

**MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA  
KOTA BANDAR LAMPUNG PADA MASA PANDEMI  
COVID-19**

**Tesis**

**Oleh**

**JAYA AJI  
NPM 1926031011**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA KOTA BANDAR LAMPUNG PADA MASA PANDEMI COVID-19

Oleh

JAYA AJI

Pandemi Covid-19 yang terjadi berdampak salah satunya ke sektor pariwisata dengan menurun drastisnya jumlah wisatawan baik domestik maupun mancanegara ke kota Bandar Lampung. Efek pandemi tersebut menjadi salah satu tanggung jawab bagi Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung sebagai institusi pelaksana pemerintah daerah di bidang pariwisata. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung pada masa pandemi *Covid-19*. Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung terbagi dalam tiga tahapan fase krisis yaitu fase pra-krisis, fase krisis, dan fase pasca-krisis. Fase pra-krisis manajemen komunikasi krisis yang dilakukan belum maksimal karena tidak memaksimalkan potensi untuk mengurangi resiko dalam kepariwisataan kota Bandar Lampung; Fase Krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung cenderung siap dalam mengelola krisis dan melakukan penyesuaian dalam kepariwisataan kota Bandar Lampung dengan melakukan inovasi, adaptasi dan kolaborasi lintas sektor; Fase pasca-krisis merujuk pada SCCT melalui tahap *rebuilding posture strategies* dengan langkah *compensation* dan *apologia*, tahap *reinforcing/bolstering* dengan langkah *reminder* dan *victimage*, dan tahap framing strategies untuk mempengaruhi *frame* media dan *frame* publik.

**Kata Kunci:** Manajemen Komunikasi, Komunikasi Krisis, Covid-19.

## **ABSTRACT**

### **CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT OF DINAS PARIWISATA BANDAR LAMPUNG DURING COVID-19 PANDEMIC**

**By**

**JAYA AJI**

*The Covid-19 pandemic that occurred had an impact on the tourism sector, one of which was the drastic decrease in the number of both domestic and foreign tourists to Bandar Lampung city. This study aims to identify and analyze crisis communication management carried out by Dinas Pariwisata Bandar Lampung during the Covid-19 pandemic. This study uses a post-positivistic paradigm using a qualitative approach and descriptive method. The results of this study found that the crisis communication management of Dinas Pariwisata Bandar Lampung was divided into three stages of the crisis phase, namely the pre-crisis phase, the crisis phase, and the post-crisis phase. In the pre-crisis phase of crisis communication management has not been maximized because it has not maximized the potential to reduce risks in tourism in the city of Bandar Lampung; In crisis phase Dinas Pariwisata Bandar Lampung tends to be ready to manage crises and make adjustments in the tourism of Bandar Lampung by innovating, adapting and cross-sectoral collaboration; The post-crisis phase refers to SCCT through the rebuilding posture strategies stage with compensation and apologia steps, the reinforcing/bolstering stage with reminder and victimage steps, and the framing strategies stage to influence media frames and public frames.*

**Keywords:** *Communication Management, Crisis Communication, Covid-19.*

**MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA  
KOTA BANDAR LAMPUNG PADA MASA PANDEMI  
COVID-19**

Oleh

**JAYA AJI**

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

Pada

**Program Studi Magister Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

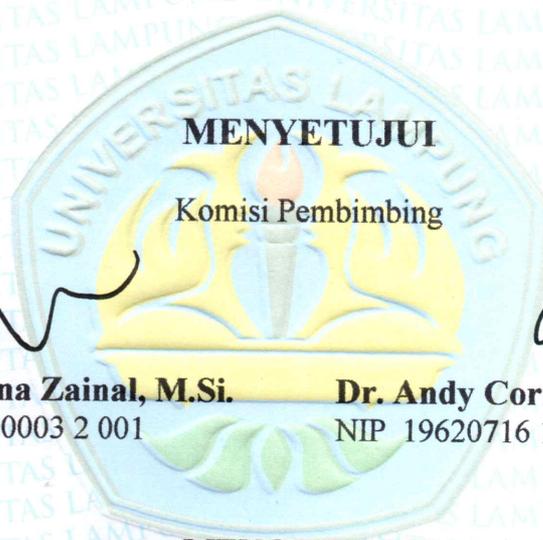
Judul Tesis : **MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS DINAS  
PARIWISATA KOTA BANDAR LAMPUNG PADA  
MASA PANDEMI COVID-19**

Nama Mahasiswa : **Jaya Aji**

No. Pokok Mahasiswa : **1926031011**

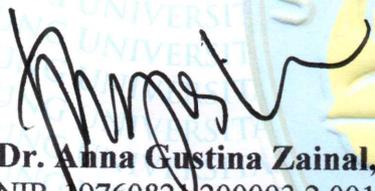
Program Studi : **Magister Ilmu Komunikasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**MENYETUJUI**

Komisi Pembimbing

  
**Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.**  
NIP 19760821200003 2 001

  
**Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.**  
NIP 19620716 198803 1 001

**MENGETAHUI**

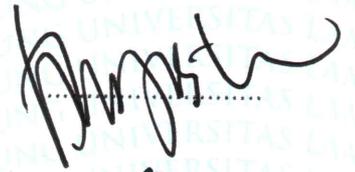
Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung

  
**Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.**  
NIP 19620716 198803 1 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.**



Sekretaris : **Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.**



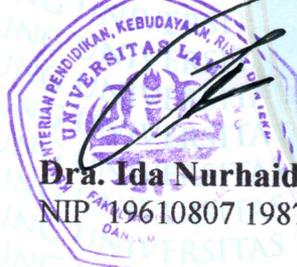
Penguji Utama : **Dr. Nanang Trenggono, M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**

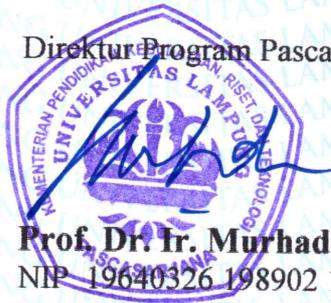
NIP 19610807 198703 2 001



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**

NIP 19640326 198902 1 001



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **09 Mei 2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN HAK INTELEKTUAL

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul: **“Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung pada Masa Pandemi Covid-19”** adalah hasil karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya juga bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukuman yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Mei 2023

Yang membuat pernyataan,



Jaya Aji

NPM 1926031011

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Jaya Aji yang dilahirkan di Gedong Tataan Pesawaran pada tanggal 22 November 1991. Penulis merupakan putra ketiga dari tiga bersaudara buah hati pasangan Bapak H. Thamrin Suntan Purnama dan Ibu Romaniar. Pendidikan formal yang penulis tempuh dimulai dari tingkat Sekolah Dasar pada SD Negeri 1 Teluk Betung, lulus pada tahun 2003. Kemudian melanjutkan tingkat Sekolah Menengah Pertama pada SMP Negeri 9 Bandar Lampung yang lulus tahun 2006 dan Sekolah Menengah Atas pada SMA Negeri 4 Bandar Lampung yang lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2011, penulis terdaftar sebagai mahasiswa program Sarjana pada jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Lampung dan melanjutkan studi pada tahun 2019 pada program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Lampung. Penulis memiliki riwayat pekerjaan sebagai penyiar pada TVRI Stasiun Lampung, dan saat ini mengabdikan diri sebagai staff Kepegawaian pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Allah selalu menuruti persangkaan hamba-Nya kepada-Nya. Apabila ia berprasangka baik maka ia akan mendapatkan kebaikan. Adapun bila ia berprasangka buruk kepada-Nya maka dia akan mendapatkan keburukan”.

(H.R. Tabrani dan Ibnu Hibban)

“Jangan pernah membandingkan diri dengan siapapun karena setiap orang mempunyai waktu dan memiliki masa nya masing-masing. Fokus untuk berlomba dengan diri sendiri untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Berdoa, berusaha, bersyukur.” – Jaya Aji Thamrin

## **PERSEMBAHAN**

Penulis persembahkan Tesis ini kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Papi H. Thamrin Suntan Purnama dan Mami Romaniar, beserta keluarga penulis Kiyay Ratih Aula Harti, Kiyay Rahmat Hidayat, Daing Anggraini, Kak Rohman, Zhafira Alesandra, Alfito Zikri Aliandra, dan Muhammad Hafidz Al Ihsan.
2. Keluarga Besar Magister Ilmu Komunikasi Universitas Lampung
3. **Almamater tercinta Universitas Lampung.**

## SANWACANA

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan perkenan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Manajemen Komunikasi Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung pada Masa Pandemi Covid-19” sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan proses pembelajaran dan meraih gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ungkapan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing dalam proses penulisan tesis ini kepada:

1. Rektor Universitas Lampung, Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung, Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
3. Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, sekaligus Dosen Pembimbing Pendamping serta Dosen Pembimbing Akademik penulis. Terima kasih atas semua bimbingan dan ilmu yang diberikan mulai dari proses perkuliahan sampai penyelesaian Tesis ini. Semoga Bapak senantiasa dilimpahkan keberkahan dari Allah SWT.
5. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang sudah memberikan banyak arahan, bimbingan, ilmu, dan semangat kepada saya sehingga Tesis ini bias terselesaikan pada waktunya. Semoga amanah

sebagai Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni yang dijalankan mendapatkan kemudahan, kelancaran, dan kesuksesan dari Allah SWT.

