajemen (krisis). Dia menjadi anggota tim, bahkan bila memungkinkan menjadi *leader* dalam penanganan krisis manajemen.

4) *Communication Technician*

Disini *PRO* melakukan sosialisasi atas keputusan yang diambil oleh birokrat. Biasanya kebijakan yang ada dalam organisasi bukan diinisiasi oleh humas melainkan manajemen organisasi. Oleh karena itu, *PRO* harus melakukan sosialisasi baik dalam internal organisasi maupun pada publik.

Humas juga memiliki peran untuk menjadi penyambung lidah antara manajemen dengan pimpinan di organisasi begitupula sebaliknya. Tentu juga menjaga komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya. Untuk itu dalam melakukan komunikasi, Grunig (2013: 285) memaparkan terdapat 4 cara humas menyampaikan kebijakannya kepada *stakeholder* baik internal maupun eksternal organisasi, yakni:

1) *Model Publicity or Press Agency*

Model ini, humas melakukan propaganda dengan melakukan komunikasi satu arah. Lazimnya dalam publikasi, humas bermaksud untuk menggambarkan organisasi dengan baik sehingga dapat menguntungkan citra pada organisasi.

Karena bertujuan untuk memberi keuntungan sepihak, humas bisa saja tidak memuat informasi negatif tentang organisasi.

2) *Model Public Information*

Disini, dalam publikasi terkait organisasi, humas bersikap layaknya jurnalis. Hal ini dilakukan untuk membangun kepercayaan publik pada organisasi. Dalam publikasinya, organisasi masih melakukan komunikasi satu arah akan tetapi publikasi yang dimuat tidak berupaya untuk mempersuasi public sehingga humas memaparkan informasi secara objektif. Meski begitu dalam pengambilan data, humas tetap memilih narasumber secara hati-hati.

3) *Model Two Way Asymmetrical*

Model kampanye dalam konsep ini dilakukan dengan komunikasi dua arah. Selain itu, pesan yang disampaikan merupakan hasil riset akan tetapi dalam melakukan kampanye humas menggunakan strategi komunikasi persuasif. Disini humas harus memperhatikan sikap publik sebelum terpapar kampanye sehingga dapat mengukur *feedback* dan *feedforward* dari publik setelah mendapatkan kampanye. Strategi model ini digunakan dengan maksud untuk merajut kedekatan dengan public oleh karena itu organisasi harus berinisiatif dalam memilih model ini sebagai strategi komunikasinya.

4) *Model Two Way Symmetrical*

Kampanye yang digunakan humas dalam model ini ialah melakukan komunikasi secara dua arah dan saling memberikan timbal balik yang berimbang. Model ini dapat menghindari kemungkinan terjadinya konflik karena humas selaku komunikator memberikan pemahaman sehingga kedua pihak saling mengerti dan diuntungkan atas kebijakan yang diambil oleh organisasi.

Peranan humas di lingkungan pemerintahan sangat penting dalam membangun citra positif bangsa dan negara. Dalam pemerintahan, humas memiliki fungsi manajemen guna mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur seorang individu atau sebuah organisasi berdasarkan kepentingan publik, dan menjalankan suatu program untuk mendapatkan pengertian dan penerimaan publik (Moore, 2005:6) .

Humas pemerintah bertugas memberikan informasi dan penjelasan kepada khalayak publik mengenai kebijakan dan langkah-langkah yang diambil oleh pemerintah. Oleh sebab itu, humas pemerintah harus mengetahui undang-undang dan peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun peraturan-peraturan yang menyangkut tentang kepegawaian negara (Adnan & Cangara, 1996:34). Disamping itu, humas pemerintah bertugas untuk mengavaluasi sikap publik serta memberikan pemahaman sehingga publik dapat menerima kebijakan yang akan ditetapkan oleh pemerintah (Cutlip et al., 2006:5). Peranan humas pemerintah dijelaskan secara rinci oleh Syahputra et al., (2018:25):

- 1) Menyebarkan informasi secara teratur mengenai kebijaksanaan, perencanaan dan hasil yang telah dicapai;
- 2) Menerangkan dan mendidik publik mengenai perundang-undangan dan hal-hal yang bersangkutan dengan kehidupan rakyat sehari-hari;
- 3) Menasehati pimpinan departemen dalam hubungannya dengan reaksi atau tanggapan publik terhadap kebijaksanaan yang dijalankan.

Moore (2005: 489) menjelaskan bila kehadiran humas dalam pemerintah memiliki dua alasan utama. Pertama, masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui, karena itu para pejabat pemerintahan mempunyai tanggung jawab guna memberi penjelasan kepada masyarakat. Kedua, ada kebutuhan bagi para pejabat untuk menerima masukan dari masyarakat tentang persoalan baru dan tekanan sosial, untuk memperoleh partisipasi dan dukungan masyarakat. Hanya dengan proses komunikasi demikianlah pemerintah dan masyarakat dapat mencapai suatu pengertian kesatuan yang positif.

C. Reputasi

Dalam Priandono (2023:89), istilah reputasi berasal dari Bahasa Latin yakni dari kata *re* yang berarti terus menerus serta *putare* yang berarti kalkulasi. Istilah reputasi erat kaitannya dengan diksi citra. Dalam disiplin ilmu hubungan masyarakat dan komunikasi, citra organisasi merupakan pemahaman, perilaku, pengetahuan, dan opini dari pihak eksternal sebagai implikasi dari strategi komunikasi, sementara itu, reputasi dianggap sebagai akumulasi dari citra organisasi yang sudah berproses dalam waktu yang relatif lama karena

berlandaskan kepercayaan serta pengalaman yang telah dilalui oleh publik maka dari itu membangun reputasi diperlukan kerja keras dibarengi perencanaan yang matang serta mengerahkan unsur kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab (Pratama, 2017:160).

Reputasi dapat membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian maupun krisis di masa depan (Hardjana, 2008:2). Krisis dapat ditangani dengan baik apabila organisasi memiliki rencana manajemen strategi yang mumpuni. Di masa krisis, organisasi harus siap menghadapi situasi terburuk (Lerbinger, 1997:19). Bila di masa krisis ini organisasi sibuk untuk mencari jalan keluar, reputasi menjadi korban krisis paling rentan. Oleh karena itu reputasi harus senantiasa dijaga dengan baik karena cideranya reputasi dapat mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang.

D. Strategi Pemulihan Reputasi

Situasi krisis pasti terjadi pada organisasi atau individu. Krisis dapat disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, atau disebabkan kesalahan dan peristiwa yang terjadi tiba-tiba seperti kecelakaan ataupun sudah dapat diprediksi. Pada prinsipnya seorang individu atau organisasi baik organisasi berkeinginan dapat terhindar dari krisis. Kalau sampai mengalami krisis, akan dilakukan upaya bagaimana agar krisis dapat segera diperbaiki serta memiliki dampak yang relatif minimal atau tidak menimbulkan kerusakan berat yang berdampak luas (Komala, 2022:99).

Salah satu teori yang dapat digunakan humas merespon krisis ialah teori *image restoration* yang digagas William Benoit. Teori ini diciptakan dengan maksud memahami krisis serta menggagas pesan yang akan disampaikan serta mengevaluasi pesan yang disampaikan sewaktu masa krisis. Dalam teori ini, citra dan reputasi merupakan hal terpenting bagi organisasi sehingga humas senantiasa menjaga citra positif. Sehingga apabila timbul suatu isu yang sekiranya dapat menciderai reputasi, organisasi akan melakukan evaluasi serta perbaikan internal sesegera mungkin (Benoit, 1997:177). Dapat disimpulkan teori ini merupakan salah satu teori yang digunakan untuk merespon krisis dengan menyampaikan pesan agar citra positif organisasi dapat terjaga dengan baik.

Munculnya teori ini bermula dari adanya tuntutan atau serangan yang bertujuan untuk mengancam reputasi. Ancaman yang dilakukan dapat berupa tindakan penyerangan maupun tuntutan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh organisasi. Oleh karena itu, konsep dasar dari strategi *image repair* adalah memperhatikan atau mempertimbangkan sifat dari hal yang dituduhkan kepada individu maupun perusahaan (Benoit, 1997:177). Selain itu juga dapat mempertimbangkan keluhan-keluhan yang membutuhkan respon yang cepat sehingga dapat membuat krisis dalam perusahaan semakin luas. Di dalam masyarakat lebih berlaku apa yang dipersepsikan daripada apa yang sebenarnya terjadi. Justru hal yang sebenarnya terjadi yang akan diungkapkan oleh perusahaan sebagai salah satu strateginya dalam menangani krisis.

Teori ini menyatakan bahwa dalam pandangan *stakeholder*, persepsi merupakan hal yang lebih penting daripada realita. Oleh karena itu Benoit mengungkapkan bila dalam suatu krisis, masyarakat menafikkan realita bahwa organisasi telah melakukan tanggungjawab terhadap pihak yang dirugikan. Akan tetapi dalam teori ini disebutkan bila anggapan masyarakat tentang tanggung jawab organisasi lebih penting daripada realita yang ada (meski dalam kenyataannya organisasi lalai terhadap tuntutan yang ada). Organisasi biasanya memiliki *stakeholder* yang beragam dengan kepentingan dan tujuannya masing-masing sehingga komunikator dalam krisis mengidentifikasi masing-masing publik sesuai karakter dan prioritas. Peneliti menggunakan *image restoration theory* untuk menganalisis pengelolaan komunikasi krisis dalam memulihkan reputasi. Dalam *image restoration*, Benoit mengidentifikasi lima tipe strategi komunikasi yang dapat dilakukan perusahaan atau organisasi ketika menghadapi sebuah krisis. Lima strategi tersebut tampak dalam tabel di bawah ini:

Image Restoration Strategies

<i>Strategy</i>	<i>Key Characteristic</i>
<i>Denial</i>	
<i>Simple Denial</i>	Tidak melakukan tindakan apapun.
<i>Shift the Blame</i>	Tindakan dilakukan oleh pihak eksternal.
<i>Evasion of Responsibility</i>	

<i>Provocation</i>	Merespon bahwa hal yang dilakukan karena pihak lain.
<i>Defeasibility</i>	Adanya kekurangan informasi atas hal yang dapat dilakukan.
<i>Accident</i>	Tindakan yang dilakukan adalah ketidaksengajaan.
<i>Good Intentions</i>	Tindakan yang dilakukan sudah direncanakan dengan baik.
<i>Reducing Offensiveness</i>	
<i>Bolstering</i>	Menekankan bahwa perusahaan pernah melakukan hal yang baik.
<i>Minimization</i>	Meminimalisir hal yang menyebabkan publik berpikir negatif atas kesalahan perusahaan.
<i>Differentiation</i>	Mengurangi tindakan yang bersifat menyerang dengan mengalihkan kepada hal lain yang positif.
<i>Transcendence</i>	Menempatkan tindakan yang dilakukan ke dalam tindakan yang lebih dapat menimbulkan empati publik .
<i>Attack the Accuser</i>	Menurunkan kredibilitas dari pihak yang mempermasalahkan atau menuduh.
<i>Compensation</i>	Memberikan kompensasi kepada pihak yang terkena dampak atau korban.
<i>Corrective Strategy</i>	Melakukan perencanaan untuk menyelesaikan masalah dan menjaganya tidak terulang kembali.
<i>Mortification</i>	Meminta maaf kepada publik.

Sumber: (Benoit, 1997:177-180)

Teori ini lebih difokuskan pada pilihan dalam menyampaikan pesan daripada mendeskripsikan jenis situasi krisis. Pesan-pesan yang disampaikan dalam kelima strategi tersebut dapat digambarkan dari teori Benoit (Benoit,1997:177-180), yaitu:

1. *Denial Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan cara menyangkal. Dalam taktik ini organisasi berupaya mengatakan bahwa tidak adanya hubungan antara organisasi dengan krisis yang sedang terjadi. Dalam strategi ini terdapat dari dua jenis taktik. Taktik pertama adalah langsung berdalih tidak. Misalnya ketika sebuah organisasi dituduh melakukan sebuah kesalahan, perusahaan langsung mengatakan tidak bersalah. Taktik yang kedua dilakukan dalam kategori *denial* ini adalah dengan mengalihkan

pendapat bahwa penyebab krisis adalah pihak ketiga. *Denial* ini dilakukan dengan menyampaikan kepada publik bahwa pihak yang bertanggung jawab atas sumber krisis yang terjadi adalah pihak ketiga. sehingga publik fokus menyalahkan pihak lain yang dikambing hitamkan oleh organisasi.

2. *Evasion of responsibility*

Strategi ini dilakukan melalui berbagai upaya untuk meminimalkan tanggung jawab perusahaan. Hal itu dilakukan supaya publik berasumsi bahwa krisis karena disebabkan oleh faktor-faktor yang ada di luar kendali organisasi. Sehingga publik beranggapan bila krisis yang terjadi bukan atas kehendak organisasi. Dalam strategi ini digunakan empat taktik yaitu *provocation*, *defeasibility*, *accident*, dan *good intentions*. Taktik pertama ialah *provocation* dengan mengalihkan kesalahan pada pihak lain sehingga publik menilai bahwa pihak tersebut merupakan pihak yang seharusnya bertanggung jawab. Contoh dengan mengatakan kepada publik bila organisasi merespon provokasi dari pihak eksternal sehingga menyebabkan krisis. Taktik kedua yaitu *defeasibility*. Dalam strategi ini, perusahaan atau organisasi menggunakan alasan-alasan kekurangan informasi terhadap hal-hal yang berkaitan dengan situasi yang terjadi. Misalnya dalam suatu rapat pembahasan antara beberapa pihak terkait, perusahaan tidak menghadirinya, maka organisasi dapat memberikan alasan ketidakhadiran dalam pertemuan tersebut sehingga dapat menghindari tanggung jawab terhadap situasi krisis. Taktik ketiga adalah *accident*. Dalam taktik ini, organisasi menegaskan bahwa situasi krisis terjadi karena kecelakaan atau ketidaksengajaan. Apabila suatu organisasi dapat meyakinkan publik bahwa situasi yang terjadi merupakan hal yang tidak disengaja, maka ancaman akan jatuhnya reputasi akan menurun. Terakhir ialah *good intentions*. Dalam taktik ini, organisasi menyampaikan maksud dalam melakukan sesuatu dengan niat yang baik, walaupun pada akibatnya di luar perkiraan dan harapan. Misalnya suatu perusahaan meyakinkan publiknya bahwa situasi yang terjadi adalah ketidaksengajaan, bahwa keputusan organisasi adalah baik dan untuk kepentingan publik. Seperti dalam keputusan Kemenag RI dalam menunda keberangkatan haji di masa pandemi bertujuan demi menjaga keselamatan jemaah (Kementrian Agama Republik Indonesia, 2020).

3. *Reduce the Offensiveness.*

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi serangan pada organisasi. Dalam strategi ini, organisasi tidak menyangkal melakukan tindakan yang menyebabkan krisis atau setidaknya mengakui jika krisis terkait dengan aktivitas organisasi. Terdapat 6 taktik yang dapat diambil dalam strategi ini yakni *bolstering, minimization, differentiation, transcendence, attack the accuser, compensation*.

Taktik pertama *bolstering*. Dalam taktik ini organisasi berupaya meminimalisir anggapan negatif publik atas tindakan yang menyebabkan krisis. Biasanya saat situasi krisis, organisasi akan mengingatkan publik mengenai kegiatan positif yang saat ini dilakukan maupun yang telah dilakukan. Misalnya, beberapa perusahaan melakukan donasi secara berkala, aktif dalam kegiatan sukarelawan serta memberikan sponsor untuk kegiatan sosial dan kemanusiaan. Taktik bertujuan untuk menarik simpati publik sehingga mengurangi pandangan negatif sehingga meminimalisir kerusakan reputasi pada organisasi.

Taktik kedua, *minimization*. Taktik ini dilakukan dengan meminimalisir pandangan negatif dengan melakukan upaya yang bisa mengurangi perasaan negatif dengan cara-cara persuasi kepada publik, sekaligus meyakinkan publik bahwa yang terjadi tidaklah seburuk seperti yang dipikirkan, dipersepsikan, Contohnya, meyakinkan para pemegang saham bila kerugian perusahaan tidak sampai menyebabkan kebangkrutan.

Taktik ketiga, *differentiation*. Taktik ini dilakukan dengan melakukan perbedaan dalam merespon krisis yang juga dihadapi oleh organisasi lain. Biasanya taktik yang diambil lebih bersifat ofensif. Misalnya, saat pandemi disaat biro travel lain memilih untuk menutup operasionalnya, biro X malah secara gencar melakukan promosi serta aktif dalam kegiatan operasional.

Taktik keempat, *reducing the offensiveness*. Taktik ini dilakukan dengan mencoba menempatkan tindakan organisasi dalam konteks yang lebih baik. Misalnya perusahaan yang melakukan *testing* pada hewan untuk pengembangan produknya, menjabarkan tentang hasil positifnya bagi kesehatan manusia bukan diangkat dari sisi hewannya.

Taktik kelima, *attack their accuser*. Taktik ini dilakukan dengan menyerang balik pihak yang melakukan tuduhan tersebut. Misalnya pada saat Coca Cola menganggap Coke jauh lebih baik daripada Pepsi, kemudian Pepsi kemudian menerbitkan iklan bahwa Coca Cola dengan cokenya melabeli harga lebih mahal dibanding harganya sebagai kompetitor. Hal ini dapat mengurangi anggapan negatif atas kritik Coca Cola terhadap Pepsi.

