

KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY
(Studi Kasus Terkait Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY
Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)

TESIS



Disusun oleh:

Edmundus Roke Wea

253170007

Diajukan

Untuk Memenuhi Syarat Mencapai Magister Ilmu Komunikasi

Pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

YOGYAKARTA

2022

KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY
(Studi Kasus Terkait Pengelolaan Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY
Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)



Disusun oleh:

Edmundus Roke Wea

NIM. 253170007

TESIS

Untuk memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar
Magister Ilmu Komunikasi, Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

Yogyakarta, Juli 2022

Pembimbing I

Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si
NIP. 2 6705 95 0031 1

Pembimbing II

Dr. Basuki Agus Suparno, M.Si
NIP. 2 7105 97 0175 1

Mengetahui:

Ketua Jurusan Magister Ilmu Komunikasi

Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si
NIP. 2 6705 95 0031 1

KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY
(Studi Kasus Terkait Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY
Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)



Disusun oleh:
Edmundus Roke Wea
NIM. 253170007

TESIS

Untuk memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar
Magister Ilmu Komunikasi, Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

Telah disetujui untuk diuji dalam sidang akhir

Yogyakarta, Juli 2022

Menyetujui

Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si
NIP. 2 6705 95 0031 1
Pembimbing I

Dr. Basuki Agus Suparno, M.Si
NIP. 2 7105 97 0175 1
Pembimbing II

PENGESAHAN PANITIA PENGUJI TESIS

Nama : EDMUNDUS ROKE WEA
NIM : 253170007
JUDUL TESIS : KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA
DIY (Studi kasus terkait Pengelolaan Komunikasi
Krisis Dinas Pariwisata DIY Dalam Masa Adaptasi
Kebiasaan Baru)

Telah diuji dan dipertahankan dalam sidang dan dinyatakan **L U L U S** pada hari
Rabu tanggal 27 Juli 2022 oleh Panitia Penguji Tesis

Yogyakarta, 27 Juli 2022

Mengetahui:
Ketua Jurusan Magister Ilmu Komunikasi



Dr. Edwi Arief Sosiawan, S.I.P., M.Si
NIP. 2 6705 95 0031 1

DEWAN PENGUJI

Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si
NIP. 2 6705 95 0031 1
Pembimbing I

Dr. Basuki Agus Suparno, M.Si
NIP. 2 7105 97 0175 1
Pembimbing II

Dr. Puji Lestari, S.I.P., M.Si
NIP 270069500041
Penguji I

Dr. Christina Rochavanti, M.Si
NIP. 1959 0723 1994 032 001
Penguji II





**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL 'Veteran'
YOGYAKARTA PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edmundus Roke Wea
NIM : 253170007
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY
(Studi Kasus Terkait Manajemen Komunikasi Krisis Dinas
Pariwisata DIY Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru).

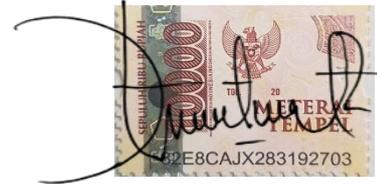
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Karya Tulis saya atau tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya Tulis ini murni gagasan, ide, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali saran dosen pembimbing tesis.
3. Dalam Karya Tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah yang disebutkan nama pengarang, dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya Tulis ini tidak terdapat kebohongan, pemalsuan seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, pemalsuan tanda tangan Dosen/Ketua Program Studi/Direktur di lingkungan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta yang dibuktikan dengan keasliannya.

5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, saya bersedia menerima sanksi akademik serta sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Yogyakarta, Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp is a 20,000 Rupiah stamp from the Indonesian government, featuring the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA' and '20.000'. The signature is written in a cursive style.

(Edmundus Roke Wea)

HALAMAN MOTTO

**“HIDUP BUKANLAH TENTANG MENUNGGU BADAI BERLALU,
TETAPI BELAJAR UNTUK MENARI DI TENGAH HUJAN”.**

Penulis

Edmundus Roke Wea

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tuhan Yang Maha Esa

Puji dan syukur dihaturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang selalu memberikan rahmat, nikmat, dan kelancaran di setiap proses penulis dalam menempuh studi S-2 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Terima kasih karena Engkau telah memberikan segala karunia dalam hidup penulis.