6. Dr. Nanang Trenggono, M.Si., selaku Dosen Penguji. Terima kasih untuk sumbang saran yang sangat mencerahkan selama proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini. Semoga ilmu-ilmu yang bapak berikan dapat saya amalkan dan menjadi amal untuk Bapak. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan kesuksesan untuk Bapak.
7. Seluruh Dosen Magister Ilmu Komunikasi yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu dan menambah pengetahuan tentang komunikasi khususnya komunikasi bisnis dan *Public Relations*.
8. Staf administrasi program studi Magister Ilmu Komunikasi dan staf administrasi jurusan Ilmu Komunikasi, terima kasih banyak untuk semua bantuan yang sudah diberikan.
9. Kedua orang tua penulis, Papi H. Thamrin Suntan Purnama dan Mami Romaniar, beserta keluarga penulis Kiyay Ratih Aula Harti, Kiyay Rahmat Hidayat, Daing Anggraini, Kak Rohman, Zhafira Alesandra, Alfito Zikri Aliandra, dan Muhammad Hafidz Al Ihsan. Kalian yang menjadi penyemangat terbesar dan menjadi alasan terbesar untuk harus bisa menyelesaikan studi ini.
10. Dua sahabat paling berjasa dalam penyelesaian Tesis ini, Gigih Yora Pratama terima kasih untuk tidak bosan menjadi pengingat dan penyemangat untuk menyelesaikan tesis ini, dan Muhammad Kevin Gibraldi terima kasih untuk banyak waktu yang sudah diluangkan untuk banyak cerita yang sudah dilewatkan, semoga Allah kasih kelancaran untuk penyelesaian skripsinya.
11. Rekan-rekan Magister Ilmu Komunikasi Universitas Lampung angkatan 2019 yang rasanya bukan sekedar teman tapi seperti keluarga. Terima kasih Penda Wardani, Hagi Julio Salas, Muhammad Mansyur, Yugo Dwi P., Yosep Yogo, Falby Gulam, Ratu Aulia Rahmani Bernatta, Muthia Balqis, Ismadiah Wulandari, Reny Nabilla, Annisa Widya Putri, dan Destiana.

12. Keluarga Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang sudah banyak memberikan dukungan, semangat, dan doa-doa baik untuk penulis.

13. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat peneliti harapkan demi perbaikan tesis ini di masa mendatang. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua Aamiin Ya Rabbalalamin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Bandar Lampung, 15 Mei 2023

Penulis,

Jaya Aji

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pariwisata Indonesia menjadi salah satu sektor perekonomian yang berkembang pesat beberapa tahun terakhir. Pada 2015, industri pariwisata menyumbang devisa sebesar USD 12,23 miliar atau setara Rp 169 triliun dan berada pada urutan keempat penyumbang terbesar setelah migas, minyak kelapa sawit, dan batu bara. Pada 2018, devisa yang disumbangkan oleh sektor pariwisata naik menjadi USD 17,6 miliar dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara sebesar 15,8 juta. Berkaitan dengan aspek ekonomi tersebut, sektor pariwisata juga dikenal sebagai salah satu sektor dengan *multiplier effect* terbesar

Perkembangan destinasi pariwisata di suatu daerah dapat memberikan dampak ekonomi secara simultan. Sebaliknya, bila ekosistem pariwisata terganggu, performa kinerja pariwisata dapat menurun dan berdampak luas, khususnya secara ekonomi. Dampak yang paling dramatis dan teramati secara nyata adalah menurunnya jumlah kunjungan wisatawan yang kemudian akan diikuti oleh lesunya perekonomian. Kemampuan sektor pariwisata dalam menangani krisis merupakan salah satu kriteria utama dalam membangun pariwisata berkelanjutan dan berdaya saing internasional. Seluruh pemangku kepentingan di bidang pariwisata perlu memahami resiko bencana dan krisis di wilayahnya, serta membekali diri dengan kemampuan pengelolaan krisis kepariwisataan.

Pariwisata merupakan sektor industri dengan efek berganda yang mempengaruhi aspek pokok dalam agenda pembangunan nasional, seperti pendapatan negara, penyerapan tenaga kerja, pembangunan manusia, pembangunan infrastruktur, hingga urusan konservasi alam atau budaya. Oleh karena itu, memelihara kelestarian ekosistem pariwisata secara berkelanjutan merupakan sebuah keharusan. Salah satu faktor penting dalam menjaga keberlanjutan ekosistem pariwisata yang kondusif adalah dengan memiliki kapasitas serta daya tahan terhadap ancaman dan resiko krisis. Hal tersebut salah satunya tercermin melalui bentuk kesiapsiagaan, yakni adanya rencana kontingensi dan program mitigasi atau pengurangan dampak dari suatu bencana atau krisis.

Kondisi krisis kepariwisataan merupakan siklus yang berawal dari kondisi normal kepariwisataan, kemudian berpotensi berubah menjadi sebuah krisis dan kembali lagi menuju kondisi normal. Walau demikian, kondisi normal setelah krisis tidak akan sama dengan asumsi kondisi normal sebelum terjadinya krisis. Aspek utama dalam pengelolaan krisis kepariwisataan ialah koordinasi dalam mengembangkan rencana, sistem, prosedur, dan proses manajemen berbasis multiaktor. Kemudian perlu ada strategi serta prosedur yang sesuai karakter tiap destinasi atau daerah pariwisata yang disepakati oleh para aktor yang terlibat di dalamnya. OPD yang menangani urusan pariwisata perlu menyelaraskan beberapa aspek terkait manajemen komunikasi krisis untuk meningkatkan fungsi koordinasi.

Manajemen merupakan sebuah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin hingga mengendalikan kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Hery, 2018). Sedangkan krisis diartikan oleh Kriyantono (2018) sebagai suatu peristiwa spesifik bersifat tidak diharapkan namun tidak dapat dihindari yang dapat mengakibatkan kepanikan, keterkejutan bahkan ketidakpastian informasi yang dapat berdampak positif maupun negatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis adalah suatu kegiatan atau proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan

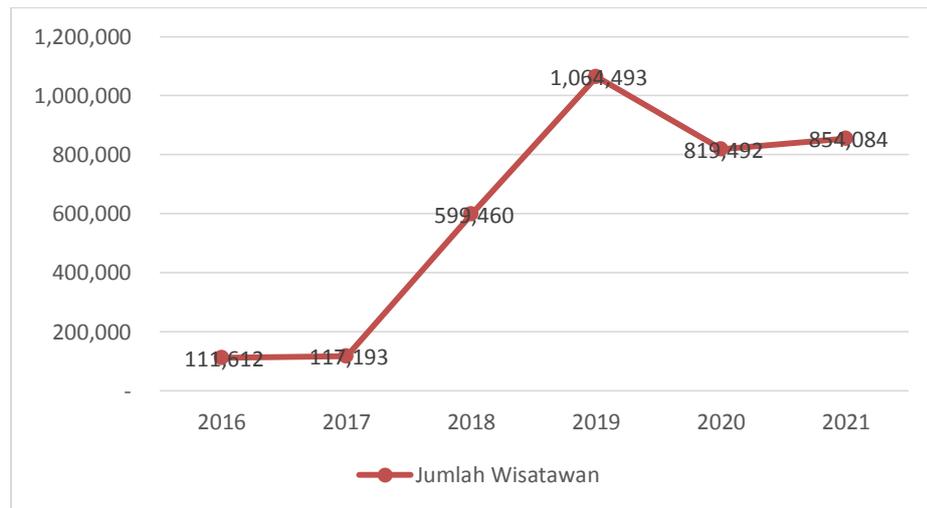
mengendalikan orang-orang dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk menghadapi krisis sehingga dapat diselesaikan dan berdampak positif bagi instansinya. Singkatnya, seperti yang dijabarkan oleh Kriyantono (2018) yaitu upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut sebagai manajemen krisis.

Krisis tidak terjadi begitu saja. Krisis melewati proses atau tahapan khusus. Kriyantono (2018) menjabarkannya ke dalam tiga tahapan, yaitu: (1) Pra Krisis (*Pre-Crisis*), yaitu mulai munculnya tanda-tanda akan terjadinya krisis dan apabila manajemen gagal melakukan pencegahan atau persiapan maka tahap ini dapat berubah ke tahap krisis; (2) Krisis (*Acute Crisis*), yaitu ketika pihak manajemen tidak dapat mengatasi situasi yang terjadi sehingga situasi tersebut tersebar luas ke luar organisasi; dan (3) Pasca Krisis (*Post-Crisis*), yaitu ketika krisis sudah terakumulasi dan organisasi harus berupaya melakukan pemulihan terhadap segala akibat yang ditimbulkan oleh krisis.

Kriyantono (2018) menjelaskan bahwa sebuah krisis bisa mencakup kekurangan dan ketidakpastian informasi sehingga dibutuhkan peran Humas sebagai aktivitas fungsi manajemen komunikasi. Komunikasi yang konsisten dan terbuka juga memainkan peranan penting terhadap kesuksesan berkomunikasi selama masa krisis, sebab kredibilitas dan reputasi perusahaan sangat bergantung dari keseriusan perusahaan merespons krisis yang terjadi (Nova, 2017). Oleh sebab itu, sudah sepatutnya humas sebagai manajer serta teknisi komunikasi untuk mengambil bagian penting dalam penyelesaian krisis. Adapun Kriyantono (2018) menjabarkan tanggung jawab humas dalam mengatasi krisis dengan cara menjamin bahwa publik dilayani dengan baik, selain itu humas juga dapat menyarankan pihak manajemen untuk menerapkan strategi komunikasi dalam menyelesaikan krisis atau biasa disebut sebagai komunikasi krisis (*crisis communication*).