Taktik terakhir, memberikan *compensation*. Apabila strategi ini dapat diterima oleh korban, maka reputasi organisasi dapat diperbaiki. Misalnya saat suatu *Movie Theater* tidak ramah *disable*, maka taktik atau strategi *theater* tersebut adalah memberikan satu hari *free entry* untuk semua *disable*.

4. *Corrective strategy*

Strategi ini digunakan dengan perusahaan atau organisasi melakukan langkah penyelesaian masalah dan berjanji untuk melakukan perbaikan masalah tersebut sehingga tidak muncul lagi di masa depan untuk memberikan rasa nyaman kepada peserta atau konsumen.

5. *Mortification strategy*

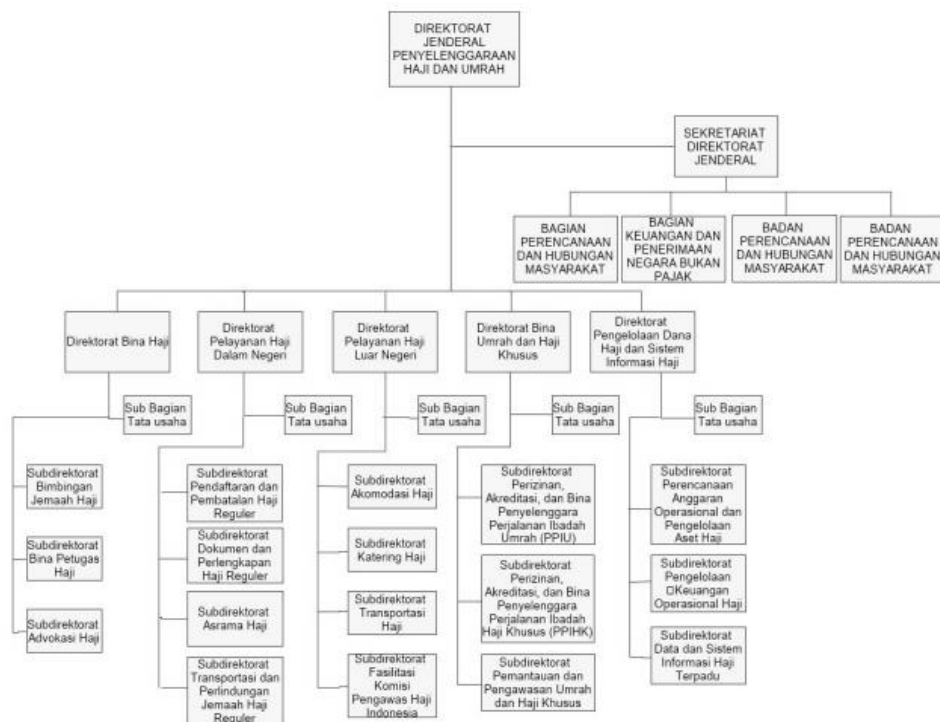
Strategi ini dimana organisasi mengambil tanggung jawab penuh dengan melakukan pengakuan dan meminta maaf kepada pihak-pihak yang dirugikan. Strategi ini dianggap berhati besar karena berpotensi mendapatkan tuntutan publik yang semakin besar pada organisasi dan perusahaan tersebut (Benoit, 1997:177-180).

BAB III

PROFIL PEMBATALAN KEBERANGKATAN IBADAH HAJI 2020-2021

A. Profil Divisi Humas Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)

Ditjen PHU merupakan divisi yang secara fungsional membantu Menag. Dalam tugasnya, Ditjen PHU bertugas untuk mengkoordinasikan tanggung jawab di bidang teknis penyelenggaraan haji dan umrah di Indonesia (Mufraini, 2021). Pembahasan mengenai Sekretariat Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah dijabarkan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama Bagian Ketiga. Secara terperinci pembahasan mengenai Ditjen PHU dipaparkan dalam pasal 147-149. Berikut struktur sub dari divisi Ditjen PHU:



(Hamid, 2020:36)

Hamid, (2020:35) memaparkan, dalam struktur organisasi Ditjen PHU dibagi menjadi menjadi 6 (enam) unit kerja eselon II. Eselon yang dimaksud yaitu Sekretaris Ditjen PHU, Direktorat Bina Haji, Direktorat Pelayanan Haji Dalam Negeri, Direktorat Pelayanan Haji Luar Negeri, Direktorat Bina Umrah dan Haji Khusus, dan Direktorat Pengelolaan Dana Haji. Dalam struktural, jenjang eselon pada struktur organisasi Birokrasi Ditjen PHU terdiri dari Eselon I (Direktur

Jenderal), eselon II (Sekretaris dan Direktur), eselon III (bagian dan Subdirektorat), dan eselon IV (sub bagian dan Seksi) selain itu Ditjen PHU juga didukung oleh Jabatan Fungsional Umum dan Fungsional Tertentu (Hamid, 2020: 35).

Humas berada dibawah naungan Sekretaris Ditjen PHU di dalam Bagian Perencanaan dan Hubungan Masyarakat. Dalam kesehariannya, tugas humas di bagian Ditjen PHU sama seperti humas pemerintah pada umumnya yakni menjadi narahubung antara pemerintah dan masyarakat serta membangun citra dan reputasi baik bagi lembaga (Afrioza & Firdaus, 2019:6). Luhukay (2008: 18) menjelaskan bila humas melakukan kegiatan proaktif. Guna mengikuti informasi yang ada humas harus aktif dalam memantau tren, peristiwa, masalah yang mungkin timbul dan mengalihkan perhatian hubungan penting dalam suatu perusahaan. Dalam keadaan krisis, organisasi melalui humas harus menanggapi peristiwa secara cepat, segera beradaptasi serta melakukan evaluasi sehingga krisis dapat menjadi pembelajaran dalam operasional kedepannya. Menjadikan pengalaman krisis menjadi pembelajaran yang dapat ditindaklanjuti akan membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan mereka secara strategis (Putri & Hariyanti, 2022: 680)

B. Pembatalan haji 2020-2021

UU No 8 tahun 2019 menerangkan saat penyelenggaraan haji, jemaah dibawah tanggung jawab pemerintah (Jumali, 2020:585). sehingga penyelenggaraan haji dikelola secara profesional sehingga pemerintah dapat menjamin kenyamanan dan keamanan jemaah di seluruh prosesi hingga kembali lagi ke tanah air (Saragih & Taufiqurrahman, 2021: 440). Oleh karena itu *istita''ah* jemaah dari sisi keamanan dan kesehatan juga termasuk dalam tanggung jawab pemerintah (Hasanah et al., 2023:80). Istilah *istita''ah* secara tersurat terkandung dalam potongan QS Ali Imran ayat 97:

وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حُجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ۗ

Artinya: “Mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu bagi orang yang sanggup melaksanakan perjalanan ke Baitullah”.
(Sattar et al., 2021:71)

Istitaah bukan hanya berkaitan dengan kemampuan jemaah dalam melakukan pembekalan secara harta. Akan tetapi, pemerintah juga harus mempertimbangkan

istita”ah jemaah haji. Untuk itu guna menjaga keselamatan jemaah haji, Kemenag memutuskan untuk menangguhkan keberangkatan ibadah haji sesuai dengan anjuran Rasulullah dalam menyikapi penyebaran penyakit menular dengan mengisolasi diri dari keramaian (Saragih & Taufiqurrahman, 2021:440).

Pemerintah melalui Kementerian Agama membatalkan pemberangkatan jemaah haji asal Indonesia tahun 2020. Keputusan tersebut diambil mengingat masifnya keikutsertaan jemaah dalam prosesi ritual ibadah haji yang berpotensi memperpanjang rantai wabah serta menciptakan *cluster* penyebaran yang berpotensi menciptakan episentrum *covid-19*. Selain itu *King Saudi Arabia* (KSA) juga tidak memberikan kepastian mengenai pembagian kuota Jemaah haji, sehingga Kemenag tidak memiliki waktu yang cukup dalam mempersiapkan hal teknis serta operasional keberangkatan jemaah haji. Keputusan ini disahkan oleh Fachrul Razi selaku Menteri Agama dalam konferensi pers melalui Keputusan Menteri Agama RI Nomor 494 Tahun 2020 (Kartika et al., 2021: 965). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hasanah, 2023: 396) ditemukan bahwa mayoritas calon jemaah haji Indonesia memiliki komorbid. Oleh sebab itu, keputusan tersebut merupakan tindakan pemerintah dalam menjaga keselamatan jiwa jemaah calon haji (Akmalia & Mustafa, 2022: 361).

Pasca pembatalan haji 2020, Kemenag mempersiapkan skema penyelenggaraan haji di tahun keberangkatnya berikutnya. Di tahun 2021, pemerintah masih optimis terhadap peluang jemaah internasional untuk mengikuti pelaksanaan ibadah haji dengan ini Kemenag berencana untuk memprioritaskan jemaah yang seharusnya berangkat pada tahun 2020. Oleh sebab itu, tim manajemen krisis tetap melakukan persiapan serta perancangan sehingga bila diizinkan untuk mengikuti prosesi di tahun 2021, Kemenag telah memberikan pelayanan terbaik pada jemaah. Namun akibat tidak mendapatkan kepastian hingga waktu yang ditentukan Kemenag kembali memutuskan untuk menunda keberangkatan haji di tahun 2021 (Latief et al., 2023:16). Ketentuan dituangkan dalam KMA Nomor 660 Tahun 2021. Yaqut menegaskan bahwa pembatalan keberangkatan haji, bukan hanya berlandaskan adanya pandemi *Covid-19*, akan

tetapi pemerintah belum mendapatkan kepastian kuota dari Arab Saudi, serta masih ditutupnya penerbangan internasional (Armansyah et al., 2021:699).

C. Dampak Pembatalan Keberangkatan Haji 2020-2021

Adanya pandemi *Covid-19*, WHO menghimbau untuk meminimalisir kegiatan yang melibatkan mobilitas dari banyak orang. Dalam hal ini, jutaan mobilisasi jemaah dalam prosesi ibadah haji dapat memunculkan resiko penyebaran serta mengancam kesehatan global (Nidjam & Hanan, 2001:10). Dalam Ebrahim et al., (2021:1) disebutkan bila pandemi membuat pemerintah Saudi menanggihkan penerbangan internasional atas landasan keamanan mengingat kepadatan jemaah sangat memungkinkan untuk menimbulkan *episentrum* penyebaran *Covid-19*. Pemerintah Saudi juga tidak menyetujui penerbitan visa haji sehingga secara resmi pemerintah Arab Saudi mengumumkan penundaan keberangkatan haji pada 22 Juni 2020.

Kebijakan yang diambil oleh Kemenag dengan menerbitkan KMA pembatalan keberangkatan haji langsung menjadi sorotan publik. Berita terkait penerbitan KMA pembatalan menimbulkan berbagai respon di sosial media. Selain itu dengan adanya sosmed membuat para *stakeholder* terdampak dengan mudah mendiskusikan hal tersebut (Cholih, 2015:171). Ditambah lagi, dalam situasi krisis seperti ini media massa memiliki peran yang vital dalam penyebaran informasi terlebih persoalan haji mempunyai nilai berita yang sangat menjual (Ningsih & Prastya, 2020 :186)

Penanggihan haji juga memunculkan berbagai *hoax*, terutama persoalan pengelolaan dana haji. Pasca terbitnya KMA pembatalan keberangkatan, muncul tuduhan bahwasanya pemerintah menyelewengkan dana BPIH. Berbagai macam *hoax* seperti dana haji dipakai untuk pembangunan infrastruktur menjadi dugaan jemaah sebagai biang kerok penanggihan keberangkatan ibadah haji (Wardana & Suhartini, 2023:25). Berita *hoax* yang terus menerus menyerang Kemenag selaku lembaga akan menurunkan reputasi (Triyono, 2021:86). Penurunan reputasi merupakan salah satu bentuk krisis dalam komunikasi karena dapat menyerembet ke persoalan lain serta berdampak jangka panjang bagi organisasi.

Pembatalan keberangkatan ibadah haji dapat menimbulkan goncangan psikis. Dalam Yusdhiana et al., (2022:437) dijelaskan bila penangguhan keberangkatan ibadah haji menimbulkan perasaan negatif bagi para jemaah. Penundaan menimbulkan ketidakpastian sehingga membuat jemaah kesulitan untuk memprediksi masa depan sehingga menimbulkan perasaan cemas, tegang, serta khawatir. Hal tersebut dikarenakan mayoritas jemaah memiliki komorbid serta telah berusia senja (Choliq, 2018: 27) memaparkan bahwasanya mayoritas jemaah haji Indonesia merupakan jemaah calon haji yang berusia senja. Sementara mayoritas jemaah tersebut merupakan jemaah haji regular. Dalam situasi normal, jemaah haji regular memerlukan waktu yang sangat panjang dalam menanti untuk dapat melaksanakan keberangkatan haji (Djamil et al., 2020:16). Makannya jemaah lansia menyatakan tidak merasa keberatan untuk menjalani ibadah haji di kala pandemi karena banyak umat muslim yang meyakini bila meninggal di tanah suci merupakan suatu anugrah dan keberkahan (Syahrudin, 2022:30).

Kekecewaan atas pembatalan keberangkatan haji menimbulkan efek domino berupa penarikan baik setoran lunas maupun awal (Masriadi et al., 2021:101). Berikut jumlah jemaah yang menarik setoran awal dan lunas yang terdata di Kemenag yang tercatat di Siskohat disaat peneliti melakukan pengambilan data melalui wawancara 13 Desember 2023 lalu:

Rincian pengembalian setoran awal dan penarikan setoran lunas

Pengembalian setoran awal	Penarikan setoran lunas
2.944	4.363

Sumber: sub direktorat pendaftaran dan pembatalan haji regular divisi Direktorat Penyelenggaraan Haji Dalam Negeri.

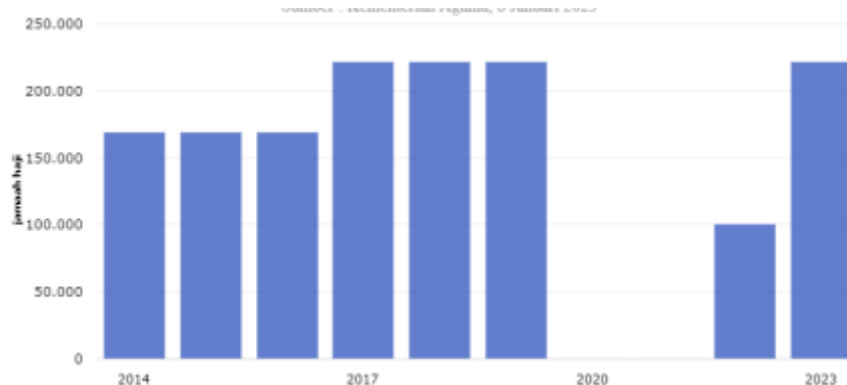
Dalam wawancara dengan narasumber Amir Hamzah selaku kepala subdirektorat pendaftaran dan pembatalan haji regular divisi Direktorat Penyelenggaraan Haji Dalam Negeri serta salah satu anggota Tim Manajemen Krisis menjelaskan bila, terdapat dua jenis kriteria jemaah yakni membatalkan nomor porsi dan menarik setoran pelunasan.

“Pertama, jemaah yang membatalkan nomor porsinya, artinya jemaah tersebut sama sekali tidak ingin berangkat. Karena sudah mengambil seluruh uang baik setoran awal maupun uang pelunasan maka nomor kursinya menjadi batal atau sudah tidak lagi aktif. Oleh karena itu, kemenag menganggap jemaah tersebut

sudah mengundurkan diri. Kedua jemaah yang mengambil uang pelunasan. Untuk tipe jemaah ini dihitung masih aktif, masih bisa diberangkatkan dan masih belum mengundurkan diri. Biasanya jemaah yang mengambil setoran lunas dilandasi atas dasar kebutuhan finansial pada masa pandemi, maka kemenag memberikan kesempatan untuk mengambil uang pelunasannya. Sementara untuk uang pendaftaran akan tetap dikelola oleh BPKH.”

Akibat pandemi *Covid-19*, Kemenag mengambil keputusan tidak biasa untuk mengizinkan jemaah untuk mengambil uang setoran lunas tanpa mengurangi hak jemaah untuk berangkat di tahun berikutnya (Husna & Illahi, 2023:70). Di tahun 2020, Bipih yang dibayarkan oleh jemaah ialah senilai 39 juta, sehingga jemaah dapat mengambil biaya pelunasan sebesar 14 juta (Akmalia & Mustafa, 2022: 368).