Kedua Orang Tua Tercinta

Terima kasih tak terhingga kepada kedua orang tua, Bapak Paulus Yegho dan Ibu Marselina Ari yang dengan sabar dan tabah memberikan cinta yang begitu besar kepada penulis, selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakan, selalu menasehati penulis untuk menjadi orang yang lebih baik. Penulis menyadari bahwa penulis tidak akan pernah bisa membalas kebaikan, kasih sayang orang tua kepada penulis yang begitu besar, tetapi dengan terselesainya Tesis ini dan studi S-2 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, setidaknya sedikit dapat membahagiakan orang tua penulis. Semoga kedua orang tua penulis dapat diberikan kesehatan, diberi umur yang panjang, dan diberi kebahagiaan di hari tua mereka. Terima kasih telah menjadi orang tua yang sempurna.

Keluarga Besar Penulis

Terima kasih yang sebesar-besarnya penulis haturkan kepada keluarga besar penulis yakni kakak-kakak dan adik penulis serta seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan dorongan dan motivasi yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dan studi S-2 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Penulis menyadari tidak bisa membalas kebaikan kalian satu persatu, tetapi setidaknya dengan selesainya Tesis ini sekurang-kurangnya dapat membanggakan kalian. Terima kasih telah menjadi keluarga yang luar biasa.

Yogyakarta, Juli 2022

Penulis

(Edmundus Roke Wea)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan penyertaan-Nya, bimbingan serta kuasa-Nya, anugerah studi Strata-2 pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Hanya atas perkenan-Nya pula tesis dengan judul “KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY (Studi Kasus Terkait Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)”, dapat terselesaikan.

Tesis ini selain sebagai salah satu syarat untuk melanjutkan penelitian tesis juga diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan mencapai gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.Ikom) Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta dan selaku dosen pembimbing I, yang dengan sabar membantu dan membimbing penulis hingga selesainya Tesis ini.
2. Bapak Dr. Basuki Agus Suparno, M.Si selaku dosen pembimbing II yang dengan sabar dan teliti membimbing dan mengarahkan penulis hingga selesainya Tesis ini.
3. Ibu Dr. Puji Lestari M.Si selaku dosen penguji I yang dengan sabar meluangkan waktu membimbing dan mengarahkan penulis hingga selesainya Tesis ini.
4. Ibu Dr. Christina Rochayanti, M.Si selaku dosen penguji II yang dengan sabar meluangkan waktu membimbing dan mengarahkan penulis hingga selesainya Tesis ini.

5. Semua dosen, Pak Hery dan seluruh staff Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini.
6. Bapak Singgih Raharjo, SH,M.ed selaku Kepala Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkenan memberikan kesempatan untuk peneliti melakukan penelitian di Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta.
7. Ibu Sri Sulandjari, S.Par, M.Par selaku Sub bagian program Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta yang membantu peneliti dalam memperoleh data dalam melakukan penelitian ini.
8. Bapak Lipinikus Servinus Don Charles, SE selaku kepala Sub bagian Pengelola Informasi pariwisata DIY yang membantu peneliti dalam memperoleh data dalam melakukan penelitian ini
9. Bidang-bidang terkait dalam organisasi Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta yang dengan sukarela membantu peneliti dalam memperoleh data dalam melakukan penelitian ini.
10. Kedua Orang Tua, Bapak Paulus Yegho dan Ibu Marselina Ari yang telah menjadi orang tua istimewa dan terhebat bagi penulis yang tidak henti-hentinya memberikan semangat, tuntunan dan kasih sayang yang luar biasa, hingga selesainya Tesis ini.
11. Kakak-kakak dan adik tersayang serta seluruh keluarga besar saya yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan bagi saya dalam menyelesaikan Tesis ini.
12. Teman-teman Mahasiswa MIKOM Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, khususnya angkatan 2 yang saling mendukung dan memotivasi untuk menyelesaikan Tesis masing-masing.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan, saran serta kritik yang membangun dari pembaca dan semua pihak demi kemajuan dan kesempurnaan di masa yang akan

datang. Atas segala perhatian dan bantuannya, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, Juli 2022