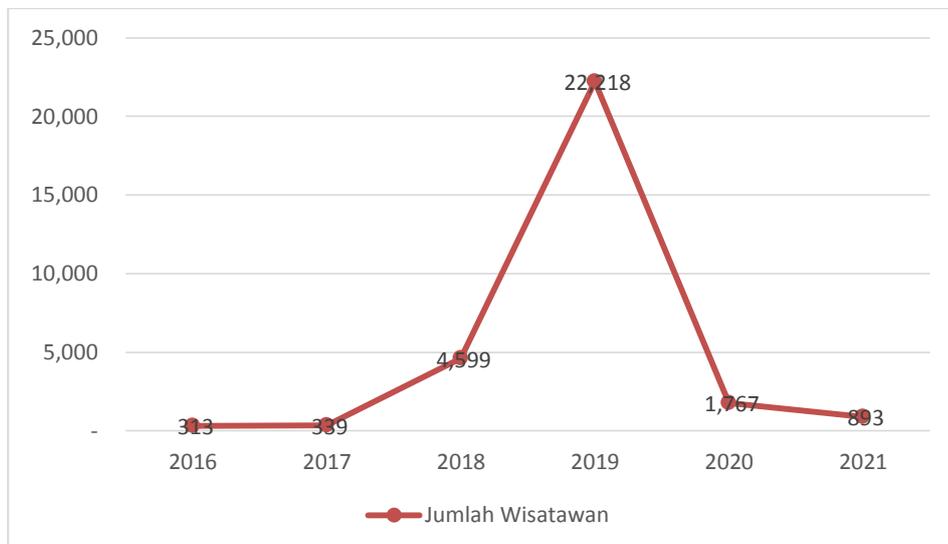
Kota Bandar Lampung sendiri dalam hal sektor kepariwisataan mengalami dampak yang sangat signifikan pada masa Covid-19. Berdasarkan data yang

diterbitkan dalam statistik sektoral pariwisata Kota Bandar Lampung mengalami penurunan



Gambar 1. Jumlah Wisatawan Domestik Di Kota Bandar Lampung  
Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung, 2021

Jumlah wisatawan domestik yang tercatat pada Dinas Pariwisata terus mengalami kenaikan sejak tahun 2017, dimana pada tahun 2018 sampai mengalami kenaikan sebesar 412% menjadi 599.460 wisatawan. Pada tahun 2019 kembali naik 78% menjadi 1.064.493 wisatawan, turun 30% pada tahun 2020 menjadi 819.492 wisatawan dan kembali meningkat pada tahun 2021 yaitu menjadi 854.084 wisatawan.



Gambar 2. Jumlah Wisatawan Mancanegara di Kota Bandar Lampung  
Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung, 2021

Jumlah wisatawan mancanegara yang tercatat pada Dinas Pariwisata juga terus mengalami kenaikan sejak tahun 2017 sebagaimana wisatawan domestik, dimana pada tahun 2018 sampai mengalami kenaikan hingga 1.254% menjadi 4.589 wisatawan. Pada tahun 2019 kembali naik hingga 384% menjadi 22.218 wisatawan, turun hingga 92% pada tahun 2020 menjadi hanya 1.767 wisatawan, selanjutnya kembali mengalami penurunan pada tahun 2021 menjadi 893 wisatawan. Efek Covid-19 pada bidang pariwisata ini menjadi tanggung jawab besar Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada. Banyaknya dampak yang disebabkan Pandemi Covid-19 ini khususnya terhadap bidang pariwisata yang mengakibatkan penurunan jumlah wisatawan yang datang, tentu saja Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung harus melakukan perannya dengan baik. Pentingnya permasalahan ini untuk dikaji maka penulis memutuskan untuk meneliti tentang Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung dalam menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi pada bidang pariwisata Kota Bandar Lampung selama masa pandemi Covid-19.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung pada Masa Pandemi Covid-19?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung pada masa pandemi Covid-19.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik dari sisi akademis (keilmuan) maupun dari sisi praktis (kegunaan) yang di rangkum sebagai berikut:

1. Informasi bagi akademisi dalam memperkaya khasanah ilmu pengetahuan terkait Manajemen Komunikasi Krisis.
2. Hasil penelitian dapat mendukung institusi atau lembaga pembuat kebijakan, khususnya dalam menyusun strategi kebijakan komunikasi krisis, dan secara umum dapat menjadi faktor penunjang yang strategis dalam menghasilkan kebijakan yang unggul bagi pemerintah.
3. Informasi bagi peneliti lain sebagai referensi dan perbandingan bagi penelitian lanjutan atau sejenis.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir adalah model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting (Sugiono, 2003). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori komunikasi krisis situasional atau *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikemukakan oleh Coombs. SCCT ini menekankan bahwa manajemen krisis harus menjadikan keselamatan publik sebagai prioritas nomor satu daripada fokus menjaga reputasi. SCCT berorientasi pada audien karena berusaha menerangkan bagaimana orang melihat krisis, reaksi mereka terhadap strategi perusahaan merespon krisis, dan reaksi audien terhadap organisasi dalam keadaan krisis (Coombs dan Holladay, 2010).

Alasan digunakannya teori ini pada penelitian yang dilakukan peneliti adalah karena *Situational Crisis Communication Theory* merupakan teori yang mempelajari respon dan strategi sebuah perusahaan terhadap krisis yang terjadi. Inti dari teori ini adalah pada tanggung jawab krisis, mulai dari

bagaimana krisis tersebut direspon sampai bagaimana krisis tersebut ditangani, dan bagaimana peran setiap anggota perusahaan khususnya *public relations*. Atribusi dari tanggung jawab krisis telah mempunyai pengaruh yang signifikan pada bagaimana orang melihat reputasi suatu organisasi/perusahaan dalam keadaan krisis dan tanggapan perasaan dan perilaku mereka terhadap organisasi atas krisis tersebut.

*Situational Crisis Communication Theory* ini mengidentifikasi bagaimana aspek dari situasi krisis mempengaruhi atribusi tentang krisis dan reputasi yang dibuat oleh publik. Kemudian memahami bagaimana respon stakeholder terhadap strategi krisis (*crisis response*), baik berupa simbol retorik maupun tindakan yang dibuat oleh praktisi *public relations*. Respon ini pada akhirnya menentukan evaluasi pada stakeholder yang menentukan apakah mereka tetap berinteraksi atau tidak dengan organisasi di masa yang akan datang (Kriyantono, 2014).

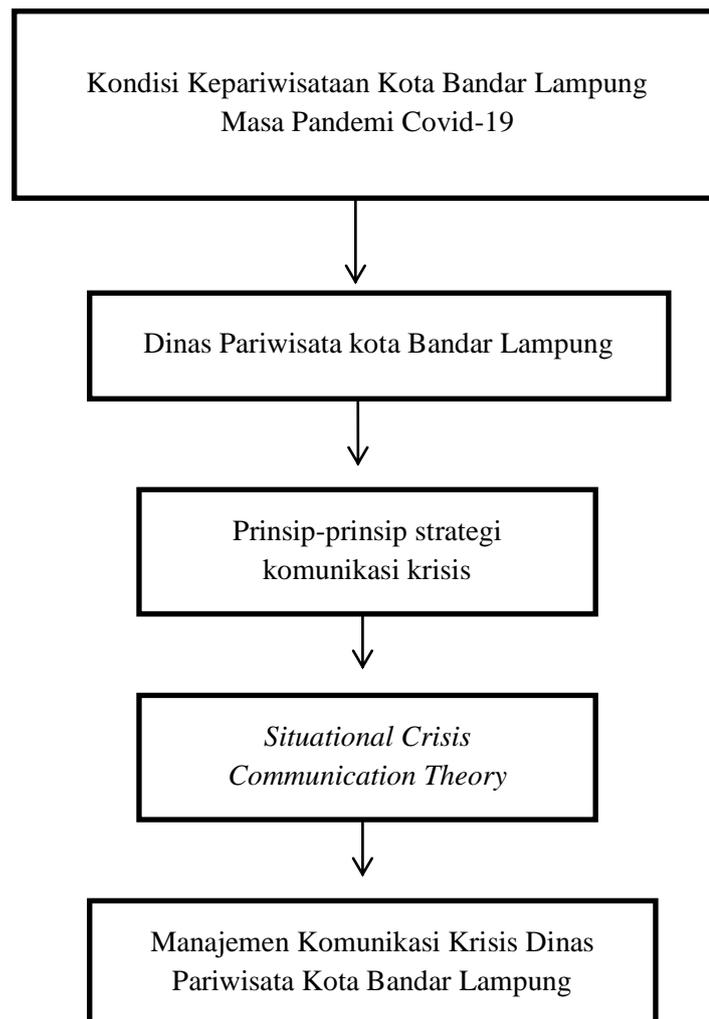
Berdasarkan teori SSCT Coombs, apabila dikaitkan dengan penelitian ini, akan dilihat situasi krisis dalam kepariwisataan di kota Bandar Lampung akibat pandemi Covid-19, apakah Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung masuk dalam golongan *victim cluster*, *accidental cluster*, atau *intentional cluster*. Penentuan cluster ini akan menentukan seberapa besar tanggung jawab Dinas Pariwisata dalam kepariwisataan kota Bandar Lampung di masa pandemi. Selain itu pula peneliti akan melihat strategi komunikasi krisis yang tepat, yang dapat dilakukan Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung dalam upaya mengatasi situasi krisis yang tengah dihadapi dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Kepariwisataan kota Bandar Lampung di masa pandemi Covid-19 perlu mendapat perhatian khusus. Dalam hal ini Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung membutuhkan strategi manajemen komunikasi krisis untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sebelum melaksanakan manajemen

komunikasi krisis dibutuhkan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga proses pelaksanaan manajemen krisis bisa terlaksana dengan baik dan efektif. Peneliti mengacu pada tahapan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Coombs yakni fase pra krisis, fase krisis, fase pasca krisis dan pada pelaksanaan program dan kegiatan peneliti merujuk pada manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

Selain itu untuk mendukung manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung, pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen komunikasi krisis juga harus diupayakan yakni tim komunikasi, kontak media massa, mengumpulkan fakta-fakta, konferensi pers berskala, tidak menutupi informasi, hati-hati menyampaikan informasi, komunikasi reputasi, satu suara, komunikasi empati, dan banyaknya saluran komunikasi dalam pemaparan penelitian ini. Pada proses analisis peneliti menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*.