Dalam Fahham (2015:204), guna mencapai keadilan bagi seluruh jemaah secara merata, sejak 2004 Kemenag memberlakukan sistem daftar tunggu. Selain itu, pendaftaran haji menganut sistem *first come first served* dimana Kemenag akan memberikan no kursi sesuai dengan calon jemaah mana yang mendaftar di Kemenag kabupaten maupun kota yang dapat dilakukan sepanjang tahun. Sistem kouta ini menimbulkan panjangnya *waiting list* dan menyebabkan jemaah harus menunggu lebih lama karena animo masyarakat dalam mendaftar haji tidak diiringi dengan penambahan kouta. Shofaussamawati et al., (2022:41) menjelaskan vakumnya keberangkatan ibadah haji di tahun 2020 dan 2021 memperburuk polemik karena menimbulkan antrian (*waiting list*) yang lebih lama dibanding sebelumnya (Husna & Illahi, 2023:71). Berikut kouta jemaah haji yang diperoleh Indonesia dari tahun 2014 hingga tahun 2023:



(Renta et al., 2023:10)

Sujadi (2017: 479) memaparkan, vacuumnya pemberangkatan haji menimbulkan kekhawatiran bagi jemaah. Hal tersebut dikarenakan mayoritas jemaah haji yang seharusnya berangkat pada 2020 telah berusia senja. Mungkin di tahun 2020 jemaah masih mencukupi *istitah* dari segi Kesehatan namun bila ditunda secara terus-menerus jemaah merasa takut bila kesehatannya mulai menurun karena banyak jemaah yang melakukan pendaftaran pada rentang umur 35-50 tahun sehingga sangat mungkin bila di waktu keberangkatan jemaah sudah mulai lemah serta mengidap penyakit beresiko tinggi (risti) bahkan meninggal di masa tunggu (Nisa, 2020:78). Amir Hamzah menyatakan, seharusnya kemunduran keberangkatan jemaah bila dilogikakan akan mundur dua tahun kebelakang, namun sayangnya di tahun 2022 pemerintah Saudi masih melakukan penyesuaian pasca *Covid-19* sehingga KSA hanya menerima setengah kouta dari yang seharusnya ditambah dengan adanya aturan pembatasan bagi jemaah yang berusia 65 tahun. Langkah tersebut diambil demi kemaslahatan serta keamanan jemaah senja yang notabenenya lebih beresiko.

Dalam Prasetyo (2017:41), pembagian kouta di Indonesia diatur dalam sistem Siskohat dengan mempertimbangkan animo masyarakat suatu provinsi dalam mendaftar haji. Semakin banyak jumlah pendaftar di provinsi yang bersangkutan maka *waiting list* akan semakin panjang. Hal tersebut yang membuat daftar tunggu masing-masing provinsi berbeda. Amir juga menerangkan bila penambahan kouta yang didapatkan oleh Indonesia di tahun 2023 dan 2024 kelak juga belum cukup membantu perpendekan lamanya waktu antrian yang dialami oleh jemaah Indonesia.

”Di tahun 2023, pemerintah Saudi memberikan penambahan kouta kepada Indonesia sebanyak 8000 jemaah. Sementara di tahun 2024 Indonesia mendapatkan bonus kouta sebesar 20.000 jemaah. Jumlah tersebut tidak sampai 10% dari kouta yang ada. Maka bila dihitung dari kouta normal serta mempertimbangkan bila di tahun 2022 hanya 50% jemaah yang berangkat maka kita perlu mendapatkan kouta tambahan 10% selama beberapa tahun kedepan sehingga antrian kembali normal.”

D. Tim Manajemen Krisis

Optimisme atas keberangkatan haji di tahun 2020 disebabkan karena adanya kepastian kuota yang telah diterima pemerintah Indonesia. Penyerahan kuota tersebut dilaksanakan pada awal Desember, tepatnya pada Kamis (5/12/2019). Dalam pertemuan tersebut, Menag Fachrul Razi menemui Menteri Haji Arab Saudi dan Umrah guna membahas besaran kuota yang akan diperoleh Indonesia. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Indonesia mendapat kuota sebanyak 221.000 jemaah haji pada tahun 2020 (Permadi et al., 2022:4). Besaran kuota yang didapatkan ini tercantum dalam Keputusan Menteri Agama (KMA) No 121 tahun 2020. Kemenag yang telah menerima kuota sebesar 221 ribu menjadi bahan bakar rasa optimis terkait keberangkatan haji di tahun 2020. Oleh sebab itu, Menag Fahrur membentuk tim manajemen krisis pada 9 April 2020. Tim ini didirikan berlandaskan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 392 Tahun 2020 Tentang Penetapan Tim Manajemen Krisis Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2020.

Kehadiran tim manajemen krisis merupakan bentuk keseriusan Kemenag dalam penyelenggaraan haji di masa pandemi. Tim manajemen krisis berfungsi untuk mempersiapkan penyelenggaraan ibadah haji di masa pandemi. Tim membuat berbagai skema seperti pembatasan kuota, pemeriksaan kesehatan dan karantina, hingga beragam teknis layanan jemaah dalam konteks pandemi. Segala macam kebijakan yang diambil mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak terkait. Setiap keputusan juga secara berkala diberitahukan kepada publik melalui *platform* media massa. Kehadiran tim ini diharapkan dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat dan meningkatkan efektivitas kebijakan yang diambil.

Guna mempersiapkan keberangkatan semaksimal mungkin, Ditjen PHU mengadakan berbagai rapat dan pertemuan. Tujuan pengadaaan rapat digelar sebagai langkah koordinasi, konsultasi, penyamaan persepsi, sekaligus pematangan rencana, dengan berbagai pihak, mulai dari internal Ditjen PHU, Tim Manajemen Krisis, lintas kementerian/lembaga terkait, dan juga Komisi VIII DPR. Berikut struktur keanggotaan tim manajemen krisis di tahun 2020:

Tim Manajemen Krisis 2020

Susunan Personalia Tim Manajemen Krisis Penyelenggaraan Ibadah Haji:	
1. Pengarah	: 1. Fachrul Razi 2. Zainut Tauhid Sa'adi
2. Ketua	: Nizar
3. Wakil Ketua	: 1. Oman Fathurrahman 2. Ubaidillah Amin
4. Sekretaris	: Ramadhan Harisman
5. Anggota	: 1) Khoirizi HD 2) Muhajirin Yanis 3) M Arfi Hatim 4) Maman Saefullah 5) Eka Jusuf Singka 6) Hadi Rahman 7) Suhaili 8) M. Mudhofir 9) Imam Syaukani 10) Slamet 11) Wawan Junaidi 12) Nasrullah Jasam 13) Subhan Cholid 14) M. Noer Alya Fitra 15) M. Hasan Afandi 16) Evy Nuryana 17) Khoiron
6. Sekretariat	: 1. Alam Agoga Hasibuan 2. Denny 3. Agus Syafi' 4. Mahdisin 5. Yusuf Prasetyo 6. Ambari Julianto 7. Suviyanto 8. M. Luthfi Makki 9. Abdillah

Sumber: KMA 392 tahun 2020

Selagi menunggu keputusan dan kepastian dari pemerintah Saudi, tim manajemen krisis menyusun Rencana Perjalanan Haji (RPH). Timeline RPH dan berbagai mitigasi keberangkatan disusun dalam beragam versi sembari menunggu kebijakan dibukanya akses e-Haj sebagai saluran penyediaan layanan haji 1441 H/2020 M dari Pemerintah Arab Saudi. Selain itu, tim juga membuat opsi keberangkatan dengan rancangan sesuai dengan kouta yang telah diberikan oleh pemerintah Saudi, pembatasan kouta jemaah, serta pembatalan keberangkatan (Armansyah et al., 2021:272).

Persiapan serta simulasi keberangkatan ibadah haji 2020 senantiasa dipikirkan secara matang oleh tim manajemen krisis. Hingga 1 Juni 2020, Kemenag belum juga menerima kepastian kapan dibukanya akses layanan haji pemerintah Saudi. (Latief et al., 2023) dalam bukunya memaparkan, untuk memberangkatkan 200 ribu

jemaah, maka jemaah haji gelombang pertama harus diberangkatkan sejak 26 Juni 2020. Sehingga Menag memutuskan untuk melarang keberangkatan haji baik bagi jemaah kouta maupun *furoda* (Renta et al., 2023:4). Sementara di tahun bersangkutan karena adanya pembatalan maka diputuskan bila Biph dapat diambil oleh jemaah yang tertunda keberangkatannya.

Pasca batalnya keberangkatan ibadah haji, terjadi pergantian Menag di tahun 2021. Yaqut Cholil Qoumas dilantik menjadi Menag baru menggantikan Fahrur Razi. Dalam hal ini, Menag Qoumas merombak tim manajemen krisis yang tahun 2020 silam telah terbentuk. Namun tugas tim manajemen krisis tetap sama yakni mempersiapkan haji selaku hajatan umat muslim yang tidak hanya mendapatkan pelayanan di tanah air tapi juga saat di tanah suci. Dalam pertemuan pertama pada 19 Januari 2021, Menag Qoumas meminta tim untuk segera menyiapkan rancangan *scenario* berserta konsekuensinya. Setelah tiga bulan bekerja tim memaparkan apabila memiliki 6 *scenario* keberangkatan. Dimana besaran kouta akan berpengaruh pada waktu serta biaya yang akan digelontorkan (Latief et al., 2023: 13-15). Dalam rangka menjalankan protokol kesehatan, Kemenag mencetuskan isolasi jemaah dilakukan dengan menyiapkan ruang transit di 13 embarkasi serta membenahi protokol kesehatan sehingga sesuai dengan yang dianjurkan oleh WHO (Latief et al., 2023:16).

Setelah berbagai macam persiapan yang dilakukan hingga akhir Mei 2021, pemerintah Saudi tak kunjung memberikan kepastian terkait jumlah kouta kepada Indonesia. Bahkan dalam jurnal yang ditulis Adjie & Warsito (2022: 349) memaparkan bila pemerintah Saudi malah menutup diri dari wisatawan internasional, hal ini dipahami sebagai bentuk KSA dalam melindungi warganya dari ancaman krisis kesehatan yang lebih parah. Komisi VIII mendesak Kemenag untuk segera mengambil keputusan. Akhirnya diadakan pertemuan para *stakeholder* penyelenggara haji di Indonesia yang dihadiri oleh perwakilan anggota DPR Komisi VIII, Kemenkes, Kemenlu, Kemenhub, BPKH serta organisasi eksternal perhajian. Setelah melalui kajian secara mendalam, Kemenag kembali mengambil langkah pembatalan yang dituangkan dalam KMA No 660 tahun 2021 (Harahap et al., 2023: 135).

E. Komunikasi Krisis Kementerian Agama RI Pembatalan Keberangkatan Ibadah Haji 2020-2021

Sebelum membahas lebih lanjut terkait komunikasi krisis dilakukan oleh Kemenag dalam pembatalan keberangkatan haji di masa pandemic covid-19, penulis akan memaparkan terkait alasan mengapa penundaan tersebut merupakan situasi krisis bagi Kemenag RI selaku lembaga yang mengelola haji di Indonesia.

Dalam penundaan keberangkatan haji tahun 2020-2021, krisis yang dialami oleh Kemenag RI ialah krisis karena persepsi publik. Krisis ini sering disebut krisis *public relation* dan komunikasi, krisis ini seringkali muncul ketika langkah yang diambil oleh organisasi tidak sesuai dengan harapan *stakeholder* terkait. Meskipun keputusan yang diambil oleh Kemenag RI merupakan langkah yang tepat untuk keselamatan serta kenyamanan jemaah. akan tetapi banyak memberikan respon negatif. Krisis reputasi ini timbul akibat timbul banyaknya opini negatif serta beredarnya berbagai *hoax* di kalangan masyarakat.

Penundaan keberangkatan haji tidak hanya menimbulkan persepsi negatif, akan tetapi miskonsepsi serta *hoax*. Salah satu *hoax* yang muncul yakni penyelewengan pengelolaan dana haji yang dialokasikan ke penanganan Covid-19, Kemenag juga dianggap tidak lihai melakukan diplomasi dengan pemerintah Saudi karena munculnya informasi bahwa terdapat negara yang memperoleh kuota haji. Persepsi serta *hoax* negatif yang terus menerus timbul dan beredar akan membuat krisis bagi Kemenag karena mengancam reputasi.

Guna mengantisipasi meminimalisir dampak negatif suatu krisis memerlukan manajemen krisis yang baik dengan mempersiapkan berbagai strategi dan taktik untuk mengatasi krisis tersebut (Kriyantono, 2015: 246). Dalam mengurangi dampak negatif yang semakin membesar dan menyelamatkan reputasi, Kemenag RI harus berhati-hati dalam mengambil keputusan salah satunya dengan memahami tahapan yang dilalui selama krisis. Berikut penerapan tahapan situasi krisis yang dilakukan Kemenag RI:

1. Komunikasi Tahap Pra Krisis

Sebelum timbulnya keributan berupa penolakan masyarakat terhadap keputusan pembatalan keberangkatan haji di tahun 2020 serta 2021. Kemenag RI

memutuskan untuk membentuk tim manajemen krisis sebagai tanda keseriusan Kementerian Agama dalam menyelenggarakan ibadah haji di masa pandemi.

Guna merespon hadirnya pandemi Covid-19 sebelum penyelenggaraan ibadah haji, Amir Hamza selaku salah satu anggota tim manajemen krisis memaparkan bila terbentuknya tim ini masih berkuat pada persiapan keberangkatan haji di masa pandemi. Kemenag masih optimis terhadap adanya keberangkatan akibat telah menerima kuota haji serta melakukan proses pendataan serta verifikasi jemaah yang berangkat di tahun 2020.

Kemenag Pastikan Persiapan Haji 2020 Terus Berjalan

Kemenag Pastikan Persiapan Haji 2020 Terus Berjalan

19 Mar 2020 oleh Husni Anggoro | dilihat 22 kali



Sumber: kemenag.go.id

Dalam Suparmo (2011: 130) menjelaskan bila tujuan dari pembentukan tim manajemen krisis ialah melakukan identifikasi permasalahan serta menentukan prioritas tindakan sewaktu krisis. Oleh karena itu, berikut pemaparan Amnia Salma selaku statistisi Ahli pertama pada sub Bagian Humas dan Perencanaan mengenai tupoksi tim manajemen krisis.

“Selaku tim manajemen krisis kemenag RI kami diamanahi untuk merencanakan *design* pelaksanaan haji di tahun pandemi, dengan mempersiapkan alur serta simulasi keberangkatan. Kemenag juga membuat kalkulasi kuota di masa pandemi karena Kemenag perlu memberlakukan *treatment* khusus karena terdapat isolasi dan penerapan protokol kesehatan.”

Akibat adanya situasi pandemi, tentu saja jemaah akan mendapat perlakuan yang berbeda terutama dari segi protokol kesehatan. Dalam wawancara yang dilakukan penulis, Alam Agoga Hasibuan selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Humas memaparkan tentang teknis yang akan dilalui jemaah haji bila terdapat keberangkatan haji di masa pandemi.

“Karena dalam situasi pandemi tentu pemeriksaan kesehatan akan dilakukan dengan lebih ketat dan intens baik dari rumah jemaah, embarkasi, pesawat maupun selama berada di tanah suci. Sejak dirumah harus menyerahkan hasil pemeriksaan *negative covid*, sementara di embarkasi akan dilakukan isolasi sembari di cek ulang terkait keterjangkitan jemaah terhadap Covid-19, setelah sampai di bandara Saudi akan di cek kembali. Apabila jemaah terkonfirmasi positif, kemenag telah menyiapkan *treatment* tersendiri sementara apabila *negative* jemaah akan diperkenankan melaksanakan ibadah haji.”

Tim manajemen krisis masih optimis atas kemungkinan keberangkatan haji di tahun 2020, sehingga guna melakukan pelayanan ibadah haji secara optimal di masa pandemi persiapan terus dikaji serta disimulasikan. Hingga tanggal 1 Juni 2020, pemerintah Saudi belum juga memberikan *mandatory* serta kepastian akses layanan haji. Sementara Kemenag harus memberangkatkan jemaah sejak 26 Juni 2020 pada gelombang pertama. Oleh sebab itu, dengan mengukur kemampuan dan sumber daya yang ada, Kemenag resmi mengumumkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 494 tahun 2020 tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1441H/2020M.

Persiapan terus dikaji dan disimulasikan seiring waktu yang juga terus berjalan. Sampai 1 juni 2020, kepastian dibukanya akses layanan haji dari Saudi yang ditunggu tak kunjung ada informasi.padahal, *timeline* yang sudah disusun dengan kouta yang lebih dari 200 ribu maka jemaah haji sudah harus dimulai diberangkatkan ke Saudi pada 26 Juni 2020. Akhirnya, pemerintah berkesimpulan, rencana keberangkatan jemaah haji 2020 tidak lagi bisa dilakukan akhirnya Kementerian Agama secara resmi memutuskan untuk melakukan penundaan keberangkatan Ibadah Haji pada 2 juni 2020, yang diumumkan langsung oleh Menteri Agama Fachrul Razi. Pernyataan ini dikeluarkan menyusul diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 494 tahun 2020 tentang

Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Tahun 1441 H/2020 M. Alam Agoga Hasibuan selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Humas memaparkan bila keputusan pembatalan haji merupakan suatu *force majeure*.

Kemenag tidak berfikir bila kehadiran pandemi akan berdampak sefatal ini, jadi dasarnya kita mengambil kebijakan ini adalah ketika KSA tidak memberikan kepastian. Ketika tidak ada kepastian operasional ibadah haji untuk negara lain dari Arab Saudi, karena ini terkait dengan intensitas waktu, kita tidak mungkin memberangkatkan haji apabila baru mendapatkan kuota satu minggu sebelum keberangkatan gelombang pertama. Karena ini mendadak jadi keputusan ini dibuat atas landasan kondisional, karena Kemenag tidak mungkin memberikan ketidakpastian bagi calon jemaah haji, kemenag sebagai eksekutor harus segera mengambil keputusan. Dari keputusan itu kita melihat, membuat skema bila satu minggu Arab Saudi belum membuka penerbangan internasional tentu kemenag tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan persiapan, pembinaan dan pelayanan. Nah batas waktu dari KMA adalah tanggal 1 Juni 2020. Maksudnya bila sampai tanggal tersebut pemerintah Saudi belum membuka aksesnya, kemenag memutuskan untuk melakukan pembatalan keberangkatan di tahun bersangkutan.