Dengan demikian, adanya tahapan manajemen krisis, proses pelaksanaan program dan kegiatan melalui manajemen POAC, serta prinsip-prinsip dalam strategi komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung, diharapkan dapat memperoleh strategi komunikasi krisis Dinas pariwisata kota Bandar Lampung, sehingga SOP dan prokes di bidang pariwisata berjalan sesuai yang diharapkan yang pada akhirnya membuat pariwisata kota Bandar Lampung berjalan aman dan nyaman. Agar lebih jelas berikut kerangka pikir yang peneliti buat dalam penelitian ini:



Gambar 3. Bagan Kerangka Pemikiran

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai perbandingan dan tolak ukur serta mempermudah peneliti dalam menyusun penelitian ini. Peneliti harus belajar dari peneliti lain, untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama seperti yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. Penelitian sebelumnya dipakai sebagai acuan dan referensi penelitian dan memudahkan peneliti dalam membuat penelitian ini. Peneliti telah menganalisis beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan bahasan dalam penelitian ini.

Penelitian tentang Manajemen Komunikasi Krisis telah banyak dilakukan sebelumnya melalui penelitian-penelitian akademik berupa tesis atau jurnal. Peneliti mengambil 3 penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai rujukan. Penelitian-penelitian tersebut memiliki persamaan, perbedaan, dan kontribusi yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1.	Penulis	Nadya Ulfa, Wayan Suadnya, Hartin Nur Khusnia. Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Mataram, 2019.
	Judul Penelitian	Manajemen Krisis Humas Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara pada Saat Gempa Bumi Lombok 2018.
	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara pada saat Gempa Bumi Lombok 2018.
	Teori yang digunakan	Teori Manajemen Krisis.

	Metode Penelitian	Dalam penelitian ini, digunakan metode deskriptif kualitatif.
	Hasil Penelitian	<p>Manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara pada saat menghadapi bencana gempa bumi Lombok 2018 adalah dengan merespon krisis secara situasional dan kondisional. Hal ini dikarenakan Humas tidak memiliki perencanaan komunikasi krisis (<i>crisis communication plan</i>) sebelumnya. Meskipun demikian, secara garis besar Humas telah menerapkan langkah dan strategi saat menghadapi krisis. Untuk memudahkan pengorganisasian maka dibentuklah tim krisis berupa pos komando dan Humas menempati bidang data dan informasi. Sayangnya tidak ada pembagian kerja yang jelas, sehingga masing-masing bidang cenderung berjalan sendiri-sendiri. Dalam pelaksanaannya, Humas lebih banyak melakukan aktivitas pengelolaan informasi terkait kebijakan dan aktivitas pemerintah dalam penanggulangan bencana. Dalam menyampaikan informasinya, Humas menggunakan beragam media. Namun, peneliti merasa penggunaan media tersebut masih belum efektif karena Humas belum melakukan riset penggunaan media. Saat terjadinya krisis, jalinan relasi dengan publik eksternal masih berfokus pada media saja (<i>media relations</i>) sedangkan komunikasi dengan masyarakat cenderung bersifat satu arah. Humas juga turut melakukan analisis media untuk mengendalikan manajemen krisis yang sudah dilakukan sebagai bahan masukan dan evaluasi. Setelah terjadinya krisis, Humas menyusun beberapa perencanaan jangka panjang untuk membangun citra sebagai kabupaten tangguh bencana. Namun, beberapa perencanaan ini dirasa masih belum strategis.</p>
	Kontribusi Penelitian	Menjadi referensi bagi penelitian yang penulis lakukan, serta membantu proses penyusunan penelitian mengenai Manajemen Komunikasi Krisis yang dilakukan Humas Daerah. Selain itu, menambah pengetahuan penulis tentang kendala yang dialami humas dalam manajemen krisis.

	Perbedaan Penelitian	Pada penelitian terdahulu, objek penelitian adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara sedangkan objek penelitian yang penulis lakukan adalah Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung.
	Persamaan Penelitian	Persamaan yang terdapat dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah subjek penelitian dan metode penelitian. Subjek penelitian memiliki kesamaan yaitu manajemen komunikasi krisis sedangkan metode yang digunakan sama sama deskriptif kualitatif.
2.	Penulis	Putri Widya Oktarini, Gayatri Atmadi. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al Azhar Indonesia. 2020.
	Judul Penelitian	Manajemen Krisis Destinasi Wisata Pasca Bencana Tsunami Selat Sunda oleh Humas Pemerintah.
	Tujuan Penelitian	Memperoleh deskripsi komprehensif tentang manajemen krisis yang dilakukan pada destinasi wisata Tanjung Lesung pasca bencana alam Tsunami Selat Sunda oleh Biro Komunikasi Publik Kementerian Pariwisata dan mengetahui pilihan media yang digunakan Biro Komunikasi Publik untuk menunjang manajemen krisis.
	Teori yang digunakan	Dalam penelitian ini menggunakan teori manajemen krisis dengan pendekatan empat langkah manajemen krisis.
	Metode Penelitian	Penelitian ini menggunakan metode paradigma interpretif dengan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dan strategi penelitian studi kasus.
	Hasil Penelitian	Untuk mewujudkan visi Kemenpar dalam meraih Indonesia menjadi negara tujuan Pariwisata kelas dunia maka Biro Komunikasi Publik telah melakukan empat langkah manajemen krisis untuk Tanjung Lesung pasca bencana alam tsunami Selat Sunda 2018, yaitu : Pertama, membentuk tim krisis lalu mengirim tim krisis ke lapangan untuk melihat situasi dampak bencana dan membuat media monitoring. Kedua, mengadakan rapat kordinasi untuk membuat perencanaan penanggulangan berupa penunjukan juru bicara, publik kunci, penyelenggaraan serangkaian acara seni dan

		budaya, mengatur laju informasi kepada publik demi menghindari <i>hoax</i> dan kegiatan promosi. Ketiga, melaksanakan program kerja yang sesuai dengan perencanaan dan memberikan informasi berupa <i>holding statement</i> dalam bentuk siaran pers kepada masyarakat. Keempat, melakukan evaluasi untuk melihat seberapa baik perencanaan yang telah dilakukan di lapangan.
	Kontribusi Penelitian	Menjadi referensi bagi penelitian yang penulis lakukan, serta membantu proses penyusunan penelitian mengenai Manajemen Krisis Destinasi Wisata Pasca Bencana Tsunami Selat Sunda oleh Humas Pemerintah. Hasil dari penelitiannya sangat membantu dalam proses penyusunan kajian ilmiah peneliti saat ini karena masih dalam ruang lingkup manajemen komunikasi krisis.
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan yang terdapat dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada titik objek krisis yang terjadi, penelitian terdahulu mengkaji tentang krisis pada saat terjadi tsunami. Secara geografis krisis ini masuk kedalam krisis lokal. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan pada objek krisis yang luas bahkan menjadi krisis dunia. Setiap daerah atau wilayah pasti memiliki dampak yang beragam serta kebijakan yang diambil pun berbeda disesuaikan dengan situasi setiap daerah.
	Persamaan Penelitian	Persamaan yang terdapat dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah subjek penelitian dan metode penelitian. Subjek penelitian memiliki kesamaan yaitu manajemen komunikasi krisis sedangkan metode yang digunakan sama sama deskriptif kualitatif.
3.	Penulis	Nani Kurniasari. Kalbi Institute 2017.
	Judul Penelitian	Strategi Penanganan Krisis Kepariwisata dalam Kebijakan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB)
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini berusaha mengamati strategi penanganan krisis yang terjadi di sektor pariwisata Indonesia yang dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini adalah Badan Nasional

		Penanggulangan Bencana (BNPB)
	Teori yang digunakan	Analisis kebijakan Patton dan Savicky.
	Metode Penelitian	Menggunakan paradigma post-positivistik, penelitian ini di dekati secara kualitatif dengan strategi penelitian deskriptif.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menemukan bahwa Indonesia menangani krisis di sektor pariwisata dengan beberapa tahap seperti rehabilitasi, rekonstruksi, dan <i>recovery</i> (pemulihan) hingga <i>build back better</i> .
	Kontribusi Penelitian	Pada kajian komunikasi krisis penulis merasa apa yang di kaji memiliki kesamaan dalam hal komunikasi krisis. Tentu ini memberikan kontribusi terhadap penelitian terutama tentang krisis kepariwisataan.
	Perbedaan Penelitian	Pada penelitian terdahulu, objek yang diteliti adalah Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) secara nasional. Tentu ini memiliki kebijakan dan unsur perbedaan yang signifikan dibanding kebijakan daerah dalam hal ini Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung.
	Persamaan Penelitian	Pada kajian komunikasi krisis penulis merasa apa yang di kaji memiliki kesamaan dalam hal komunikasi krisis. Tentu ini menjadi bahan referensi yang baik bagi penulis untuk dapat meneliti dan membandingkan setiap kebijakan yang diambil dalam lintas sektoral, walaupun dalam segi kejadian, tempat dan waktu memiliki perbedaan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

## 2.2 Peran Humas pada Krisis Dampak Pandemi Covid-19

### 2.2.1 Pandemi Covid-19

*Corona virus* adalah keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit mulai dari gejala ringan sampai berat. Ada setidaknya dua jenis *corona virus* yang diketahui menyebabkan penyakit yang dapat menimbulkan gejala berat seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) adalah penyakit

jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Virus penyebab Covid-19 ini dinamakan Sars-CoV-2. Virus corona adalah zoonosis (ditularkan antara hewan dan manusia). Penelitian menyebutkan bahwa SARS ditransmisikan dari kucing luwak (*civet cats*) ke manusia dan MERS dari unta ke manusia. Adapun, hewan yang menjadi sumber penularan Covid-19 ini masih belum diketahui.

Pandemi Covid-19 adalah peristiwa menyebarnya penyakit *corona virus* 2019 (Bahasa Inggris: *Coronavirus disease* 2019, disingkat Covid-19) di seluruh dunia untuk semua negara. Penyakit ini disebabkan oleh *corona virus* jenis baru yang diberi nama SARS-CoV-2. Wabah Covid-19 pertama kali dideteksi di Kota Wuhan, Hubei, Tiongkok pada tanggal 31 Desember 2019, dan ditetapkan sebagai pandemi oleh organisasi kesehatan dunia (WHO) pada tanggal 11 Maret 2020. Hingga 14 November 2020, lebih dari 53.281.350 orang kasus telah dilaporkan lebih dari 219 negara dan wilayah seluruh dunia, mengakibatkan lebih dari 1.301.021 orang meninggal dunia dan lebih dari 34.394.214 orang sembuh. (WHO Director-General's).