Sementara pada tahun 2021, Agung Nugroho menjelaskan bila di tahun bersangkutan pemerintah dapat langsung mengambil keputusan untuk menunda keberangkatan ibadah haji. Pertimbangan yang ditinjau oleh Kemenag RI yakni masih dalam situasi pandemi selain itu pemerintah Saudi belum mencabut penangguhan penerbangan internasional, menimbang di tahun sebelumnya Saudi tidak menerima jemaah selain *mukimin*. Jemaah yang berangkat di tahun 2021 merupakan jemaah yang tertunda keberangkatannya di tahun 2020. Berbeda dengan tahun 2020, maka kemenag tidak membuat list nama-nama jemaah yang masuk list berhak lunas, terlebih kepastian kuota bergantung pada MoU dari pemerintah Arab Saudi. Oleh sebab itulah di tahun 2021 Kemenag hanya mengeluarkan KMA No 660.

Prayudi (2016:215), memaparkan bahwasanya organisasi idealnya harus mempersiapkan diri serta membuat perencanaan sebelum krisis terjadi. Namun dalam komunikasi pra-krisis ini, Kemenag kurang melakukan persiapan terhadap adanya opsi pembatalan sehingga saat Kemenag memutuskan untuk menerbitkan keputusan pembatalan keberangkatan dugaan serta tanggapan negatif dari publik

kurang dipersiapkan secara matang. Padahal selaku lembaga negara yang diamanah dalam mengelola perhajian di Indonesia, Humas Kemenag RI harus mengkomunikasikan keputusan yang diambil kepada para *stakeholder* terkait dengan baik sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman yang dapat berlanjut menjadi krisis lembaga karena adanya respon negative publik terutama bagi jemaah yang telah mengantri dalam waktu yang lama.

2. Komunikasi Tahap Krisis

Hidayah (2019:34) menjelaskan bila sebenarnya krisis yang seringkali menimpa Kemenag terkait penyelenggaraan haji acapkali bukan berasal dari internal Kementerian Agama karena dalam pengelolaannya penyelenggaraan ibadah haji merupakan *government to government (G to G)* antar pemerintah Indonesia serta KSA. Demikian pula krisis yang menimpa Kemenag pasca terbitnya keputusan pembatalan haji 2020-2021, hal tersebut hadir akibat ketidaksesuaian antara harapan publik dengan realitas yang ada.

Dengan kemajuan teknologi memberikan kemudahan kepada publik untuk dapat secara aktif melakukan perbincangan, terlebih dalam situasi krisis publik dengan mudahnya dapat mengekspresikan opininya. Sementara itu, opini-opini publik negatif secara liar yang diposting dalam sosial media dapat menyebabkan degradasi kepercayaan terhadap lembaga bersangkutan. Dapat dilihat, gencarnya respon negatif publik pasca Kemenag memutuskan penangguhan keberangkatan haji, topik tersebut menjadi bulan-bulanan masyarakat di berbagai sosial media salah satunya *Twitter*.

Haji Dibatalkan, Tagar #BalikinDanaHaji Muncul di Twitter

tempo.co
BICARA PAKTA

Haji Dibatalkan, Tagar #BalikinDanaHaji Muncul di Twitter

Reporter Editor
Bisnis.com Rr. Ariyani Yakti Widyastuti

Rabu, 3 Juni 2020 12:35 WIB



Sumber: Tempo.co

Pasca pembatalan keberangkatan haji tersebut hadir *hashtag* #BalikinDanaHaji. Sementara pada tahun 2021 muncul *hashtag* #MenagUnfaedah hal tersebut merupakan bentuk kekecewaan masyarakat yang beranggapan bila keputusan Kemenag dinilai terkesan terburu-buru. Ditambah lagi terdapat kesalahpahaman DPR terkait Indonesia tidak mendapat kuota haji sementara terdapat 11 negara telah memperoleh kuota haji. Hal tersebut tentu disanggah melalui klarifikasi Essam Bin Abed Al-Thaqafi.

Penyataan resmi dubes Essam



Sumber: Datari.au.com

Ningsih & Prastya, (2020:187) memaparkan bahwa publik yang antusias serta kritis dalam melakukan pembahasan terkait topik haji tentu menjadikan berita mengenai haji sebagai komoditas yang menggairahkan. Saat pemerintah memutuskan untuk membatalkan haji tentu hal tersebut akan menjadi topik yang hangat di kalangan masyarakat hal tersebut membuat media secara *massif* mengangkat topik tersebut sehingga berkesempatan mendapatkan *viewer* serta *algoritma* yang besar .

Dalam situasi krisis, media sangat berdampak terhadap keberlangsungan krisis (Salma, 2017:53). Ketika suatu krisis terjadi dan sudah tersebar luaskan di media massa dan diketahui oleh hampir seluruh masyarakat, maka saat ini biasanya sering terjadi kesimpang siuran isu yang dapat mempengaruhi persepsi masyarakat bahkan menambah buruk situasi krisis. Jika pada masa ini institusi tidak cepat tanggap dalam pengendalian situasi dan para media mencari bukti dan pernyataan-pernyataan dari narasumber yang belum tentu tepat, maka krisis akan berkembang menjadi besar dan dapat melebar ke persoalan yang lainnya.

Kehadiran *media relation* sangatlah penting dalam situasi krisis (Setiadarma, 2022:131). Apabila tercipta hubungan antara lembaga dengan baik maka institusi dapat melakukan publisitas secara optimal guna kepentingan organisasi terlebih sewaktu melewati kondisi krisis. Dalam situasi ini Kemenag berupaya memberikan informasi secara lengkap kepada seluruh masyarakat Indonesia terutama calon Jemaah Haji. Hal ini sudah dipersiapkan sebelum Kementerian Agama mengumumkan secara resmi ketentuan penundaan keberangkatan haji.

Sementara guna mencapai publisitas yang baik, Kemenag menjaga hubungan yang baik dengan petugas musiman yang dahulunya merupakan anggota *Media Center Hajj* (MCH). Dari hasil wawancara penulis bersama Agung, ketika dilanda *hoax*, pihak humas PHU akan secara aktif membuat *counter* melalui *pressrealise* yang kemudian menyebarkan bahan pemberitaan tersebut untuk diolah kembali serta dimuat oleh *platform* media. Alam memaparkan, guna mengoptimalkan hubungan yang baik dengan media, pihak humas PHU acapkali juga melakukan *media gathering* serta menyediakan *media kit*.

“Kemenag RI giat menggelar forum *media gathering* yang dihadiri oleh berbagai divisi yang terdiri atas Esselon I, salah satunya PHU. Dari sana kami akan membahas topik-topik tertentu, saat pembatalan keberangkatan haji kami melakukan konferensi pers.”

Pasca mengumumkan pembatalan haji, Kemenag senantiasa melakukan *media gathering*. Penyelenggaraan konferensi pers merupakan salah satu langkah Kemenag dalam memberikan informasi guna menamfik spekulasi serta rumor yang dapat memperngaruhi persepsi publik.

Selama keputusan penangguhan selama 2 tahun berturut, Kemenag secara konsisten melakukan siaran konferensi pers yang dimuat dari beberapa *social media* resmi Kementerian Agama yaitu *Youtube* dan *Instagram*. Kegiatan konferensi pers secara berkala sangat perlu dilaukan karena bertujuan untuk terus memberikan informasi sehingga tidak muncul kekurangan informasi dan muncul berita yang salah.

Konferensi Pers Kementrian Agama Pembatalan Haji 2021



Konferensi Pers Menag tentang Pembatalan Pemberangkatan Jemaah Haji 1442 H/ 2021 M

Sumber: Youtube Kemenag RI

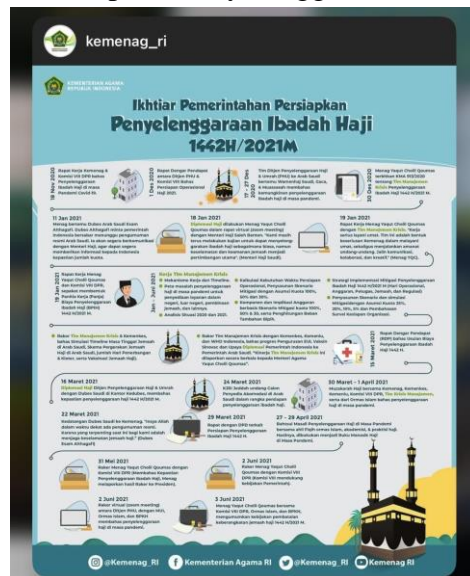
Dalam penyampaian informasi sewaktu krisis, dibutuhkan sistem *one gate communication* melalui sebuah *media center* dengan satu orang juru bicara. Tugas juru bicara adalah memastikan media center 24 jam dibuka secepatnya, baik situasi sudah sampai ke publik atau belum (Kriyantono, 2015:252). Jadi organisasi harus senantiasa memantau perkembangan situasi dan menyiapkan rilis berita yang akan diterbitkan jika dan bila diperlukan.

Dalam komunikasi krisis, Kementerian Agama juga telah menunjuk Dirjen PHU telah menjadi juru bicara dalam penyampaian informasi kepada masyarakat dalam media massa dan di beberapa kegiatan baik daring maupun luring untuk memberikan informasi-informasi yang telah dilakukan Kemenag terkait pembatalan keberangkatan jemaah haji. Alam memaparkan bila Dirjen PHU ditunjuk menggantikan Menteri Agama dalam menyampaikan informasi terkait penundaan keberangkatan haji kepada masyarakat. *Keynote speaker* juga berkontribusi dalam juga menindaklanjuti penanganan terhadap pemberitaan buruk atau pemberitaan yang tidak benar (*hoax*) seputar ketentuan penundaan keberangkatan Ibadah Haji yang terlanjur sudah tersebar luas di tengah-tengah masyarakat.

Kemenag juga melakukan upaya komunikasi reputasi guna melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus publik media massa. Karena dalam situasi krisis, informasi yang beredar sangatlah beragam. Guna menangkis informasi yang mungkin berujung *misinformation* bahkan *hoax*, Kemenag harus memberikan informasi yang valid, terbuka serta berimbang.

Dalam rangka melindungi reputasi yang ada, Kemenag juga memaparkan bila telah mengupayakan persiapan semaksimal mungkin. Hal tersebut dimuat dalam infografis yang diterbitkan Kemenag yang memuat berbagai ikhtiar serta langkah-langkah yang diambil Kemenag dalam persiapan keberangkatan ibadah haji di tahun 2021. Diharapkan bila benar terdapat keberangkatan, jemaah akan merasa nyaman sehingga dapat menunaikan ibadah secara optimal.

Ikhtiar Pemerintahan Persiapkan Penyelenggaraan Ibadah Haji 1442H/2021M



Sumber: Kemenagkabkediri.id

3. Komunikasi Tahap Pasca Krisis:

Setelah melewati berbagai krisis yang ada, di tahap pasca krisis ini umumnya organisasi melakukan tindakan guna memulihkan kerugian yang dialami oleh institusi. Saat pemulihan, perusahaan harus menghadapi hal-hal yang terkait dengan hukum, media, tekanan publik, dan litigasi. Tetapi, hikmah yang dapat diambil, yaitu perusahaan dapat melihat bagaimana suatu krisis akan timbul, bagaimana menghadapi krisis, dan memastikan krisis tidak akan pernah terulang lagi.

Komunikasi pasca krisis yang dilakukan oleh kementerian agama melakukan *follow up* terus memperbarui segala informasi. Kemenag memastikan publik memperoleh informasi yang berkaitan dengan penundaan keberangkatan Ibadah Haji tahun 2020 dan 2020 di semua *platform* media sosial Kementerian Agama, dan memastikan segala informasi dapat diterima dengan baik.

Komunikasi yang dilakukan Kemenag pasca pengumuman pembatalan keberangkatan ialah terus menerus melakukan *follow up* informasi terbaru di semua platform media social Kementerian Agama. Agung Nugroho menyampaikan, Kemenag melakukan disensonsasi informasi kepada publik.

“Jadi kemenag melakukan sosialisasi dengan mengundang KBIHU, PIHK, serta *opinion leader* yang menjadi perwakilan jemaah gagal berangkat Program Jamarah (Jagong Masalah Umrah dan Haji) di Kankemenag Kab/Kota. Biasanya

narasumber yang memberi pemaparan ialah Ditjen PHU Khoirizi maupun eselon 3 selaku representasi divisi PHU.”

Amnia menjelaskan dalam diskusi tersebut Kemenag memberikan pengertian kepada calon jemaah haji bahwa pembatalan tersebut bukanlah keinginan kemenag. Namun karena Saudi selaku tuan rumah belum memberikan kepastian berupa penyerahan kouta kepada jemaah internasional. Serta masih ditutupnya kemungkinan penerbangna maskapai dari Indonesia untuk mendarat ke tanah suci.

Pasca pengumuman pembatalan keberangkatan, Kemenag melakukan menyusun kerangka SWOT dalam upaya mengevaluasi kegiatan yang dilakukan selama menangani krisis yang terjadi Amir Hamzah menjelaskan bahwa Kementerian Agama sudah membuat bagan SWOT untuk mengetahui hambatan, kesulitan yang dihadapi Kementerian Agama dalam kondisi pandemi ini.

Amnina menjelaskan, seminggu setelah terbitnya pembatalan keberangkatan ibadah haji, Pemerintah Arab Saudi secara resmi menerbitkan pengumuman penangguhan kehadiran jemaah internasional Menag Yaqut Cholil Qoumas pada Juni 2021 memutuskan untuk memfokuskan diri untuk mempersiapkan diri untuk penyelenggaraan keberangkatan haji 2022. Agung Nugroho menimpali dari hasil rincian SWOT yang dilakukan oleh Tim manajemen krisis, Kemenag memaksimalkan protokol yang harus dipenuhi Kemenag di keberangkatan haji 2022.

Alam Agoga Hasibuan menjelaskan bila penyelenggaraan ibadah haji di tahun 2022 tentu harus melalui protokol kesehatan yang lebih massif. Selain menerima vaksinasi meningitis, calon jemaah haji harus menerima 3 dosis vaksin Covid-19. Agung Nugroho menimpali, guna melaksanakan vaksinasi secara komprehensif Kemenag divisi PHU bersama Kemenkes menyelaraskan data dari aplikasi Peduli lindungi serta Siskohat yang nantinya akan disinkronkan dalam Siskohatkes.

Siskohatkes terintegrasi dengan peduli lindungi untuk menghubungi kemenkes untuk melakukan konfirmasi mengenai jemaah dengan NIK bersangkutan apakah sudah melakukan vaksinasi sesuai anjuran WHO. Apabila jemaah belum melakukan vaksinasi maka akan terdapat notifikasi. Sehingga

Kemenag Kabupaten akan menghubungi jemaah yang bersangkutan untuk melakukan vaksin. Apabila jemaah tidak memiliki penyakit *komorbid*, maka kemenag akan memberikan mandatori khusus ke Kemenkes untuk meminta jemaah haji melakukan vaksinasi.

Analisis SWOT Tim Manajemen Krisis Kementerian Agama



Sumber: Wawancara dengan Amnia Salma selaku salah satu anggota Tim Manajemen Krisis 2021

F. Strategi Pemulihan Reputasi Kemenag RI

Dalam Imran (2017: 159) teori IRT merupakan pengembangan dari teori apologia. Kasali (2005) menegaskan, sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis organisasi perlu melakukan penetapan strategi, sementara itu dalam IRT ini, langkah yang diambil oleh institusi merupakan strategi merestorasi persepsi yang dapat membuat citra di mata publik negatif dan menjatuhkan reputasinya (Kriyantono, 2017). Terdapat 5 langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan teori ini yakni *denial, evasion of responsibility, reducing offensiveness of event, corrective action, mortification*.

Langkah awal yang diambil Kemenag ialah dengan melakukan *evasion of responsibility*. Dalam strategi ini Kemenag secara terus terang bila pembatalan keberangkatan haji di tahun 2020 dan 2021 diluar kendali Kemenag yang notabennya pelaku utama yang mengelola perhajian di Indonesia. Dalam hal ini Kemenag melakukan taktik *good intentions* dimana Kemenag sudah berupaya untuk mempersiapkan keberangkatan haji semaksimal mungkin meskipun akhirnya pemerintah Arab Saudi memutuskan untuk menanggihkan penerimaan jemaah internasional. Dalam hal ini Amnia Salma memaparkan bahwa Kemenag tetap optimis atas keberangkatan jemaah haji di tahun 2020 dan 2021. Di tahun 2020, Kemenag sudah mempersiapkan berbagai hal seperti pembagian kouta, skema pelunasan, persiapan akomodasi transportasi serta asuransi selama di arab Saudi

Tim *advance* sudah berada di arab Saudi guna memastikan apakah persiapan sudah layak. Pemerintah Indonesia juga sudah mengomunikasikan pevelangan konsumsi berupa katering dan *charter* pesawat. Dalam hal itu, Kemenag sudah secara aktif mempersiapkan diri menentukan berapa pesawat dan pesawat model mana yang akan dipakai. Saat itu Kemenag tinggal melakukan tanda tangan kontrak dan proses pembayaran.