### **2.2.2 Public Relations**

Menurut penelitian yang pernah diadakan di Amerika Serikat terdapat dua ribu orang terkemuka di bidang *Public Relations* telah membuat definisi tentang *Public Relations*, dari definisi itu diantaranya menganggap bahwa *Public Relations* adalah suatu ilmu, suatu sistem, seni, fungsi, proses, profesi, metode, kegiatan dan sebagainya (Soemirat, 2010:12). Berikut beberapa pendapat diantaranya:

1. Menurut J. C. Seidel, *public relations* adalah proses yang berkelanjutan dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh kemauan baik (*goodwil*) dan pengertian dari pelanggan, pegawai dan publik yang lebih luas.
2. Menurut W. Emerson Reck, *Public Relations* adalah lanjutan dari proses pembuatan kebijaksanaan, pelayanan dan tindakan bagi

kepentingan terbaik dari suatu individu atau kelompok agar individu atau lembaga tersebut memperoleh kepercayaan dan *goodwill* dari publik.

3. Menurut Howard Bonham, PR adalah suatu seni untuk menciptakan pengertian publik yang lebih baik, yang dapat memperdalam kepercayaan publik terhadap suatu individu atau organisasi atau perusahaan. Sehingga dapat dikatakan *public relations* merupakan fungsi manajemen yang membantu menciptakan dan saling memelihara alur komunikasi, pengertian, dukungan serta kerjasama suatu organisasi atau perusahaan dengan publiknya dan ikut terlibat dalam menangani masalah-masalah atau isu-isu manajemen.

Sedangkan peran dalam menghadapi krisis, *public relations* mempunyai peranan penting dalam menangani masa krisis, mengingat masa krisis dapat berdampak negatif terhadap citra perusahaan sehingga dapat dikatakan *public relations* merupakan fungsi manajemen yang strategis. Agar fungsi strategis ini dapat dijalankan dengan baik, posisi divisi atau bidang *public relations* harus langsung dibawah pimpinan puncak, dengan demikian *public relations* mempunyai kewenangan yang memungkinkan fungsi tersebut dapat dijalankan secara efektif. Dalam menjalankan peran tersebut *public relations* harus membuat langkah-langkah strategisnya: Hubungan Pers (*Press Relations*), Hubungan Pemerintah (*Government Relations*), Hubungan dengan Pemuka Pendapat (*Opinion Leaders Relations*), dan Hubungan Perdagangan (*Trade Relations*) (Soemirat, 2010).

### **2.2.3 Peran Humas dalam Manajemen Komunikasi Krisis**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, citra memiliki pengertian sebagai (1) kata benda: gambar, rupa, gambaran; (2) gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi atau produk; (3) kesan mental atau bayangan visual yang ditimbulkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi. Bill Canton dalam Sukatendel dalam Soemirat (2008) mengatakan bahwa

citra adalah kesan, perasaan, gambaran diri publik terhadap perusahaan; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu obyek, orang atau organisasi.

Citra adalah kesan yang diperoleh seseorang berdasarkan pengetahuan dan pengertian tentang fakta-fakta atau kenyataan. Citra terbentuk berdasarkan pengetahuan dan informasi-informasi yang diterima seseorang. Danasputra dalam Soemirat dan Ardianto juga menjelaskan bahwa komunikasi tidak secara langsung menimbulkan perilaku tertentu, tetapi cenderung mempengaruhi citra kita tentang lingkungan (Soemirat, 2008).

Citra digambarkan melalui persepsi, kognisi, motivasi dan sikap. Soemirat dan Ardianto (2008) dalam bukunya yang berjudul “Dasar-Dasar Public Relations” menjelaskan bahwa model pembentukan citra yang dijelaskan oleh John S. Nimpoeno dalam laporan penelitian tentang tingkah laku konsumen dan dikutip oleh Danasputra ini menunjukkan bagaimana stimulus atau rangsangan yang berasal dari luar diorganisasikan dan mempengaruhi respons. Stimulus itu sendiri dapat ditolak dan dapat diterima. Namun jika rangsangan ditolak maka proses ini tidak akan berjalan. Sebaliknya jika rangsangan diterima, maka seorang individu akan berusaha mengerti tentang rangsangan tersebut.

Persepsi diartikan sebagai hasil pengamatan terhadap unsur lingkungan yang dikaitkan dengan suatu proses pemaknaan. Kemampuan dalam pemaknaan tersebutlah yang akan melanjutkan proses pembentukan citra. Kognisi diartikan sebagai sebuah keyakinan diri dari individu terhadap rangsangan. Setelah seseorang mengerti terhadap sebuah rangsangan maka akan timbul sebuah keyakinan sehingga individu harus diberikan informasi-informasi yang dapat mempengaruhi perkembangan kognisinya. Motif adalah keadaan yang ada dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Sedangkan sikap adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi atau nilai. Sikap sendiri

merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu. Sikap memiliki daya dorong atau motivasi, sikaplah yang menentukan seseorang akan menuju jalan pro atau justru berbalik ke arah kontra.

Hasil dari proses pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan atau perilaku tertentu. Untuk mengetahui sebuah citra perusahaan dimata masyarakat maka dibutuhkan sebuah penelitian sehingga perusahaan tersebut dapat lebih mengetahui secara pasti sikap masyarakat terhadap perusahaannya.

Peran Humas dalam Manajemen Krisis menurut Hamdan Adnan dan Hafied Cangara (1996) dalam bukunya yang berjudul “Prinsip-Prinsip Hubungan Masyarakat” menjelaskan bahwa dalam menjalankan kegiatannya, Public Relations atau Humas berperan dalam:

1. Membantu penyelenggaraan hal-hal yang berhubungan dengan pendapat umum dan bagaimana cara mengendalikannya.
2. Membantu terjalinnya hubungan baik antar individu dalam organisasi.
3. Membantu penyelenggaraan hal-hal yang berkaitan dengan publik sasaran.
4. Membantu pelaksanaan hal-hal yang sewaktu-waktu diperlukan.
5. Meneliti apakah kegiatan yang dilaksanakan itu berlangsung secara efektif dan diterima oleh masyarakat.

Dengan peran-peran yang telah dijelaskan tersebut maka jelas bahwa kegiatan-kegiatan humas banyak menyentuh aspek kemasyarakatan guna menciptakan dan memelihara citra positif organisasi yang diwakilinya. Dijelaskan lebih lanjut oleh Lattimore dkk (2010) dalam “*Public Relations Profesi dan Praktik Edisi 3*” bahwa dalam riset tentang aktivitas *Public Relations* atau Humas, ada dua peran besar yang secara konsisten muncul dalam kegiatan Public Relations. Peran sebagai teknisi dan manajer.

Peran sebagai teknisi mewakili sisi seni dari *Public Relations* seperti menulis, mengedit, mengambil foto, menangani produksi komunikasi, membuat event

spesial, melakukan kontak telepon dengan media. Kegiatan ini menitikberatkan pada implementasi strategi komunikasi menyeluruh manajemen. Peran sebagai manajer berfokus pada kegiatan yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah terkait PR. Pada perjalanannya manajer PR memberi saran kepada manajer senior tentang kebutuhan komunikasi dan bertanggung jawab dengan pencapaian organisasi dalam skala luas. Manajer PR melaksanakan tiga peran sebagai pemberi penjelasan, sebagai fasilitator komunikasi, dan sebagai fasilitator pemecahan masalah atau manajemen krisis.

## **2.3 Manajemen Komunikasi Krisis**

### **2.3.1 Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2009)

Menurut Harold Koontz dan Cyril Donnel manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi pokok atau tahapan dalam manajemen merupakan suatu proses yang meliputi hal-hal sebagai berikut (Rosady, 2006):

#### a. Perencanaan (*planning*)

Meliputi penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan rencana serta ramalan atau prediksi apa yang akan terjadi.

#### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Meliputi pemberian tugas terpisah kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan dan menetapkan jalur wewenang, mendelegasikan dan menetapkan sistem komunikasi, serta mengkoordinir kerja setiap karyawan dalam satu tim yang solid dan terorganisasi.

c. Penyusunan Informasi (*staffing*)

Meliputi menentukan persyaratan personel yang akan dikerjakan, merekrut calon karyawan, menentukan deskripsi pekerjaan, dan persyaratan teknis suatu pekerjaan, melakukan penilaian dan pelatihan termasuk didalamnya pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan sebagai acuan untuk penyusunan setiap fungsi dalam manajemen organisasi.

d. Memimpin (*leading*)

Meliputi membuat orang lain melaksanakan tugasnya, mendorong dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim suasana pekerjaan yang kondusif—khususnya dalam metode komunikasi dari atas kebawah atau sebaliknya—sehingga timbul saling pengertian dan kepercayaan yang baik. Menumbuh kembangkan disiplin kerja dan sense of belonging (rasa memiliki) pada setiap karyawan dan jajaran manajemen (public internal).

e. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi terakhir manajemen ini mencakup; persiapan suatu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja, baik berbentuk produk maupun jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, produktifitas dan terbentuknya citra positif.

### **2.3.2 Komunikasi**

Komunikasi berdasarkan paradigma Lasswell adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Komunikasi pada hakikatnya akan menghasilkan rasa menghibur, memberikan informasi, dan mendidik, yang berdampak pada peningkatan pengetahuan (kognitif), membangun kesadaran (sikap), dan mengubah perilaku (psikomotorik) seseorang atau masyarakat dalam suatu proses komunikasi. Komunikasi merupakan sebuah sarana oleh manusia untuk menyampaikan ide, pendapat, pandangan, atau gagasan kepada sesamanya dengan tujuan terjadinya kesepahaman kedua pihak mengenai pesan yang disampaikan. Sebagai makhluk sosial, kita tidak bisa mentransferkan pesan ke penerima pesan tanpa berkomunikasi. Berkomunikasi tidak hanya dilakukan

dengan bercakap langsung, namun dapat dilakukan melalui cara-cara tidak langsung, seperti penggunaan media.

Kuswanti, et. al. (2020) menyatakan bahwa kondisi keluarga dan sistem komunikasi yang tidak tepat dalam keluarga, akan menimbulkan dampak negatif dan positif. Dampak negatif seperti; Bila anak hidup dalam kritikan, maka ia belajar menyalahkan orang lain; Bila anak hidup dimusuhi, maka ia belajar untuk melawan; Bila anak hidup dalam ejekan, maka ia belajar jadi pemalu; Bila anak dalam suasana memalukan, maka ia belajar menjadi orang yang bersalah. Dampak positif, seperti: Bila anak hidup dalam toleransi, maka ia belajar menjadi sabar; Bila anak hidup dengan diberi semangat, maka ia belajar punya harga diri; Bila anak hidup dalam pujian, maka ia belajar menghargai orang lain; Bila anak hidup dengan kejujuran, maka ia belajar tentang keadilan; Bila anak hidup dalam rasa aman, maka ia belajar memercayai orang lain; Bila anak hidup dengan penuh cobaan, maka ia belajar menjadi dirinya sendiri; Bila anak hidup dalam pengakuan dan persahabatan, maka ia belajar mencintai sesama dalam hidup ini.

### **2.3.3 Manajemen Komunikasi**

Manajemen komunikasi berdasarkan adalah proses penyampaian Manajemen komunikasi merupakan pemanfaatan seluruh komponen yang berkaitan komunikasi secara komprehensif dan terstruktur melalui beberapa tahapan seperti perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, pengelolaan untuk mencapai tujuan dari komunikasi tersebut (Diwan dalam Terry, 2006). Dalam menjalankan proses ini melibatkan interaksi antar individu yang saling berkaitan pada suatu organisasi. Manajemen komunikasi ialah proses secara komprehensif dan terintegrasi yang menghubungkan antar individu pada sebuah organisasi untuk melaksanakan fungsi manajemen dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi/perusahaan melalui proses negosiasi pemahaman dan penalaran antara anggota organisasi/perusahaan mencapai keinginan dan tujuan bersama (Julitawaty, 2021). Dari uraian di atas manajemen komunikasi ialah proses pengaturan interpretasi yang terbangun dengan adanya interaksi

antar individu dalam organisasi/perusahaan. Komunikasi dapat terjalin dengan baik apabila masing-masing individu dalam organisasi memiliki sikap saling menghargai pandangan dan pendapat individu lain terkait proses pengelolaan organisasi.

#### **2.3.4 Krisis**

Krisis adalah suatu peristiwa besar yang berpotensi negatif, dapat memengaruhi organisasi, perusahaan atau industri, publik, produk maupun jasa, bahkan nama baik. Krisis dapat menginterupsi bisnis yang sedang berjalan normal dan kadang-kadang dapat mengancam keberadaan organisasi. Definisi tentang krisis salah satunya dikemukakan oleh Robert P. Powell dalam bukunya *Crisis—A Leadership Opportunity* yang menyatakan bahwa krisis adalah 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. Artinya, krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Krisis sebagai sebuah situasi yang tidak stabil dengan berbagai kemungkinan menghasilkan hasil yang tidak diinginkan. Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa jika organisasi mengalami situasi krisis, maka prosedur-prosedur normal tidak berjalan dengan baik organisasi mengalami keterkejutan. Jika situasi ini terus berlanjut dalam waktu lama, akan menghasilkan beberapa hasil negatif yang tidak diharapkan (Kriyanto, 2008).

Firsan Nova (2011) mengungkapkan dalam bukunya yang berjudul “*Crisis Public Relations*” bahwa krisis dapat dikategorikan berdasarkan dampaknya. Ketiga kategori tersebut adalah:

- a. Krisis level 1 adalah dimana dampak dari krisis mengakibatkan tercemarnya nama organisasi serta adanya hambatan dalam mewujudkan misi.
- b. Krisis level 2 adalah krisis yang berdampak pada cedera fisik, kemungkinan korban jiwa, rusaknya properti, hancurnya reputasi perusahaan atau kombinasinya.

c. Krisis level 3 adalah krisis yang mengakibatkan adanya korban jiwa, kerusakan properti yang serius serta kemungkinan kebangkrutan.

### **2.3.5 Komunikasi Krisis**

Strategi komunikasi dalam krisis yaitu komunikasi krisis. Ada beberapa definisi komunikasi krisis, Fearn-Banks (2002) berpendapat bahwa “*crisis communication is the dialog between the organization and its publics prior to, during, and after the negative occurrence*” artinya, dialog yang terjadi antara perusahaan dan publik dalam waktu sebelum dan setelah krisis. Coombs & Sherry (2010) mengatakan “*crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation*” artinya komunikasi krisis dapat di definisikan secara luas sebagai pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang di perlukan untuk mengatasi situasi krisis.

Dari definisi di atas bahwa strategi komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan menyaring informasi-informasi yang dibutuhkan. Informasi yang kadang tidak jelas dari mana sumbernya dan kebenarannya masih dipertanyakan juga memunculkan rumor yang justru akan membingungkan masyarakat, maka dari itu peran humas harus selalu proaktif menanggapi dan memberikan informasi secara cepat dan tepat untuk meminimalisir rumor tersebut. Menurut G. Harisson (2005), aktivitas *public relations* dalam menyediakan pesan-pesan yang relevan dengan situasi krisis dan membuka saluran komunikasi terbuka, disebut komunikasi krisis (*communication crisis*) (Kriyantono, 2015).

### **2.3.6 Langkah-Langkah Manajemen Komunikasi Krisis**

Dalam manajemen krisis langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut (Yosal, 2004):

a. Identifikasi Krisis

Dalam mengidentifikasi krisis, praktisi public relations melakukan penelitian, yang menelitinya bisa saja bersifat informal dan kilat, bila krisisnya terjadi sedemikian cepat. Katakanlah disini praktisi public relations mendiagnosis krisis tersebut. Diagnosis itu merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk melakukan tindakan pada tahap berikutnya.

b. Analisa Krisis

Data dan informasi yang dikumpulkan tersebut untuk selanjutnya diurai, baik bagian perbagian, artinya melakukan analisa parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat.

c. Isolasi Krisis

Tindakan ini diperlukan untuk mencegah agar krisis tidak meluas.

d. Pilih Strategi

Sebelum langkah berkomunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan.

e. Program Pengendalian

Ini merupakan implementasi strategi yang dipilih. Strategi generik itu sendiri umumnya sudah dipersiapkan dalam bentuk petunjuk dalam menghadapi krisis.

#### **2.4 *Situational Crisis Communication Theory***

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori komunikasi krisis situasional (*Situational Crisis Communication Theory*) yang dikemukakan oleh Coombs. Teori ini menekankan bahwa manajemen krisis harus menjadikan keselamatan publik sebagai prioritas nomor satu daripada fokus menjaga reputasi. SCCT berorientasi pada audien karena berusaha menerangkan bagaimana orang melihat krisis, reaksi mereka terhadap strategi perusahaan merespon krisis, dan reaksi audience terhadap organisasi dalam keadaan krisis (Coombs dan Holladay, 2010).

*Situational Crisis Communication Theory* ini mengidentifikasi bagaimana aspek dari situasi krisis mempengaruhi atribusi tentang krisis dan reputasi yang dibuat oleh publik. Kemudian memahami bagaimana respon stakeholder terhadap strategi krisis (*crisis response*), baik berupa simbol retorik maupun tindakan yang dibuat oleh praktisi *public relations*. Respon ini pada akhirnya menentukan evaluasi pada stakeholder yang menentukan apakah mereka tetap berinteraksi atau tidak dengan organisasi di masa yang akan datang (Kriyantono, 2014).

*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) menjelaskan tiga variabel yakni; penanggulangan krisis pertama, sejarah krisis, dan reputasi. Sebelumnya dalam situasi krisis yang berpotensi mempengaruhi reputasi organisasi. Ketiga variabel ini dapat membentuk reputasi positif atau negatif. Pada dasarnya, pemahaman *public relations* atas ketiga variabel ini sebagai upaya untuk mengetahui situasi aktual dalam suatu krisis yang menjadi dasar penentuan strategi respons untuk mengatasi krisis. Penjelasan ketiga variabel di atas menurut SCCT (Coombs, 2007):

1. Penanggung jawab krisis pertama (*initial crisis responsibility*).

Tingkat tinggi rendahnya atribusi publik terhadap tanggung jawab organisasi atau seberapa besar kepercayaan publik bahwa krisis terjadi karena perilaku organisasi (*initial public responsibility*).

2. Sejarah krisis (*crisis history*).

Apakah organisasi mempunyai pengalaman menangani situasi krisis yang sama di masa lalu atau tidak (*crisis history*).

3. Reputasi organisasi sebelumnya (*prior relational reputation*).

Persepsi publik tentang bagaimana perlakuan organisasi terhadap korban (publik) pada situasi sebelumnya. Apakah misalnya, organisasi memberikan perhatian yang besar terhadap publik atau tidak. Menurut *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), jika organisasi tidak memperlakukan publik dengan baik pada beberapa situasi sebelumnya, dapat dipastikan organisasi ini mempunyai *prior relational reputation* yang buruk.

Atribusi publik tentang siapa yang bertanggung jawab terhadap krisis pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok krisis, disebut juga sebagai kluster krisis (*crisis-cluster*), yaitu:

1. Kluster korban (*victim cluster*).

Organisasi yang dikategorikan ke dalam kluster korban jika publik meyakini bahwa organisasi bukanlah penyebab krisis. Dengan kata lain, organisasi dipercaya sebagai korban dari krisis. Contoh perusahaan yang termasuk kluster korban yakni, krisis akibat gempa bumi, tanah longsor, banjir, sabotase produk, atau pembunuhan yang terjadi di kamar hotel.