Dalam taktik *good intentions*, humas memahami bila keputusan organisasi diambil demi kepentingan publik. Alam Agoga Hasibuan memahami bila keputusan pembatalan keberangkatan haji 2020-2021 menimbulkan kekecewaan bagi publik, khususnya calon jemaah haji gagal berangkat. Namun Alam meyakini bila masyarakat dapat bersikap dewasa karena waktu itu tengah dilanda situasi pandemi.

“Saya yakin apabila di tahun 2021 masyarakat sudah lebih dewasa serta paham apabila kita sedang dalam situasi pandemic. Malahan masyarakat seeloknya mengerti apabila dilaksanakan ibadah haji Ketika covid sedang massif malah akan membawa *mudhorot*. Namun saya menyadari bahwa kekecewaan mesti ada, tetapi pastinya negara akan memberikan pemahaman bila keputusan yang ada merupakan upaya untuk melindungi warganya dari bahaya. Haji merupakan hajatan nasional, dengan memberangkatkan ratusan ribu jemaah ke neraga lain, haji adalah event besar, sementara waktu itu situasi internasional sedang berkelud dengan pandemic. Jangankan pembatasan antar negeri, pembatasan antar provinsi saja sangat masih dilakukan. Jangan sampai haji malah menjadi episentrum penyebaran covid 19.”

Selanjutnya kemenag melakukan strategi *reduce the offensiveness* dengan memberikan kompensasi kepada jemaah gagal berangkat. Dalam hal ini Kemenag mempersilahkan calon jemaah untuk menarik setoran lunasnya. Hal tersebut sebagai bukti empati dan tanggung jawab kementerian agama dalam mengambil keputusan menunda keberangkatan Ibadah Haji selama dua tahun berturut-turut. Kemenag melakukan sosialisasi terkait prosedur serta syarat-syarat pengembalian setoran lunas serta mengunggah nya ke *website* informasi haji.

Prosedur Permohonan Pengembalian Setoran Pelunasan BPIH 2021

The screenshot shows a webpage from kemenag.go.id with the following content:

PROSEDUR PERMOHONAN PENGEMBALIAN SETORAN PELUNASAN BIAVA PERJALANAN IBADAH HAJI (BPIH) REGULER 1442 H/2021 M

Jemaah haji mengajukan permohonan pengembalian setoran pelunasan Biph secara tertulis kepada Kepala Kankemenag Kab/Kota dengan menyertakan:

- Bukti asli setoran lunas Biph dari Bank Penerima Setoran (BPS).
- Fotokopi buku tabungan (perlihatkan aslinya).
- Fotokopi e-KTP (perlihatkan aslinya).
- Nomor Telp Jemaah Haji.

Jemaah Haji

- Petugas Haji & Umrah melakukan verifikasi dan validasi dokumen permohonan jemaah haji, kemudian menginput data setelah semua dokumen dinyatakan lengkap dan sah.
- Kepala Kankemenag Kab/Kota mengajukan permohonan pengembalian setoran pelunasan Biph kepada Direktur Pelayanan Haji Dalam Negeri (Diryan DN).
- Diryan DN melakukan konfirmasi surat permohonan pengembalian setoran pelunasan Jemaah haji pada aplikasi Siskohat.
- Diryan DN atas nama Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah mengajukan permohonan pengembalian setoran pelunasan Biph kepada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).
- Petugas melakukan verifikasi pengajuan pengembalian setoran pelunasan Biph.
- Petugas menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM) sesuai nilai pembayaran Biph ke Bank Penerima Setoran (BPS) Biph.
- BPS Biph menerima SPM dari BPKH, melakukan transfer dana pengembalian setoran ke rekening jemaah haji dan melakukan konfirmasi transfer pengembalian pada aplikasi Siskohat.

Kankemenag Kab/Kota

Dirjen PHU Kemenag

BPSH

BPS Biph

Seluruh tahapan ini diperkirakan berlangsung 9 (sembilan) hari: 2 hari di Kankemenag Kab/Kota; 3 hari di Ditjen PHU; 2 hari di BPKH; dan, 2 hari proses transfer dari Bank Penerima Setoran (BPS) ke rekening Jemaah.

@Kemenag_RI | Kementerian Agama RI | @Kemenag_RI | Kemenag RI

Sumber: kemenag.go.id

Dalam hal ini Amir Hamzah memaparkan bila pada situasi normal jemaah perlindungan kepada jemaah dengan memberikan kewenangan kepada jemaah untuk mengambil uang pelunasannya. Akan tetapi, jemaah tetap dapat mendapatkan prioritas keberangkatan di tahun berikutnya apabila pemerintah Saudi memberikan kouta haji. Ketentuan ini merupakan bentuk tepisan apabila pemerintah melakukan penyelewengan dana jemaah haji Indonesia. Selain itu, jemaah lunas tunda yang tidak menarik setoran akhir di tahun 2020 tidak perlu melakukan penyesuaian Bipih saat berangkat haji di tahun 2022 serta 2023.

“Di tahun 2022 Kemenag dan DPR sepakat untuk menaikkan Bipih yang sebelumnya senilai Rp35,2 juta. Meski demikian jemaah lunas tunda tidak perlu menambah pembayaran Bipih yang naik, selisih BIPIH 2020 dan 2022 tidak akan dibebankan pada jemaah haji lunas tunda tahun 2020. Penambahan biaya akan dibebankan kepada alokasi *Virtual Account*. Jadi jemaah yang tidak mengambil uang pelunasan hanya melakukan konfirmasi ke bank apabila pihak yang bersangkutan siap untuk berangkat di tahun berjalan, termasuk bagi jemaah yang menyusul keberangkatan 2023.”

Jemaah Lunas Tunda Tidak Perlu Tambah Biaya Haji

Alhamdulillah, Jemaah Lunas Tunda 2022 Diusulkan Tidak Perlu Tambah Biaya Haji Lagi

oleh [Liputan6.com](https://www.liputan6.com) diperbarui 29 Mar 2023, 18:30 WIB



Sumber: [Liputan6.com](https://www.liputan6.com)

Kemenag juga menerapkan *mortification strategy*. Strategi ini merupakan langkah untuk memperbaiki citra dengan mengemukakan permohonan maaf kepada publik. Dalam hal ini Kemenag mengakui serta meminta maaf kepada pihak-pihak

yang dirugikan. Setiap memutuskan penangguhan keberangkatan haji pada 2020 serta 2021, Menag senantiasa mengungkapkan permohonan maaf di setiap konferensi pers yang diadakan oleh Kementerian Agama RI.

Dalam Konferensi pers saat mengumumkan ketentuan penundaan keberangkatan Ibadah Haji, Menteri Agama Yaqut Cholil Qoumas mengungkapkan rasa maaf kepada para calon jemaah haji usia lanjut yang keberangkatannya yang terpaksa ditunda akibat pandemi Covid-19. Selain itu, Menteri Yaqut juga mengucapkan terima kasih kepada ketua Komisi VIII DPR RI, Menteri Sekretariat Negara, Menteri Luar Negeri, Menteri Kesehatan dan para pimpinan ormas Islam, NU, Muhammadiyah, MUI, serta seluruh masyarakat Indonesia yang ikut mengawal dan saling menjaga selama proses pengambilan keputusan terkait penundaan keberangkatan ibadah haji.

Pernyataan maaf serta ucapan terimakasih Menag



sumber: kemenag.go.id

Terakhir, guna memulihkan citra, Kemenag RI menerapkan strategi *reducing offensiveness* dengan menerapkan *corrective action*. Dalam strategi ini, organisasi berjanji untuk mencegah krisis yang sama muncul di kemudian hari (Komala, 2022:108). Dalam hal ini, Kemenag mengupayakan keberangkatan ibadah haji di tahun 2022. Agung Nugroho mengungkapkan, sebagai upaya untuk menjamin keamanan serta kenyamanan jemaah haji, Kemenag kembali mengeluarkan KMA terkait pembentukan tim manajemen krisis.

Di tahun 2022, kami berharap pandemi kian terkendali. Oleh

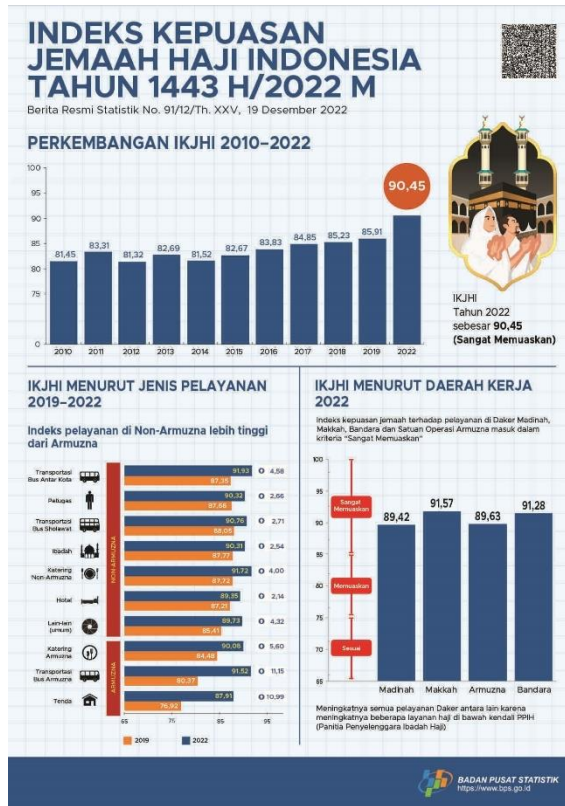
sebab itu Kemenag memutuskan untuk kembali membentuk tim manajemen krisis. Berbeda dengan tim sebelumnya, agar persiapan haji berjalan lebih matang Kemenag berkolaborasi dengan kementerian lain yang memang biasanya berperan aktif dalam mengatur penyelenggaraan haji di Indonesia. Jumlah anggota tim ini ialah 57 orang yang terdiri atas pengarah, ketua, wakil ketua, sekretaris, dan anggota yang berasal dari berbagai unsur yakni Kemenag, Kemenkes, Kemenhub serta Kemenlu.

Carolina et al. (2021:2) menjelaskan, tim ditugaskan untuk mempersiapkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah di tahun 2022 serta berkoordinasi dengan pemerintah Arab Saudi terkait penerapan protokol kesehatan yang akan diberlakukan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan narasumber, Alam Agoga Hasibuan menjelaskan tim manajemen krisis melakukan koordinasi terkait pemeriksaan kesehatan yang akan dilakukan jemaah, pemberlakuan vaksinasi *covid-19* serta protokol apa nantinya akan diterapkan dalam penyelenggaraan ibadah haji.

Benoit (1997:177) menjelaskan bila teori yang ia cetuskan merupakan respon yang bertujuan untuk mengubah persepsi negatif publik melalui pesan persuasif sehingga krisis lekas berakhir. Agung Nugroho selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Humas Kemenag menyadari bahwa banyak muncul sentimen negatif bahkan hoax terhadap Kemenag pasca penundaan keberangkatan ibadah haji untuk itu humas mengemukakan berbagai respon untuk menangkis hoax yang beredar. Terakhir, Agung meyakini peningkatan kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dapat memulihkan reputasi yang sempat meredup akibat banyaknya hoax yang beredar.

Banyak kekhawatiran jemaah terutama terkait penyelewengan dana haji, oleh sebab itu kami melakukan berbagai langkah untuk meyakinkan publik bila dana haji aman. Terakhir untuk menangkis segala *hoax* yang beredar Kemenag membuktikan dengan mendapatkan skor kepuasan diatas 90 % di penyelenggaraan haji 2022

Kepuasan Jemaah Haji 2022



Sumber: bps.go.id

BAB IV

ANALISIS KOMUNIKASI KRISIS DALAM PEMBATALAN HAJI TAHUN 2020-2021

A. Analisis Komunikasi Krisis Pembatalan Haji Tahun 2020-2021

Kemunculan krisis dapat terjadi sewaktu-waktu, oleh karena itu perlu kiranya sebuah organisasi mempersiapkan diri akan hal tersebut. Selaku yang bertanggung jawab terhadap reputasi organisasi, praktisi *public relations* yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam mengelola krisis pada sebuah organisasi. Jika krisis yang terjadi pada organisasi tidak dapat dikelola atau tangani dengan baik dan tepat maka akan berdampak buruk terhadap reputasi dan keberlanjutan organisasi itu sendiri. (Zebua et al., 2021: 2).

Pada bab ini peneliti akan menjabarkan hasil temuan dan analisa mengenai Komunikasi Krisis Kemenag RI Divisi Humas Kementerian Agama RI guna memulihkan reputasi pasca pembatalan keberangkatan jemaah haji tahun 2020-2021. Pembahasan ini akan dimulai dengan tahapan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemenag RI. Dimana terlihat bahwasanya Kemenag kurang mempersiapkan diri disaat prakrisis, kemenag terlalu sibuk terhadap persiapan kemungkinan keberangkatan sehingga opsi *the worst scenario* yakni kemungkinan pembatalan keberangkatan tidak dipersiapkan dengan matang. Dalam penelitian Wijayanto et al., (2022:160) disebutkan bila komunikasi pada tahap ini sangat penting karena menentukan baik keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam menghadapi suatu krisis. Maka tidak mengherankan bila di tahap krisis Kemenag cukup kesulitan mengelola krisis yang ada hingga harus meyakinkan calon jemaah haji yang gagal berangkat. Selanjutnya penulis akan memaparkan strategi apa saja yang dilakukan oleh Kemenag untuk memulihkan reputasi dengan meninjau penerapan *Image Restoration Theory* (IRT).

1. Komunikasi Tahap pra krisis

Fase pra krisis merupakan waktu dimana sebelum terjadinya krisis. Biasanya publik bahkan organisasi belum menyadari adanya potensi yang mengancam organisasi. Penelitian Zebua et al., (2021:4) menyebutkan bila pada tahap ini, idealnya organisasi harus memiliki informasi kepada *stakeholder* terkait adanya

potensi krisis. Komunikasi ini dilakukan guna membangun persepsi positif sehingga terciptanya citra dan reputasi yang baik bagi organisasi. Penelitian Wardiman & Amanah (2022:505) juga mendukung argument bila pada tahap pra krisis hendaknya organisasi sudah mempersiapkan sehingga apabila krisis benar-benar terjadi organisasi sudah memberitahu public dan *stakeholder*, oleh sebab memiliki *early warning tools* merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi. Tahap pra krisis, Kemenag tidak mempersiapkan diri untuk menghadapi situasi yang akan datang. Agung Nugroho menyampaikan bila Kemenag tidak memiliki *crisis management plan*, karena baru memikirkan langkah-langkah yang dialami setelah krisis datang. Hal tersebut diakibatkan bila Kemenag beranggapan bila pembatalan haji merupakan *force majeure*. Alam Agoga Hasibuan mengungkapkan Kemenag tidak berfikir bila kehadiran pandemi akan berdampak sefatal ini, jadi dasarnya kita mengambil kebijakan ini adalah ketika KSA tidak memberikan kepastian.

Timbulnya rasa keterkejutan ini tidak hanya dialami oleh Kemenag RI. Kecenderungan menyepelkan kemunculan krisis ini tidak hanya dilakukan oleh Kemenag RI, dalam penelitian Wijayanto et al., (2022:155), pemerintah Indonesia kurang merespon dengan mengabaikan kemungkinan terjadinya krisis akibat pandemi didukung dengan penelitian Ahmad (2020: 225), ditemukan bila banyak pemimpin Indonesia yang kurang aware terhadap kemungkinan munculnya krisis begitu menyadari adanya krisis pemimpin kurang dapat merespon dengan sigap karena tidak memiliki rencana yang telah disusun sebelumnya. Sama halnya dalam penelitian Yanuar et al., (2022: 156) juga memaparkan bila hotel Kyriad Muraya tidak menyadari kemungkinan yang sekiranya akan timbul sehingga pihak hotel terkejut oleh karena itu pihak manajemen belum memutuskan tindakan serta komunikasi apapun. Dalam penelitiannya, Ahmad (2020: 229) mengungkapkan bila lambanya pemimpin untuk mempersiapkan krisis ini hadir akibat pemimpin masih kaku pada peraturan yang ada sehingga tidak dapat mengambil keputusan secara cepat.

Ahmad (2020:227) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa tim manajemen krisis diperlukan untuk mengambil serta menerapkan keputusan secara cepat

sehingga dapat mencapai hasil sesegera mungkin. Sementara dalam tim manajemen krisis yang dibentuk oleh Kemenag, tujuan utama yang ingin dicapai oleh Kemenag ialah melakukan keberangkatan. Sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan Amnia Salma.

“Tujuan utama, yakni melakukan pemberangkatan. Jadi rencana pembatalan baru ada Ketika ditengah-tengah. Karena pembatalan merupakan kesepakatan antar kemenag dan DPR, melihat situasi karena hingga waktu yang ditentukan, pemerintah Saudi juga belum memberikan kouta. Tentu kemenag tidak dapat memberangkatkan jamaah, padahal *mandatory* negara bersangkutan tidak berkenan menerima kedatangan kita.”