2. Kluster kecelakaan atau tanpa kesengajaan (*accidental cluster*).

Kluster kecelakaan atau tanpa kesengajaan (*accidental cluster*) muncul ketika publik meyakini bahwa peristiwa yang terjadi bukanlah kesengajaan yang dilakukan organisasi. Dengan kata lain, tidak mempunyai maksud sengaja yang menyebabkan krisis. Contoh krisis yang disebabkan zat racun di dalam produk atau kecelakaan kerja, mungkin terjadi bukan karena kesengajaan.

3. Kluster kesengajaan (*intentional cluster*)

Terjadi jika organisasi di atribusi sebagai penyebab terjadinya krisis. Artinya, krisis terjadi karena kesalahan. Contoh, kesalahan proses pengeboran minyak disebut sengaja jika organisasi tidak melaksanakan standar pengeboran minyak yang sengaja dilakukan tanpa mengindahkan standar pengeboran yang berlaku.

Pada tabel berikut menunjukkan tipe-tipe kluster dalam situasi krisis:

Tipe Kluster	Deskripsi	Contoh
<i>Victim Cluster</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi sebagai korban</li> <li>2. Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis sangat lemah</li> <li>3. Ancaman terhadap reputasi ringan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bencana Alam</li> <li>2. Rumor yang menjelekkan organisasi</li> <li>3. Kriminalitas/kekerasan di tempat kerja</li> <li>4. Kerusakan produk yang disebabkan pihak luar, sabotase dan teroris</li> </ol>
<i>Accidental Cluster</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krisis terjadi karena ketidaksengajaan</li> <li>2. Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis berada pada level</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegagalan teknologi/ kecelakaan akibat kesalahan teknologi</li> <li>2. Keracunan produk, produk ditarik dari pasar</li> </ol>

	<p>minimal/rendah</p> <p>3. Ancaman terhadap reputasi berada pada level moderat</p>	<p>3. Tudingan dari stakeholder bahwa aktivitas organisasi merugikan mereka</p>
<i>Intentional Cluster</i>	<p>1. Organisasi diketahui sengaja menyebabkan krisis</p> <p>2. Organisasi mengambil tindakan yang tidak benar/melanggar regulasi</p> <p>3. Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis pada level kuat</p> <p>4. Ancaman terhadap reputasi besar</p>	<p>1. Human errors menyebabkan kecelakaan kerja, kerusakan produk.</p> <p>2. Pelanggaran hukum: (a) <i>with no injuries</i>, stakeholder dibohongi tetapi tidak mengakibatkan korban luka, (b) <i>management misconduct</i>, pelanggaran hukum yang dilakukan manajemen, (c) <i>with injuries</i>, stakeholder berada dalam situasi bahaya akibat tindakan manajemen dan mengakibatkan korban.</p>

Tabel 2. Tipe Kluster dalam Situasi Krisis  
 Sumber: Coombs (2007) dalam Kriyantono 2014:195

Berdasarkan tabel tersebut disimpulkan bahwa dalam *the victim cluster*, perusahaan tidak dikaitkan sebagai penyebab krisis, dalam hal ini perusahaan dipandang sebagai korban dari suatu situasi. Dalam *the accidental cluster*, perusahaan dipandang sebagai penyebab krisis, namun situasi ini umumnya dipandang oleh stakeholder sebagai kebetulan saja sehingga tanggung jawab perusahaan sedikit. Sedangkan dalam *the intentional cluster*, perusahaan dianggap sebagai pelaku yang menyebabkan krisis sehingga harus bertanggung jawab penuh.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian adalah suatu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata. Paradigma tertanam kuat dalam sosialisasi para penganut dan praktisinya. Paradigma menunjukkan pada mereka apa yang penting, abash, dan masuk akal. Paradigma juga bersifat normatif, menunjukkan kepada praktisinya apa yang harus dilakukan tanpa perlu melakukan pertimbangan eksistensial atau epistemologisnya yang panjang (Mulyana, 2003).

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma yang hampir merupakan antithesis dari paham yang meletakkan pengamatan dan objektivitas dalam menemukan suatu realitas atau ilmu pengetahuan. Paradigma ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap perilaku sosial yang bersangkutan menciptakan dan memelihara atau mengelola dunia sosial mereka (Hidayat, 2003).

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivistik. Dalam paradigma post-positivistik, meski peneliti mengambil posisi objektif, mereka menyadari bahwa interaksi peneliti dan partisipan akan memengaruhi data (Poerwandari, 2011). Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji tentang manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung.

### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memungkinkan seorang peneliti untuk menginterpretasikan dan menjelaskan suatu fenomena secara holistik dengan menggunakan kata-kata, tanpa harus bergantung pada sebuah angka. Menurut Bogdan dan Taylor (1975) yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan (Moleong, 2011).

Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya, riset ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling bahkan populasi atau samplingnya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Disini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2008).

### **3.3 Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Strategi penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan, mengemukakan, atau menguraikan berbagai data atau teori yang telah ada (Mukhtar, 2007).

### **3.4 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini yaitu di Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung meliputi pimpinan dan bidang-bidang yang ada dalam Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan antara periset-seseorang yang berharap mendapatkan informasi- dengan informan-seseorang yang diasumsikan mempunyai informasi penting tentang suatu objek (Berger, 2000). Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara ini merupakan salah satu metode pengumpulan data pada riset kualitatif. Wawancara dalam riset kualitatif, yang disebut sebagai wawancara mendalam (*depth interview*) atau wawancara secara intensif (*intensive-interview*) dan kebanyakan tak berstruktur. Tujuannya untuk mendapatkan data kualitatif yang mendalam.

##### a. Wawancara Mendalam (*Depth Interview*)

Wawancara mendalam adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi tinggi (berulang-ulang) secara intensif. Selanjutnya dibedakan antara responden (orang yang akan diwawancarai hanya sekali) dengan informan (orang yang ingin periset ketahui/pahami dan yang akan diwawancarai beberapa kali). Karena itu disebut juga wawancara intensif (*intensive-interview*).

Pada wawancara mendalam ini, pewawancara relatif tidak mempunyai kontrol atas respon informan, artinya informan bebas memberikan jawaban. Karena itu periset mempunyai tugas berat agar informan bersedia memberikan jawaban-jawaban yang lengkap, mendalam, bila perlu tidak ada yang disembunyikan. Caranya dengan mengusahakan wawancara berlangsung informal seperti orang sedang mengobrol. Wawancara mendalam mempunyai karakteristik yang unik:

1. Digunakan untuk subjek yang sedikit, bahkan satu/dua orang.
2. Menyediakan latar belakang secara detail mengenai alasan informan memberikan jawaban tertentu.
3. Wawancara mendalam memerhatikan bukan hanya jawaban verbal informan tetapi juga observasi yang panjang mengenai respon-respon nonverbal informan.
4. Wawancara mendalam biasanya dilakukan dalam waktu yang lama dan berkali-kali.
5. Memungkinkan memberikan pertanyaan yang berbeda atas informan yang satu dengan yang lain.
6. Wawancara mendalam sangat dipengaruhi oleh iklim wawancara.

Dalam beberapa riset kualitatif ada yang hanya menggunakan wawancara mendalam saja atau observasi saja. Namun ada kalanya wawancara dikombinasikan dengan teknik observasi. Hal ini disebabkan masing-masing mempunyai karakteristik sendiri. Kombinasi ini diharapkan dapat menggali data yang lebih lengkap. Keuntungan wawancara adalah kemudahan untuk direkam, apakah orang yang diwawancarai tahu atau perekaman secara sembunyi sehingga memudahkan analisis.

Dalam penelitian ini, wawancara mendalam dilakukan kepada Kepala Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung dan Ketua Bidang yang ada pada Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung. Selain itu, direncanakan juga akan mewawancarai orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen komunikasi krisis kepariwisataan lainnya.

## 2. Observasi

Sebenarnya kegiatan observasi adalah kegiatan yang setiap saat kita lakukan. Dengan perlengkapan panca inderanya yang kita miliki, kita sering mengamati objek-objek disekitar kita. Observasi diartikan sebagai kegiatan mengamati secara langsung-tanpa mediator-sesuatu

objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut. Namun, tidak semua observasi bisa disebut sebagai suatu metode dalam riset. Karena metode pengumpulan data melalui observasi memerlukan syarat-syarat tertentu agar bermanfaat bagi kegiatan riset. Suatu kegiatan observasi bisa dimasukkan sebagai kegiatan pengumpulan data penelitian bila memenuhi syarat sebagai berikut (Nazir, 1985) :

- Observasi digunakan dalam riset dan telah direncanakan secara sistematis.
- Observasi harus berkaitan dengan tujuan riset yang telah ditetapkan.
- Observasi yang dilakukan harus dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu yang hanya menarik perhatian.
- Observasi dapat dicek dan dikontrol mengenai validitas dan reliabilitasnya.

Observasi membantu periset memahami konteks yang menjelaskan apa yang dikerjakan orang. Tetapi observasi tidak dapat membantu periset memahami mengapa orang melakukan suatu kegiatan, apa yang memotivasi mereka, dan apa keinginan mereka.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah instrumen pengumpulan data yang sering digunakan dalam berbagai metode pengumpulan data. Metode observasi, kuesioner atau wawancara sering dilengkapi dengan kegiatan penelusuran dokumentasi. Tujuannya untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data. Dokumen bisa berbentuk dokumen publik atau dokumen privat.

### 3.6 Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian, seorang periset tidak harus meriset seluruh objek yang dijadikan pengamatan. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan dilakukan dengan menggunakan sampling purposif (*purposive sampling*) Teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat periset berdasarkan tujuan riset. Sedangkan orang-orang dalam populasi yang tidak sesuai dengan kriteria tersebut tidak dijadikan sampel. Biasanya teknik purposif dipilih untuk riset yang lebih mengutamakan kedalaman data daripada untuk tujuan representatif yang dapat digeneralisasikan (Kriyantono, 2008).

#### a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan narasumber yang memiliki kriteria bisa menjawab penerapan manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung disertai pengamatan untuk menggali sebanyak mungkin informasi. Data utama juga didapat dari dokumen kebijakan komunikasi krisis Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung dan Pelaku Usaha di bidang Pariwisata di Kota Bandar Lampung.

#### a. Data Sekunder

Sementara, data sekunder diambil dengan cara studi dokumen, yakni mengumpulkan data pendukung seperti dokumentasi (foto), jurnal, tesis, disertasi, skripsi, buku, dan berbagai dokumen pendukung lainnya yang mengulas tentang kebijakan Manajemen krisis yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung.

#### **Identitas Informan:**

1. Nama : M. Yudhi, S.H., M.H.

NIP : 197009251998031006

Jabatan : Kepala Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung

2. Nama : Eva Cahyarani, S.H., M.H.  
NIP : 197507082000032003  
Jabatan : Kabid Pengembangan Destinasi Pariwisata
3. Nama : Juwita Putri, S.E., M.M.  
NIP : 197012051990032004  
Jabatan : Kabid Pengembangan Pemasaran Pariwisata
4. Nama : Eni Dhartati, S.Pd., M.M.  
NIP : 197409141999032002  
Jabatan : Kabid Pengembangan Kelembagaan Kepariwisataan
5. Nama : Ahmad Ruswenda, S.H., M.M.  
NIP : 196211191990051001  
Jabatan : Kabid Ekonomi Kreatif

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen (1982) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain (Bogdan & Biklen dalam Moleong, 2011)

Proses analisis data kualitatif dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

#### **1. Reduksi Data**

Proses pemilihan data, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dapat dilakukan dengan merangkum kegiatan-kegiatan yang dilakukan PR atau Humas dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang berpengaruh dalam pemulihan krisis yang berdampak pada citra perusahaan.

#### **2. Penyajian Data**

Menyajikan data-data yang diperoleh dari lapangan dan disusun secara sistematis sehingga tersusun gambaran yang jelas mengenai hasil penelitian yang dilakukan. Penyajian data dapat berupa hasil

wawancara dan dokumentasi sehingga nantinya dapat dianalisa dengan teori yang telah dipaparkan sebelumnya.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan penggambaran yang utuh dari objek yang diteliti. Pada alur ini terjadi proses penarikan kesimpulan yang didasarkan pada penggabungan informasi yang disusun secara tepat dalam penyajian data. Penarikan kesimpulan ini sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam benak peneliti selama menulis serta merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan.

### 3.8 Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi untuk menguji keabsahan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Triangulasi metode yaitu peneliti membandingkan temuan data yang diperoleh dengan menggunakan suatu metode tertentu yaitu data hasil pengamatan (observasi) dengan data hasil perolehan dari metode lain yaitu wawancara (*in-depht interview*) (Pawito, 2007). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teori.

Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Sedangkan triangulasi teori dapat dilaksanakan dan hal itu dimanakan dengan penjelasan banding atau *rival explanation* (Patton dikutip dalam Moleong, 2010).

Triangulasi dapat dicapai dengan melakukan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan perilaku seseorang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.

- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang peneliti lakukan, setelah melakukan penelitian mengenai “Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung pada masa pandemi Covid-19” ditemukan bahwa proses manajemen krisis dinas pariwisata kota Bandar Lampung terbagi dalam tiga tahapan fase krisis yakni fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis sebagai berikut:

#### 1. Fase Pra Krisis

Pada fase pra krisis, manajemen krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung belum maksimal, sebab dinas pariwisata kota Bandar Lampung belum memaksimalkan potensi untuk mengurangi resiko krisis dalam kepariwisataan Bandar Lampung.

2. Fase krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung cenderung lebih siap dalam mengelola krisis dan melakukan penyesuaian dalam kepariwisataan kota Bandar Lampung yakni dengan melakukan inovasi, adaptasi dan kolaborasi lintas sektor. Inovasi berupa inovasi pengembangan digitalisasi, inovasi *virtual tour*, *event tourism*, kelembagaan, produk, akses wisata yang sesuai dengan kondisi pandemi. Adaptasi berupa *communication campaign* protokol kesehatan dan keselamatan serta implementasi CHSE pada destinasi dan industri wisata. Sementara kolaborasi dilakukan dengan berbagai sektor antara lain Pemerintah Daerah, Kemenparekraf, pelaku usaha wisata, dan swasta.

3. Fase pasca krisis merupakan perpanjangan dari komunikasi respons krisis selama pandemi Covid-19 masih berlangsung. Dalam merumuskan strategi respon krisis, peneliti merujuk pada *SCCT theory* yakni pertama *rebuilding posture strategies* dengan langkah *compensation dan apologia* merupakan langkah pertama yang seharusnya dilakukan Dinas Pariwisata kota Bandar

Lampung dalam bertanggungjawab terhadap keputusan untuk membuka akses pariwisata tanpa membatasi dan menyiapkan protokol kesehatan yang memadai pada fase pra krisis; kedua, *reinforcing/bolstering strategies* dengan langkah *reminder dan victimage* yakni dengan meneguhkan dan selalu mengingatkan pelaku wisata untuk selalu menaati SOP yang berlaku saat melakukan aktivitas pariwisata di kota Bandar Lampung serta mengingatkan kepada pelaku wisata bahwa dalam krisis pandemi Covid-19, Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung juga merupakan bagian dari korban pandemi itu sendiri; ketiga, *framing strategies* yakni untuk mempengaruhi *frame* media dan *frame* publik dalam hal ini pelaku wisata. Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung juga menyediakan informasi secara terbuka dan membuka saluran komunikasi dua arah, menyediakan saluran komunikasi terbuka dan menyampaikan pesan-pesan positif seperti informasi vaksinasi destinasi wisata, event-event pariwisata yang digelar secara *online*.

## 5.2 Saran

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa masih sangat jauh dari kesempurnaan. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain kajian dalam penelitian ini adalah manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di masa penerapan kebijakan PSBB, sehingga strategi yang dihasilkan hanya bisa diterapkan dalam komunikasi krisis Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung di masa adaptasi kebiasaan baru saja. Selanjutnya keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti hanya berfokus pada perspektif kebijakan-kebijakan, program dan kegiatan yang diterapkan dalam melakukan penyesuaian kepariwisataan, sedangkan dari perspektif komunikasi simetris antara Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung dengan Dinas pariwisata Provinsi atau Dinas Pariwisata kabupaten/kota kurang diperhatikan dan dieksplor.

1. Bagi peneliti selanjutnya, semoga penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan dalam melakukan penelitian-penelitian komunikasi krisis selanjutnya, sehingga akan dapat meningkatkan wawasan dan pemahaman pentingnya komunikasi krisis baik segi teoritis maupun praktis. Selain itu untuk meneliti

hal-hal yang berhubungan dengan manajemen komunikasi krisis diperlukan analisis dan observasi yang mendalam dan kritis. Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya untuk lebih mengkaji persoalan komunikasi krisis khususnya komunikasi simetris antara Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung dengan Dinas pariwisata Provinsi atau Dinas Pariwisata kabupaten/kota, dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan di provinsi Lampung. Persoalan komunikasi krisis berkaitan dengan persoalan pandemi Covid-19 merupakan persoalan yang luas oleh karena itu bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji persoalan komunikasi krisis dilihat dari perspektif yang lain.

2. Bagi Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung untuk lebih memperhatikan pengembangan kompetensi SDM kepariwisataan yang maksimal sehingga penerapan CHSE dapat diterapkan dan dilaksanakan secara optimal oleh semua pelaku wisata. Selanjutnya Dinas Pariwisata kota Bandar Lampung juga harus lebih memperhatikan upaya penguatan promosi secara maksimal sehingga upaya digitalisasi kepariwisataan di kota Bandar Lampung dapat diterapkan secara optimal oleh publik pariwisata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Coombs, T., & Holladay, S.J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- Firsan Nova, *Crisis Public Relations: Strategi PR menghadapi Krisis, mengelola isu, membangun citra, dan reputasi perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2011), 168
- Gorbalenya, Alexander E. (11 Februari 2020). "Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus – The species and its viruses, a statement of the Coronavirus Study Group". *bioRxiv* (dalam bahasa Inggris): 2020.02.07.937862.
- Iriantara Yosol, *Manajemen Strategi PR*, (Jakarta: Galla Indonesia, 2004), 121.
- Kriyantono, Rachmat - 2008 - *Teknik Praktis Riset Komunikasi – Kencana Prenadamedia Group Jakarta*.
- Kuswanti, A., Munadhil, M. A., Zainal, A. G., & Oktarina, S. 2020. *Manajemen Komunikasi Keluarga Saat Pandemi COVID-19*. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*
- Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. (Jakarta: PT. BumiAksara. 2009), 1-3
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. (2007). *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: Panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Perpustakaan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Poerwandari, E. K. (2011). *Pendekatan Kualitatif*. Edisi ketiga. Depok: lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Universitas Indonesia.
- Putt, Allen D. dan J. Fred Springer. (1989). *Policy Research; Concepts, Methods, and Application*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rachmat Kriyanto, *Public Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis dan Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2012), 173.

Ruslan Rosady. Manajemen Public Relations & Media Komunikasi konsepsi dan aplikasi. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2006), 1-2

Smith, R. D. (2002). Strategic Planning for Public Relation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Soleh Soemirat, Elvinaro Ardianto, Dasar-dasar Public Relation, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 12.

Sogiono. Metodologi Penelitian Manajemen, (Bandung: Alfabeta, 2003),128

WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020". [www.who.int](http://www.who.int) (dalam bahasa Inggris). Diakses tanggal 2020-03-22.