Tim manajemen krisis masih optimis atas kemungkinan keberangkatan haji di tahun 2020, sehingga guna melakukan pelayanan ibadah haji secara optimal di masa pandemi persiapan terus dikaji serta disimulasikan. Hingga tanggal 1 Juni 2020, pemerintah Saudi belum juga memberikan *mandatory* serta kepastian akses layanan haji. Sementara Kemenag harus memberangkatkan jamaah sejak 26 Juni 2020 pada gelombang pertama. Oleh sebab itu, dengan mengukur kemampuan dan sumber daya yang ada, Kemenag resmi mengumumkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 494 tahun 2020 tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1441H/2020M. Dalam penelitian Ahmad (2020:228) menyebutkan bahwa tim manajemen krisis seharusnya membahas potensi resiko yang kemungkinan muncul sekaligus meredam krisis sehingga dampaknya tidak berkepanjangan, Berbanding terbalik dengan sikap Kemenag yang terlalu optimis sehingga tidak mempersiapkan scenario terburuk yakni opsi pembatalan sehingga saat Kemenag memutuskan untuk menerbitkan keputusan pembatalan keberangkatan dugaan serta tanggapan negatif dari publik kurang dipersiapkan secara matang.

2. Komunikasi Tahap Krisis

Zebua et al., (2021:5), dalam penelitiannya menjelaskan bila pada masa krisis merupakan waktu yang paling krusial. Hal tersebut dikarenakan segala tindakan dan komunikasi yang dilakukan akan berpengaruh pada reputasi serta eksistensi organisasi, oleh karena itu organisasi harus menerapkan strategi komunikasi yang tepat sewaktu krisis. Salah satu yang perlu diperhatikan oleh

organisasi sewaktu situasi krisis ialah respon dari public terhadap krisis yang ada. Dalam penelitian Goeritman (2021: 12) disebutkan meski dapat membantu organisasi dalam penyebaran informasi, media social dapat menjadi boomerang saat terjadi krisis. hal tersebut dikarenakan kemungkinan beredarnya hoax karena seluruh pengguna dapat membuat serta menyebarkan konten sehingga konten yang diedarkan lemah secara kredibilitas sehingga rawan menjadi tempat penyebaran hoax. Kelemahan tersebut juga dirasakan oleh Kemenag sewaktu krisis, public yang kecewa terhadap pembatalan keberangkatan ibadah haji melontarkan opini negative dengan dalih ketidakpuasan terhadap kinerja kemenag. Namun disisi lain, dalam penelitian Goeritman (2021:8), menyebutkan pula organisasi dapat memanfaatkan sosmed untuk penyebarluasan konten pada public karena dapat dengan mudah menjangkau pemirsa. Dalam tulisannya, disebutkan bila pemerintah India menggunakan fitur kolom komentar untuk berdialog dengan masyarakat sehingga dapat memantau persepsi public sewaktu krisis. Hasil wawancara penulis dengan Agung Nugroho menyebutkan bila Kemenag melalui akun informasi haji gencar mengunggah konten di berbagai sosmed terutama di Instagram. Instagram dipilih karena dalam naungan META sehingga konten yang terupload di IG akan otomatis terunggah di facebook. selain itu, humas memanfaatkan fitur Q&A untuk berinteraksi secara aktif dengan public.

Ketika suatu krisis terjadi biasanya sering terjadi kesimpang siuran isu yang dapat mempengaruhi persepsi masyarakat bahkan menambah buruk situasi krisis. Jika pada masa ini institusi tidak cepat tanggap dalam pengendalian situasi dan para media mencari bukti dan pernyataan- pernyataan dari narasumber yang belum tentu tepat, maka krisis akan berkembang menjadi besar dan dapat melebar ke persoalan yang lainnya. Dalam penelitian Prastya & Utami (2020: 164) dijelaskan bila Kemenag menerapkan prinsip segera dengan baik dengan mengunggah pernyataan resmi tak lama setelah Menag Fachrul Razy selesai menyampaikan pengumuman. Respon cepat merupakan upaya Kemenag dalam menjaga kredibilitas dengan konsisten menyatakan pesan yang seragam yakni Kemenag tidak memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan keberangkatan karena Arab Saudi tidak segera memberi kepastian.

3. Komunikasi Tahap Pasca Krisis

Tahapan komunikasi pasca krisis merupakan tahap akhir organisasi dalam menghadapi sebuah krisis. Pendapat sama dikemukakan oleh Zebua et al., (2021: 6) yang menyatakan bahwa dalam tahap ini organisasi belajar serta mengambil tindakan yang bertujuan untuk mengembalikan reputasi yang sekiranya condong kearah negative akibat krisis. Komunikasi pasca krisis yang dilakukan oleh kementerian agama melakukan *follow up* terus memperbarui segala informasi. Kemenag menerus melakukan *follow up* informasi terbaru di semua platform media social Kementerian Agama. Namun Kemenag harus memahami bahwa bila hanya dilakukan *follow up* di social media maka penyampaian informasi akan cenderung monolog dan satu arah. Hasil penelitian lain dikemukakan oleh Wijayanto et al., (2022: 154) menyebutkan bila komunikasi satu arah tidak efektif dalam situasi krisis bahkan menimbulkan rasa tidak percaya pada organisasi hal tersebut dikarenakan dalam komunikasi monolog tidak mewedahi keingintahuan serta kemauan public untuk berdiskusi. James Grunig selaku pakar humas dalam penelitian Wijayanto et al., (2022: 154) idealnya komunikasi antar organisasi dan *stakeholder* harus dilakukan secara simetris dan dua arah sehingga saling menguntungkan antar dua belah pihak. Oleh karena itu Kemenag secara aktif mengadakan disenonsasi informasi kepada para calon jemaah haji di berbagai wilayah, hal tersebut disampaikan oleh Agung Nugroho selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Humas Kemenag.

“Jadi kemenag melakukan sosialisasi dengan mengundang KBIHU, PIHK, serta *opinion leader* yang menjadi perwakilan jemaah gagal berangkat Program Jamarah (Jagong Masalah Umrah dan Haji) di Kankemenag Kab/Kota.”

Amnia menjelaskan dalam diskusi tersebut Kemenag memberikan pengertian kepada calon jemaah haji bahwa pembatalan tersebut bukanlah keinginan kemenag. Namun karena Saudi selaku tuan rumah belum memberikan kepastian berupa penyerahan kouta kepada jemaah internasional. Serta masih ditutupnya kemungkinan penerbangan maskapai dari Indonesia untuk mendarat ke tanah suci. Sosialisasi yang dilakukan oleh Kemenag tersebut bertujuan untuk memberikan

pemahaman kepada jemaah tentang keputusan yang diambil Kemenag bertujuan untuk memprioritaskan keselamatan jemaah. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Goeritman (2021: 6) dalam penelitiannya, pendekatan dialog akan lebih mudah diterima oleh public karena pemerintah dapat mendengarkan keluh-kesah serta kebutuhan public untuk itu pemerintah harus menyampaikan informasi secara valid dan terbuka. Untuk itu biasanya narasumber yang dihadirkan oleh Kemenag ialah pemateri yang kompeten di Ditjen PHU seperti Khoirizi maupun eselon 3 yang menjadi representasi serta menjawab pertanyaan yang diajukan oleh para jemaah perwakilan yang menghadiri sosialisasi yang diadakan oleh Kemenag.

B. Strategi Pemulihan Reputasi Pembatalan Haji Tahun 2020-2021

Dalam penundaan keberangkatan haji tahun 2020-2021, krisis yang dialami oleh Kemenag RI ialah krisis karena persepsi publik. Krisis ini sering disebut krisis *public relation* dan komunikasi, krisis ini seringkali muncul ketika langkah yang diambil oleh organisasi tidak sesuai dengan harapan *stakeholder* terkait. Meskipun keputusan yang diambil oleh Kemenag RI merupakan langkah yang tepat untuk keselamatan serta kenyamanan jemaah. akan tetapi banyak memberikan respon negatif. Krisis reputasi ini timbul akibat timbul banyaknya opini negatif serta beredarnya berbagai *hoax* di kalangan masyarakat.

Penundaan keberangkatan haji tidak hanya menimbulkan persepsi negatif, akan tetapi miskonsepsi serta *hoax*. Salah satu *hoax* yang muncul yakni penyelewengan pengelolaan dana haji yang dialokasikan ke penanganan Covid-19, Kemenag juga dianggap tidak lihai melakukan diplomasi dengan pemerintah Saudi karena munculnya informasi bahwa terdapat negara yang memperoleh kuota haji. Persepsi serta *hoax* negatif yang terus menerus timbul dan beredar akan membuat krisis bagi Kemenag karena mengancam reputasi. Dalam penelitian Syam & Kurnia (2024: 744) disebutkan bila reputasi perusahaan bergantung pada persepsi *stakeholder* termasuk dalam bagaimana cara organisasi mengatasi krisis yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, penulis memilih teori restorasi image karena dalam gagasannya, teori Benoit ini berisikan upaya komunikasi yang dilakukan

oleh organisasi yang bertujuan untuk mengubah persepsi public yang kurang baik, serta mengurangi respon ofensif yang dituntut oleh public.

Langkah awal yang diambil Kemenag ialah dengan melakukan *evasion of responsibility*. Dalam hal ini Kemenag melakukan taktik *good intentions* dimana Kemenag sudah berupaya untuk mempersiapkan keberangkatan haji semaksimal mungkin meskipun akhirnya pemerintah Arab Saudi memutuskan untuk menengguhkan penerimaan jemaah internasional. Dalam hal ini Amnia Salma memaparkan bahwa Kemenag tetap optimis atas keberangkatan jemaah haji di tahun 2020 dan 2021. Di tahun 2020, Kemenag sudah mempersiapkan berbagai hal seperti pembagian kouta, skema pelunasan, persiapan akomodasi transportasi serta asuransi selama di arab Saudi

Tim *advance* sudah berada di arab Saudi guna memastikan apakah persiapan sudah layak. Pemerintah Indonesia juga sudah mengomunikasikan pelelangan konsumsi berupa catering dan *charter* pesawat. Dalam hal itu, Kemenag sudah secara aktif mempersiapkan diri menentukan berapa pesawat dan pesawat model mana yang akan dipakai. Saat itu Kemenag tinggal melakukan tanda tangan kontrak dan proses pembayaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Habiyah et al. (2021: 11) menyatakan bahwa taktik *good intentions* merupakan sikap organisasi yang berupaya menunjukkan itikad baik untuk mengatasi krisis yang ada. Hasil penelitian lain dikemukakan oleh Habiyah et al., (2021: 12) menyebutkan bahwa taktik *good intentions* merupakan langkah organisasi ini meyakinkan public bila krisis tersebut berasal dari luar, namun organisasi telah berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga keamanan serta kenyamanan *stakeholder* sehingga menumbuhkan mutual understanding antar keduanya. Namun dalam penggunaan taktik ini, terdapat catatan yang harus diperhatikan oleh organisasi, dalam penelitian Cooper (2015:19) menyebutkan bila organisasi harus memilih diksi secara hati-hati karena bila pernyataan itikad baik tersebut kurang sesuai maka public akan meragukan kredibilitas dari seluruh pernyataan yang dilontarkan oleh organisasi. Dalam hal ini Kemenag menerapkan taktik *good intentions* secara baik karena terbuka dengan langkah apa saja yang telah diupayakan untuk mempersiapkan keberangkatan haji.

Selanjutnya kemenag melakukan strategi *reduce the offensiveness* dengan memberikan kompensasi kepada jemaah gagal berangkat. Taktik *Compensation* merupakan taktik mempertahankan citra dengan cara memberikan ganti rugi (Prasty & Utami, 2020: 161). Dalam penelitian Habiyah et al., (2021: 12), dinyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu bentuk tanggung jawab serta empati organisasi terhadap public yang dirugikan, dalam hal ini Kemenag mempersilahkan calon jemaah untuk menarik setoran lunasnya. Dalam hal ini Amir Hamzah memaparkan bila pada situasi normal jemaah perlindungan kepada jemaah dengan memberikan kewenangan kepada jemaah untuk mengambil uang pelunasannya. Pengaplikasian taktik ini merupakan strategi Kemenag untuk menepis hoax yang beredar jika pemerintah menyelewengkan dana jemaah. Kemenag secara terbuka memaparkan sosialisasi pengembalian dana di website informasi haji. Kompensasi lain yang diberikan Kemenag terhadap jemaah gagal berangkat yakni tidak menerapkan penyesuaian BPIH yang naik pada 2022 serta 2023 kepada jemaah yang tidak menarik setoran akhir pada keberangkatan haji 2020.

“Di tahun 2022 Kemenag dan DPR sepakat untuk menaikkan Bipih yang sebelumnya senilai Rp35,2 juta. Meski demikian jemaah lunas tunda tidak perlu menambah pembayaran Bipih yang naik, selisih BPIH 2020 dan 2022 tidak akan dibebankan pada jemaah haji lunas tunda tahun 2020. Penambahan biaya akan dibebankan kepada alokasi *Virtual Account*. Jadi jemaah yang tidak mengambil uang pelunasan hanya melakukan konfirmasi ke bank apabila pihak yang bersangkutan siap untuk berangkat di tahun berjalan, termasuk bagi jemaah yang menyusul keberangkatan 2023.”

Kemenag juga menerapkan *mortification strategy*. Strategi ini merupakan langkah untuk memperbaiki citra dengan mengemukakan permohonan maaf kepada publik. Penelitian Cooper (2015) menyatakan permintaan maaf merupakan taktik yang bijaksana karena organisasi menerima kesalahan secara terbuka serta tidak bermaksud untuk menyembunyikan fakta bahwa Toyota telah melakukan kesalahan. Permintaan maaf ini merupakan cara organisasi untuk jujur dan terbuka sehingga dapat meredakan persepsi negative baik dari media maupun public. Dalam hal ini Kemenag mengakui serta meminta maaf kepada pihak-pihak yang dirugikan.

Setiap memutuskan penangguhan keberangkatan haji pada 2020 serta 2021, Menag senantiasa mengungkapkan permohonan maaf di setiap konferensi pers yang diadakan oleh Kementerian Agama RI. Dalam Konferensi pers saat mengumumkan ketentuan penundaan keberangkatan Ibadah Haji, Menteri Agama Yaqut Cholil Qoumas mengungkapkan rasa maaf kepada para calon jemaah haji usia lanjut yang keberangkatannya yang terpaksa ditunda akibat pandemi Covid-19. Hasil penelitian Syam & Kurnia (2024: 744) menyebutkan bila permintaan maaf merupakan salah satu taktik komunikasi krisis terutama apabila keputusan yang diambil organisasi merugikan pihak eksternal, disini Kemenag mengungkapkan permohonan maaf terutama kepada jemaah lansia dikarenakan para jemaah tersebut merasakan kerugian imateriil terbesar karena belum mendapatkan kepastian berangkat di usia senja. Selain itu, Menag juga menyampaikan terimakasih pada pihak-pihak yang terlibat dalam persiapan keberangkatan serta pihak yang ikut andil mengawal Kemenag dalam mengambil keputusan.

Terakhir, guna memulihkan citra, Kemenag RI menerapkan strategi *reducing offensiveness* dengan menerapkan *corrective action*. Hasil penelitian yang dilakukan Cooper (2015: 17) mengungkapkan Tindakan korektif merupakan strategi terkuat dan paling efektif karena organisasi mengakui kesalahan secara terbuka serta berusaha bertanggung jawab penuh terhadap dampak negative yang ditimbulkan dengan ini organisasi membranding diri kepada public bila memiliki etos yang positif. Suprayitno & Widiastuti (2023: 156) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bila tindakan korektif dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi serta melakukan perubahan sehingga peristiwa krisis yang terjadi tidak akan terulang. Dalam hal ini, Kemenag mengupayakan keberangkatan ibadah haji di tahun 2022. Agung Nugroho mengungkapkan, sebagai upaya untuk menjamin keamanan serta kenyamanan jemaah haji, Kemenag kembali mengeluarkan KMA terkait pembentukan tim manajemen krisis.

Di tahun 2022, kami berharap pandemi kian terkendali. Oleh sebab itu Kemenag memutuskan untuk kembali membentuk tim manajemen krisis. Berbeda dengan tim sebelumnya, agar persiapan haji berjalan lebih matang Kemenag berkolaborasi dengan kementerian lain yang memang biasanya berperan aktif dalam mengatur penyelenggaraan haji di Indonesia. Jumlah

anggota tim ini ialah 57 orang yang terdiri atas pengarah, ketua, wakil ketua, sekretaris, dan anggota yang berasal dari berbagai unsur yakni Kemenag, Kemenkes, Kemenhub serta Kemenlu.

Carolina et al. (2021:2) menjelaskan, tim ditugaskan untuk mempersiapkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah di tahun 2022 serta berkoordinasi dengan pemerintah Arab Saudi terkait penerapan protokol kesehatan yang akan diberlakukan. Penelitian Zebua et al., (2021: 6) memaparkan corrective action dilakukan organisasi untuk memperbaiki dan menjaga citra mereka agar kembali baik seperti sebelum krisis dengan cara menjanjikan perbaikan layanan dan pemberian sanksi tegas kepada pengguna yang melanggar aturan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan narasumber, Alam Agoga Hasibuan menjelaskan tim manajemen krisis melakukan koordinasi terkait pemeriksaan kesehatan yang akan dilakukan jemaah, pemberlakuan vaksinasi *covid-19* serta protokol apa nantinya akan diterapkan dalam penyelenggaraan ibadah haji.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian ini mendiskusikan komunikasi krisis yang dilakukan Kementerian Agama dalam mempertahankan reputasinya pasca penerbitan keputusan pembatalan haji di tahun 2020-2021. Peneliti menemukan Kementerian Agama sudah melakukan tahapan komunikasi krisis secara tepat dengan membentuk tim manajemen krisis yang nantinya akan bertugas untuk menyiapkan rancangan keberangkatan haji di masa pandemi. Akan tetapi sayangnya di tahap pra krisis ini, Kemenag tidak melakukan persiapan untuk menghadapi kemungkinan pembatalan keberangkatan haji. Namun sewaktu krisis, Kemenag berupaya untuk semaksimal mungkin mempersempit *information gap* yang dialami publik melalui *media relation* berupa konferensi pers. Sementara itu di masa pasca krisis Kementerian Agama melakukan evaluasi dengan membuat analisis SWOT serta melakukan diseminasi informasi secara berkelanjutan kepada publik.

Guna mempertahankan reputasi yang ada Kemenag menerapkan beberapa taktik *Image Restoration Theory* dengan melakukan permohonan maaf kepada publik, *good intentions* dengan mengupayakan persiapan rancangan keberangkatan ibadah haji meskipun akhirnya pemerintah Saudi menanggihkan keikutsertaan jemaah internasional serta memberikan kompensasi dengan mengizinkan jemaah untuk melakukan penarikan setoran awal dan tidak membebankan biaya kenaikan Biph kepada jemaah lunas tunda yang berangkat di tahun 2022 serta 2023.

Maka dapat disimpulkan bahwa aspek paling dominan dalam mendukung hasil penelitian ini adalah tahapan komunikasi masa krisis yang berkesinambungan dengan strategi respons yang dilakukan Kementerian Agama. Kemenag melakukan respon cepat dalam meluruskan segala berita hoax yang beredar di masyarakat baik bekerja sama dengan media serta melakukan sosialisasi terus menerus. Kemenag juga secara sigap berkomitmen untuk mempersiapkan keberangkatan haji dengan baik sehingga dapat mendapatkan kepuasan yang tinggi pada keberangkatan haji di di tahun 2022.

B. Saran

Saran teoritis adalah diharapkan penelitian selanjutnya lebih mendalami konsep manajemen krisis, hubungan masyarakat (*PRs*), humas pemerintah dan publik saja. Namun dapat dikembangkan dan diperdalam dengan menggunakan metode penelitian serta teori yang lain sesuai kebutuhan penelitian agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi. Meneliti komunikasi krisis suatu instansi atau perusahaan memang perlu teori dan metode yang tepat agar penelitian dilakukan secara lebih mendalam dan terperinci agar mendapat hasil yang maksimal.

Rekomendasi praktis bagi Kementerian Agama yang paling utama ialah membuat SOP khusus komunikasi krisis. Dengan *Crisis Management Plan (CMP)*, Kemenag dapat lebih matang dalam menghadapi kemungkinan terburuk dari situasi krisis. Selain itu, Kemenag harus mempertimbangkan adanya kemungkinan terburuk serta mempersiapkan tanggapan kepada publik jika telah berada dalam situasi krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjie, H. K., & Warsito, T. (2022). The Reason Why Indonesia Refuses to Add Hajj Quota from Saudi Arabia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(10), Article 10. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i10.4151>
- Adnan, H., & Cangara, H. (1996). *Prinsip-Prinsip Hubungan Masyarakat*. Usaha Nasional.
- Affandi, Y. (2020). *Tafsir ayat-ayat komunikasi dan relevansinya di era digital 4.0* (Semarang). Fatawa Publishing. [//library.walisongo.ac.id/slims/index.php?p=show_detail&id=31599](http://library.walisongo.ac.id/slims/index.php?p=show_detail&id=31599)
- Afrilia, A. M. (2018). Potret Krisis Perusahaan First Travel Dalam Kacamata Manajemen Public Relations. *JURNAL ILMU SOSIAL*, 16(1), 58. <https://doi.org/10.14710/jis.16.2.2017.58-71>
- Afrioza, Y., & Firdaus, M. (2019). Strategi Hubungan Masyarakat Dalam Pengelolaan Website Sebagai Media Informasi Dan Layanan Publik Di Kementerian Agama Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2), Article 2.
- Ahmad, M. I. (2020). Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 223. <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.448>
- Akmalia, H., & Mustafa, A. (2022). Penundaan Pemberangkatan Jamaah Haji Indonesia Tahun 2020 – 2021 Perspektif Masalah. *Siyasatuna : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Siyasa Syar'iyah*, 3(2), Article 2.
- Andini, F. (2021). *Komunikasi Krisis PT. Silver Silk Tour Dan Travel Dalam Menghadapi Pembatalan Keberangkatan Haji Dan Umrah Selama Covid 19 Di Kota Pekanbaru* [Skripsi, UIN Sultan Syarif Kasim]. <https://repository.uin-suska.ac.id/58761/>
- Angelica, C., Lie, G., & Syailendra, M. R. (2021). Sengketa Hak Merek Dagang Geprek Bensu Melawan I Am Geprek Bensu. *Prosiding Serina*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.24912/pserina.v1i1.16381>
- Anggoro, M. L. (2001). *Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. McGraw-Hill. Armansyah, M., Putri, M., Yumaini, N., & Astuti, Y. (2021). Persepsi Publik Terhadap Pembatalan Haji Selama Dua Tahun Berturut-Turut. *SENKIM: Seminar Nasional Karya Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 272–275.

- BBC News Indonesia. (2020). *Haji dan Protokol Kesehatan Ketat Untuk Jemaah: Hanya Bagi Mereka Yang Berusia Di Bawah 65 Tahun dan Tes Sebelum Masuk Tempat Suci*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52887272>
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse And Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Carolina, M., Pratiwi, Farah, Abrar, Syaumi, & Permatasari. (2021). Pembatalan Ibadah Haji dan Upaya Persiapan Penyelenggaraan Ibadah Haji 2022. *Kesejahteraan Rakyat Budget Issue Brief*, 1(1).
- Cholih, A. (2014). *Perjalanan Haji Indonesia Dari Masa Ke Masa Tinjauan Fenomenologis Kemabruran*. Rnd Media.
- Cholih, A. (2015). Dakwah Melalui Media Sosial Facebook. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 16(2). <https://www.semanticscholar.org/paper/DAKWAH-MELALUI-MEDIA-SOSIAL-FACEBOOK-Cholih/550de06f07265a828dc91f11772f1b4267ee7a75>
- Cholih, A. (2018). Esensi Program Bimbel Manasik Haji Upaya Pemberdayaan Masyarakat. *At-Taqaddum*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.21580/at.v10i1.2540>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Cooper, A. (2015). *Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment* [Valdosta State University]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4125.4885>
- Cutlip, S. M., Center, A. H. M., & Broom, G. (2006). *Evective Public Relations: Edisi ke IX*. Fajar Interpretama Offset.
- Djamil, A., Sulthon, Murtadho, & Sattar, A. (2020). *Pengembangan kurikulum program studi haji & umroh* (Semarang). Fatawa Publishing. [//library.walisongo.ac.id/slims/index.php?p=show_detail&id=31496](http://library.walisongo.ac.id/slims/index.php?p=show_detail&id=31496)
- Ebrahim, S. H., Ahmed, Y., Alqahtani, S. A., & Memish, Z. A. (2021). The Hajj pilgrimage during the COVID-19 pandemic in 2020: Event hosting without the mass gathering. *Journal of Travel Medicine*, 28(2), taaa194. <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa194>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>

- Fahham, A. M. (2015). Penyelenggaraan Ibadah Haji: Masalah Dan Penanganannya. *Kajian*, 20(3).
- Faturohmah, T. N., & Salim, T. (2022). Perilaku Masyarakat Terhadap Penyebaran Hoax Selama Pandemi Covid-19 Melalui Media di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis. *Tik Ilmeu : Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 6, 121. <https://doi.org/10.29240/tik.v6i1.3432>
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis Communications | A Casebook Approach*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315684857/crisis-communications-kathleen-fearn-banks>
- Fikri, E., Firmansyah, Y. W., & Husna, R. (2022). Health Information: A Case Report of Outbreak Salmonella Infection in “Kinder Chocolate”, How in Indonesia? *Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan*, 7(1). <https://doi.org/10.30604/jika.v7iS1.1131>
- Fitrah, muh, & Luthfiyah, L. (2023). *Metodologi penelitian, penelitian kualitatif, tindakan kelas dan studi kasus* (R. Ruslan & M. M. Effendi, Eds.). Jejak Publisher. <https://www.jejakpublisher.com>
- Fitri, A. N., Fitri, Karim, A., & Rachmawati, F. (2020). Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat. *Jurnal Ilmiah Media, Public Relations, Dan Komunikasi (IMPRESI)*, 1(2). <https://doi.org/10.20961/impresi.v1i2.49142>
- Goeritman, H. I. N. (2021). Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia di Masa Pandemi Covid-19 melalui Media Sosial (Crisis Communication of Indonesia Government During Pandemic Covid-19 using Social Media). *JURNAL IPTEKKOM (Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi)*, 23(1), Article 1. <https://doi.org/10.17933/iptekkom.23.1.2021.1>
- Grunig, J. E. (Ed.). (2013). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203812303>
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Habiyah, S., Lestari, N., & Juventa, P. A. (2021). Peran Corporate Secretary dalam Membangun Kembali Reputasi Perusahaan Studi Kasus Penyerangan Karyawan PT Istaka Karya di Nduga, Papua. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.33376/ik.v6i1.764>
- Hamid. (2020). *Manajemen Haji Dan Umrah: Mengelola Perjalanan Tamu Allah Ke Tanah Suci*. Semesta Aksara. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/39850/>

- Harahap, S., Rizki, J. W. S., Linur, R., Ritonga, R., Hamid, A., & Putra, D. (2023). *The Phenomenon Of Hajj Departure Cancellation Among Mandailing Natal Society Amidst Covid-19 Pandemic: Between Allah's Call And Humanity's Call*. 33, 130–147. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.499>
- Hardjana, A. (1998). Manajemen Komunikasi dalam Krisis. *Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, II, 12–23.
- Hardjana, A. (2008). Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2, 5. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24002/jik.v5i1.215>
- Hasanah, H. (2023). The Da'wah strategy through health mitigation for geriatric hajj pilgrims in the Covid 19 with a humanistic psychology perspective. *Jurnal Ilmu Dakwah*, 43(2), Article 2. <https://doi.org/10.21580/jid.v43.2.19337>
- Hasanah, H., Sattar, A., Rozaq, A., Anas, A., & Syamsul, A. (2022). *Pendampingan Peer Guiding Dalam Menumbuhkan Kemandirian Dan Ketangguhan Jemaah Haji Batal Berangkat* (Semarang). Fatwa Publishing.
- Hasanah, M., Chofifah, & Zulkarnain, Y. N. (2023). Representasi Makna Istathā'a pada QS. Ali Imran: 97 Menurut Wahbah Al-Zuhaili dalam Konteks Haji. *Ushuluna*, 9(2). <https://doi.org/10.15408/ushuluna.v9i02.35966>
- Hidayah, N. (2019). Permasalahan yang Timbul dalam Hubungan Bilateral Indonesia-Arab Saudi. *Mukaddimah: Jurnal Studi Islam*, 4(1), Article 1.
- Husna, N. L. A., & Illahi, I. (2023). Analysis of Waiting List and Registration Cancellations for Hajj: (Case Study: Ministry of Religious Affairs in Padang City). *Transforma Jurnal Manajemen*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.56457/tjm.v1i2.62>
- Imran, A. I. (2017). *Komunikasi Krisis*. Deepublish.
- Jefkins, F. (2016). *Public Relations: Made Simple*. Elsevier.
- Jumali, E. (2020). Cancellation Of The Hajj: Analysis Of Islamic Law, Regulations, History, Ta'limatul Hajj And Its Impact On The Social And Spiritual Aspects Of Society. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 8(3), 584. <https://doi.org/10.29303/ius.v8i3.834>
- Kartika, M., Saepudin, S., & Gustian, D. (2021). Analisis Sentimen Dampak Covid-19 Terhadap Pembatalan Keberangkatan Ibadah Haji Pada Tahun 2020. *Jurnal Sains Komputer & Informatika (J-SAKTI)*, 5(2). <https://www.semanticscholar.org/paper/Analisis-Sentimen-Dampak-Covid-19-Terhadap-Ibadah-Kartika-Saepudin/871e1b1e2621f59001228d4a3a11f65efeac2434>

- Kasali, R. (2005). *Manajemen Public Relations: Konsep dan aplikasinya di Indonesia*. Pustaka Utama Grafiti.
- Kementrian Agama Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Agama Nomor 494 Tahun 2020 Tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1441 H /2020 M*. <https://kemenag.go.id/archive/keputusan-menteri-agama-nomor-494-tahun-2020-tentang-pembatalan-keberangkatan-jemaah-haji-pada-penyelenggaraan-ibadah-haji-tahun-1441-h-2020-m>
- Komala, R. (2022). Pemanfaatan Teori Image Restoration Dalam Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif Di Era Teknologi Digital. *Jurnal Ranah Komunikasi*, 6(2).
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relation, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Kencana.
- Kriyantono, R. (2017). *Teori-Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik*. Kencana.
- Kusumastuti, F. (2004). *Dasar-Dasar Hubungan Masyarakat*. Ghalia Indonesia.
- Latief, H., ahmad, Saiful, & Jaja. (2023). *IBADAH HAJI DI MASA PANDEMI Era Baru Penyelenggaraan Haji (Potret Penyelenggaraan Haji 2022)*. Ditjen PHU Kemenag RI.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Luhukay, M. S. (2008). Penerapan Manajemen Krisis Di Indonesia: Memotret Krisis Dalam Kacamata Public Relations. *Scriptura*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.9744/scriptura.2.1.18-28>
- Majid, A. (2017). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Penerbit Aksara Timur.
- Mangihot. (2021). *Dubes Arab Saudi Kirim Surat ke Puan Maharani, Isinya Klarifikasi Pernyataan 2 Anggota DPR*. <https://www.kompas.tv/nasional/180292/dubes-arab-saudi-kirim-surat-ke-puan-maharani-isinya-klarifikasi-pernyataan-2-anggota-dpr>
- Masriadi, M., Hasan, K., Andyna, C., & Bahri, R. (2021). Strategi Komunikasi Persuasif Petugas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tamiang Dalam Memberikan Informasi Pembatalan Ibadah Haji 2020-2021 Pada Calon Jamaah Haji. *Jurnal Komunika Islamika : Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Kajian Islam*, 8, 99. <https://doi.org/10.37064/jki.v8i2.10726>
- Moore, F. (2005). *Humas: Membangun Citra Dengan Komunikasi*. PT.Remaja Rosdakarya.

- Mufraini, A. (2021). *Dana Haji Indonesia: Harapan dalam Paralogisme Pengelolaan dan Teorisasi Keuangan Syariah*. Prenada Media.
- Nidjam, A., & Hanan, A. (2001). *Manajemen haji: Studi kasus dan telaah implementasi knowledge workers*. Zikrul Hakim.
- Ningsih, I. N. D. K., & Prastya, N. M. (2020). Kebijakan redaksi media di Indonesia dalam pemberitaan haji tahun 2020. *Islamic Communication Journal*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.21580/icj.2020.5.2.6434>
- Nisa, R. (2020). Urgensi Sosialisasi Pendaftaran Ibadah Haji Diusia Muda Sebagai Upaya Pemerintah Menghadapi Waiting List Haji Di Indonesia. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5, 75–86. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.1953>
- Nova, F. (2009). *Crisis public relations: Bagaimana PR menangani krisis perusahaan*. Grasindo.
- Nova, F. (2011a). *CRISIS PUBLIC RELATIONS Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra, dan Reputasi Perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Nova, F. (2011b). *Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra Dan Reputasi Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Nurullhuda, I., Wulandari, M., & Prasetyo, B. (2022). Crisis Communication Strategy PT. PLN (Persero) in Responding to Electric Blackout in Jakarta in 2019. *International Journal of Science and Society*, 4(2), 291–298. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i2.470>
- Pahleviannur, M. R., Grave, A. D., Saputra, D. N., Mardianto, D., Hafrida, L., Bano, V. O., Susanto, E. E., Mahardhani, A. J., Amruddin, Alam, M. D. S., Lisya, M., Ahyar, D. B., & Sinthania, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Permadi, D., Nasrulloh, N., Rahmawati, A. A. D., & Widyaningrum, R. (2022). The Management of Hajj Funds Optimization for the Pilgrims' Welfare Post-Covid-19 Pandemic. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.35719/jiep.v4i2.76>
- Pimay, A., Musyafak, N., Sholihati, Kibtiyah, Saerozi, & Huda. (2018). *Panduan Penyusunan Skripsi*. Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Prasetyo, A. (2017). Waiting List Patterns in the Implementation of Hajj: The Fulfillment of the Rights of the Congregation (Study of Central Java Province, Indonesia). *Journal of Indonesian Legal Studies*, 2, 37.

- Prastya, N., & Utami, N. (2020). *Analisis Pesan Komunikasi Krisis Kementerian Agama RI di Masa Pandemi Covid-19 (Kasus Pembatalan Pemberangkatan Jamaah Haji Indonesia)*. 154–167.
- Pratama, A. B. (2017). *Citra Pemerintah Di Era Digital Tipologi Dan Manajemen Reputasi*. Gava Media.
- Prayudi, P. (2016). *Manajemen Isu dan Krisis: Vol. (Issue)*. LPPM UPN “Veteran” Yogyakarta. <https://eprints.upnyk.ac.id/15294/>
- Priandono, T. E. (2023). *MODERN PUBLIC RELATIONS*. Kencana.
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi krisis: Strategi mengelola dan memenangkan citra di mata publik*. Libri. <https://library.bpk.go.id/koleksi/detil/jkpkbpkpp-e-202111122498>
- Putra, D. K. S. (2019a). *Komunikasi CSR Politik: Membangun Reputasi, Etika, dan Estetika PR Politik*. Prenada Media.
- Putra, D. K. S. (2019b). *Komunikasi CSR Politik: Membangun Reputasi, Etika, dan Estetika PR Politik*. Prenada Media.
- Putri, O. A., & Hariyanti, S. (2022). Peran Media Sosial Dalam Pembelajaran Organisasi Dan Manajemen Krisis: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy, 1(2)*, Article 2.
- Regina, R., Mahardhikawatie, A., & Kusumawardhana, I. (2021). Analisis Studi Kasus Krisis Komunikasi PT. Alpen Food Industry (Aice Ice Cream) Dan Serikat Buruh. *SOSIO DIALEKTIKA, 6(2)*, Article 2.
- Renta, P. P., Trisnani, E., Sallimi, H., & Surwandono, S. (2023). Efektivitas Diplomasi Haji Oleh Kementerian Agama Indonesia Pada Tahun 2020-2023. *Jrp (Jurnal Review Politik), 13(1)*, Article 1. <https://doi.org/10.15642/jrp.2023.13.1.1-25>
- Riinawati. (2019). *Pengantar teori manajemen komunikasi dan organisasi*. Pustaka Baru Press.
- Ruff, P., & Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. LondonGower Publishing.
- Ruslan, R. (2005). *Manajemen Public Relation dan Media Komunikasi. Konsep dan Aplikasi*. Raja Grafindo Persada.
- Sadewo. (2020, June 3). *Kecewa Pembatalan Haji, Anggota DPR akan Tolak Bertemu Menag*. Republika Online. <https://republika.co.id/share/qbbwce318>

- Salma, A. (2017, January 1). *Berkomunikasi Saat Krisis: Strategi Penggunaan Media Internet dalam Menghadapi Krisis di Era Digital*. <https://doi.org/10.25008/pknk.v1i1.9>
- Saragih, H., & Taufiqurrahman, T. (2021). Kepentingan Nasional Arab Saudi dalam Pembatasan Jama'ah Haji pada Masa Covid-19. *Himmah: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 5, 425. <https://doi.org/10.47313/jkik.v5i2.1511>
- Sattar, A., & Hasanah, H. (2023). Tingkat Pengetahuan Peserta Sertifikasi Pembimbing Manasik Haji Profesional: Catatan Angkatan Vi Dari Semarang. *Multazam: Jurnal Manajemen Haji Dan Umrah*, 3, 43. <https://doi.org/10.32332/multazam.v3i1.7096>
- Sattar, A., Hasanah, H., Murtadho, M. A., & Darissurayya, V. (2021). *Implementasi Desin Manasik Haji Alternatif (Pembelajaran Manasik Calon Jamaah Haji Kota Semarang)*. Fatawa Publishing.
- Setiadarma, A. (2022). Strategi Media Relations Dalam Krisis. *IKON*, 27(2), Article 2.
- Shofaussamawati, S., Khusniyah, A., & Muntasyiroh, Y. (2022). Tafsir Esoteris Ayat Haji: Memaknai Haji yang Tertunda Pasca Pandemi. *Advances in Humanities and Contemporary Studies*, 3(2), Article 2.
- Shofiyannah, S., & Hidayat, M. (2021). Strategi Komunikasi di Masa Krisis: Pemerintah, Publik dan Covid-19. *AT-TABSYIR: Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 8(1), 109–129. <https://doi.org/10.21043/at-tabsyir.v8i1.11180>
- Silviani, I., Pardede, I. F., & Sembiring, D. C. (2020). Komunikasi Krisis Dalam New Normal. *Jurnal Massage Komunikasi*, 9(1). <https://www.semanticscholar.org/paper/KOMUNIKASI-KRISIS-DALAM-NEW-NORMAL-Silviani-Pardede/523e91848c6c52521b2046be2a4c94247bb511a5>
- Siti, J., & Oktavia, Y. (2023). Komunikasi Humas Pemko Batam Dalam Mengatasi Kesimpangsiuran Berita Krisis Pandemi Covid 19. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4, 1036–1047. <https://doi.org/10.56552/jisipol.v4i2.85>
- Spence, P. R., Lachlan, K. A., & Griffin, D. R. (2007). Crisis Communication, Race, and Natural Disasters. *Journal of Black Studies*, 37(4), 539–554. <https://doi.org/10.1177/0021934706296192>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. (2012). Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis Dan Perspektif PRs. *Journal Communication Spectrum*, 2(2), 165–185.

- Sujadi, A. (2017). Kriminalisasi Pengulangan Haji Di Indonesia. *In Right: Jurnal Agama dan Hak Azazi Manusia*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.14421/inright.v2i2.1245>
- Suparmo, L. (2011). *Crisis management & Public Relations: Mengatasi krisis, memulihkan citra.* Indeks. <https://onsearch.id/Record/IOS2862.UNMAL000000000053239/Details>
- Suprayitno, D., & Widiastuti, V. (2023). Studi Pemulihan Citra Polri dengan Metode Analisis Isi Media dalam Teks Dialog Kapolri di Televisi Berita. *Avant Garde*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.36080/ag.v11i1.2355>
- Suwendra, W. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan dan Keagamaan.* Nilacakra.
- Syahputra, D. I., Hendra, Y., & Hidayat, T. W. (2018). Peran Humas Dalam Membangun Citra Pemerintahan Sumatera Utara Pada Kantor Biro Humas Gubernur. *PERSPEKTIF*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v7i1.2523>
- Syahrudin, S. (2022). Pembatasan Usia Pemberangkatan Jamaah Haji Maksimal 65 Tahun Dampaknya Bagi Umat Islam di Kota Bima. *Unram Journal of Community Service*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.29303/ujcs.v3i1.202>
- Syam, A. P., & Kurnia. (2024). Pengaruh Permohonan Maaf Sebagai Bentuk Komunikasi Krisis Terhadap Reputasi Perusahaan. *JURIHUM: Jurnal Inovasi Dan Humaniora*, 1(5), Article 5.
- Syukron, A. (2021). Komunikasi Krisis Eiger dan Tantangan Perbaikan Reputasi di Era Digital. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6, 1618. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.5401>
- Triyono, A. (2021). *Komunikasi Kritis & Ancaman Hoaks.* CV. Pena Persada. <https://doi.org/10.31237/osf.io/q3fsn>
- Wardana, M. N. E., & Suhartini, D. (2023). Analisis Aspek Akuntabilitas Pengelolaan Dana Haji Melalui Aplikasi SSKOHAT. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), Article 1. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.2580>
- Wardiman, I. G., & Amanah, S. (2022). Manajemen Krisis: Komunikasi Krisis Dalam Public Relations Pada Bank Indonesia. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1). <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.691>
- Wijayanto, W., Martini, R., & Elsitra, G. (2022). Kajian Kritis Komunikasi Krisis: Belajar dari Kerumitan Komunikasi Pemerintah Menghadapi Pandemi Covid-19. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 13, 149–166. <https://doi.org/10.14710/politika.13.1.2022.149-166>

Winarni, E. W. (2018). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara.

Yanuar, D., Muharman, N., Rahmawati, R., Sartika, M., & Oktayuna, Y. A. (2022). Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh Saat Pandemi COVID-19. *Jurnal Komunikasi Global*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.24815/jkg.v11i1.25321>

Yusdhiana, M., Hastarjo, S., & Sudarmo. (2022). *Uncertainty Reduction Strategy by Prospective Hajj Pilgrims*. 436–444. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-07-7_49

Zebua, W. D. A., Utari, S. A., & Djuwardie, D. T. (2021). Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Communicator Sphere*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.55397/cps.v1i1.4>

Website

Arab Saudi Bantah Indonesia Tidak Dapat Kuota Haji 2021, Ini Isi Lengkap Surat Klarifikasi Untuk Ketua DPR RI <https://www.datariau.com/detail/berita/arab-saudi-bantah-indonesia-tidak-dapat-kuota-haji-2021--ini-isi-lengkap-surat-klarifikasi-untuk-ketua-dpr-ri> diakses pada 18 Desember 2023

BBC News Indonesia. (2020). *Haji dan Protokol Kesehatan Ketat Untuk Jemaah: Hanya Bagi Mereka Yang Berusia Di Bawah 65 Tahun dan Tes Sebelum Masuk Tempat Suci*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52887272>

Bila Haji Batal Lagi Bukan Salah Pemerintah Indonesia

<https://kemenag.go.id/nasional/bila-haji-batal-lagi-dpr-bukan-salah-pemerintah-indonesia-lq9g6u#:~:text=Karenanya%2C%20DPR%20menilai%2C%20bila%20tahun%20ini%20pemberangkatan%20jemaah,jemaah%20haji%20belum%20entu%20berangkat%20di%20tahun%20ini>

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Agama Nomor 494 Tahun 2020 Tentang Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Pada Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1441 H /2020 M*. <https://kemenag.go.id/archive/keputusan-menteri-agama-nomor-494-tahun-2020-tentang-pembatalan-keberangkatan-jemaah-haji-pada-penyelenggaraan-ibadah-haji-tahun-1441-h-2020-m>

Sadewo. (2020, June 3). *Kecewa Pembatalan Haji, Anggota DPR akan Tolak Bertemu Menag*. *Republika Online*. <https://republika.co.id/share/qbbwce318>

Haji Dibatalkan, Tagar #BalikinDanaHaji Muncul di Twitter

<https://bisnis.tempo.co/read/1349194/haji-dibatalkan-tagar-balikindanahaji-muncul-di-twitter> diakses pada 18 Desember 2023

<https://kemenagkabkediri.id/2021/06/05/ikhtiar-pemerintah-persiapkan-penyelenggaraan-ibadah-haji-1442-h-2021-m/> diakses pada 18 Desember 2023

<https://setkab.go.id/menag-utamakan-keselamatan-keberangkatan-jemaah-haji-1441h-dibatalkan/>

<https://kemenag.go.id/pers-rilis/haji-2021-batal-begini-prosedur-pengembalian-setoran-lunas-bipih-reguler-9ijfrt>

<https://kemenag.go.id/pojok-gusmen/terima-kasih-dan-mohon-maaf-4p9fto>

Kemenag Pastikan Persiapan Haji Terus Berjalan
<https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-pastikan-persiapan-haji-terus-berjalan-omyi1q> diakses pada 18 Desember 2023

Konferensi Pers Menag tentang Pembatalan Pemberangkatan Jemaah Haji 1442 H/ 2021 M https://www.youtube.com/watch?v=XN_iGFycCIo&t=7s diakses pada 18 Desember 2023

Rute Perjalanan Ibadah Jemaah Haji Indonesia Gelombang I dan II Tahun 1441H/2020M
https://twitter.com/informasi_haji/status/1252500058190172160

LAMPIRAN

Surat Izin Penelitian oleh Kemenag RI



DIREKTORAT JENDERAL PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH
Jalan Lapangan Banteng Barat No.3-4 Jakarta 10710
Telepon (021) 3811642-3811654-3800200, Faksimili (021) 3800174
Website: www.haji.kemenag.go.id

Nomor : B-31012/Set.II.3/HM.00/10/2023 Oktober 2023
Lamp. : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian Skripsi

Kepada Yth.
Dekan Bagian Tata Usaha
Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 1195/Un.10.4/K/KM.05.01/09/2023 pada tanggal 7 September 2023 perihal sebagaimana pokok surat, bersama ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya kami dapat menerima Mahasiswa Saudara untuk melaksanakan Penelitian di lingkungan Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Alifa Fadila
NIM : 1801056012
Jurusan/Prodi : Manajemen Haji dan Umrah
Judul Penelitian : Komunikasi Krisis Divisi Humas Kementerian Agama Untuk Memulihkan Reputasi Pasca Pembatalan Keberangkatan Jemaah Haji Tahun 2020 - 2021

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Wassalam
a.n Sekretaris
Perencana Ahli Madya,

Slamet

Tembusan:
Sekretaris Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Foto Bersama Narasumber



Jakarta, 2023

**DRAFT WAWANCARA KOMUNIKASI KRISIS KEMENTERIAN
AGAMA RI UNTUK MEMULIHKAN REPUTASI PASCA PEMBATALAN
KEBERANGKATAN JEMAAH HAJI TAHUN 2020-2021**

Nama :

Umur :

Jabatan :

No Hp/Whatsapp Yang Bisa Dihubungi:

Pembatalan haji

1. Apa saja dampak dari pembatalan haji bagi kemenag RI?
Skor kepercayaan *publik* di tahun bersangkutan (dibandingkan dengan tahun sebelum dan sesudah)?
(hasil monitoring media dan media sosial saat pembatalan haji 2020 dan 2021?)
(*hoax* yang beredar saat pembatalan haji 2020 dan 2021?)
2. Apakah kemenag sudah bersiap atas respon negative masyarakat ketika memutuskan melakukan pembatalan haji?
Apa saja langkah dan strategi yang diambil untuk mengurangi kontra dan *hoax* dari masyarakat?

Tim Manajemen Krisis

1. Apakah kemenag membentuk tim krisis pembatalan haji?
2. saja tugas dan fungsi dari tim krisis?
3. Siapa saja yang terpilih menjadi bagian dari manajemen krisis?
4. Dalam berita yang beredar,tim krisis hanya merencanakan keberangkatan di masa pandemi secara rinci, namun rencana alternatif pembatalan tidak terlalu dijelaskan jadi bagaimana Langkah yang diambil tim manajemen krisis bila terjadi pembatalan haji?
5. Adakah perbedaan antara tim krisis 2020 dan 2021?
Meningat mentri serta ditjen PHU yang menjabat di kemenag mengalami *reshuffle*?
6. Apakah kemenag memiliki platform gugus kendali/ *crisis center*?

7. Apakah kemenag memiliki *crisis management plan* sebelum terjadinya krisis?
8. Sudahkah kemenag memberikan pelatihan kepada *PR officer* (PRO) untuk menghadapi situasi krisis?

Keynote speaker

1. Siapakah yang dipilih menjadi *keynote speaker*?
2. Pemilihan *keynote speaker* berdasarkan apa?
3. Apakah *keynote speaker* sudah di briefing sebelum diwawancarai oleh wartawan maupun ketika *door stop*?
4. Bagaimana upaya kemenag agar pernyataan terkait pembatalan haji satu suara?
5. Bagaimana strategi kemenag untuk meminimalisir miskomunikasi baik antar pegawai maupun lembaga yang mengurus perhajian di Indonesia?

Media relation

1. Sebelum munculnya krisis pandemi, apakah kemenag memberikan pelatihan cara melakukan media relation sewaktu situasi krisis?
2. Apa saja yang dilakukan oleh kemenag dalam media relation?
3. Bagaimana upaya kemenag dalam mengendalikan informasi yang beredar?
4. Apa saja upaya kemenag dalam monitoring media saat krisis tengah terjadi?
5. Apa hasil monitoring media pasca pembatalan haji 2020 dan 2021?
Langkah apa yang diambil kemenag berdasarkan hasil monitoring media yang telah dilakukan?

Evaluasi

1. Apa saja hasil evaluasi kemenag dalam pembatalan haji di tahun 2020 dan tahun 2021?
2. Bagaimana implementasi dan pembelajaran yang dilakukan kemenag setelah evaluasi 2020 sehingga pembatalan 2021 lebih matang dan lebih minim kontra dari masyarakat?
3. Apa saja langkah yang diambil kemenag untuk mengembalikan reputasi dan kepercayaan masyarakat yang kontra terhadap pembatalan haji?
4. Pembelajaran apa saja yang kemenag ambil pasca pembatalan haji?
Adakah reformasi/ *upgrade* yang dilakukan kemenag sehingga lebih siap dalam menghadapi krisis di masa yang akan datang?

5. Setelah terkonfirmasi KSA tidak menerima jemaah haji internasional di tahun 2021 serta pasca kemenag memutuskan secara mandiri pembatalan haji, Langkah apa yang dilakukan kemenag selanjutnya?

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Alifa Fadila
Tempat,Tanggal, Lahir : OKU Timur, 23 Agustus 2000
Jenis Kelamin : Perempuan
Nama Ayah : Sobirin, S.Pd
Nama Ibu : Endang Kuncokowarni, S.Ag
Alamat : Margacinta, BMR, OKU Timur, Sumatra Selatan
No Hp : 081274860309
Email : alifafadila10@gmail.com
Pendidikan Formal : 1. TK Karang Sari
2. SDN 1 Margodadi
3. SMPN 1 BMR
4. SMAN 1 Belitang
5. S1 Uin Walisongo (dalam proses)

Demikian daftar riwayat hidup ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 27 November 2023

Penulis

Alifa Fadila

NIM. 1801056012