Penulis

(Edmundus Roke Wea)

DIY TOURISM SERVICE CRISIS COMMUNICATION

(Case Study Related to Yogyakarta Tourism Office's Crisis Communication Management During the Adaptation of New Habits)

Wea, Edmundus Roke

NIM. 253170007

Abstract

The Covid-19 pandemic has brought about issues in a many of industries, including the Yogyakarta Special Region's tourism industry (DIY). Tourism to DIY has significantly decreased as a result of policies pertaining to limitations and closures of tourist attractions. The DIY tourist bureau should make efforts to respond to the emergency situation so that DIY tourism operations can continue even as the Covid-19 pandemic situation persists. Given the lack of knowledge in the early stages of the Covid-19 outbreak, the need for information by tourist actors is equally crucial. The purpose of this study is to identify crisis management and analyze crisis communications from the DIY Tourism Office in order to adjust tourism activities during the Covid-19 pandemic, especially during the implementation of the PSBB policy. This study is qualitative and employs the descriptive approach. This form of study is known as a case study. Methods of data collecting include observation, interviews, and documentation. The findings indicated that the DIY tourist office's crisis management method in modifying DIY tourism activities during the Covid-19 pandemic was to innovate, adapt, and collaborate across sectors. The communication approach used pertains to rebuilding posture strategies involving compensation and apology, as well as reinforcing/bolstering strategies involving reminder and victimage and framing strategies. The efforts of the DIY tourism office in providing clear information about DIY tourism during the Covid-19 pandemic were carried out by carrying out several things, including having a tourism information management team, conveying information through mass media, digging for the truth of information through collecting facts and being careful in conveying information. information, conducting press conferences, information disclosure, information that prioritizes tourism public safety, one voice in conveying information, empathetic communication, and providing many communication channels.

Keywords: Covid-19 Pandemic, Crisis Management, Crisis Communication, SCCT, Crisis Communication Principles

KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY

**(Studi Kasus Terkait Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY
Dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)**

Edmundus Roke Wea

NIM. 253170007

Abstrak

Pandemi Covid-19 menyebabkan krisis di berbagai sektor termasuk sektor kepariwisataan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Kebijakan mengenai pembatasan-pembatasan dan penutupan tempat-tempat wisata menyebabkan kunjungan wisatawan ke DIY mengalami penurunan yang sangat signifikan. Upaya respon situasi krisis patut dilakukan Dinas pariwisata DIY agar aktivitas kepariwisataan DIY bisa berjalan di tengah situasi pandemi Covid-19. Kebutuhan akan informasi oleh pelaku wisata juga merupakan hal yang penting mengingat ketidakpastian informasi saat awal-awal pandemi Covid-19. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi manajemen krisis dan menganalisis komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19, khususnya di saat penerapan kebijakan PSBB. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Jenis penelitian adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses manajemen krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 adalah dengan melakukan inovasi, adaptasi dan kolaborasi lintas sektor. Strategi komunikasi yang dilakukan merujuk pada *rebuilding posture strategies* dengan langkah *compensation* dan *apology*, dan *reinforcing/bolstering strategies* dengan langkah *reminder* dan *victimage*, serta *framing strategies*. Upaya Dinas pariwisata DIY dalam memberikan suatu informasi yang jelas mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 dilakukan dengan melaksanakan beberapa hal antara lain memiliki tim pengelola informasi pariwisata, menyampaikan informasi melalui media massa, menggali kebenaran informasi melalui pengumpulan fakta dan hati-hati dalam menyampaikan informasi, melakukan kegiatan konferensi pers, keterbukaan informasi, informasi yang mengutamakan keselamatan publik pariwisata, satu suara dalam menyampaikan informasi, komunikasi empati, hingga menyediakan banyak saluran komunikasi.

Kata Kunci: Pandemi Covid-19, Manajemen Krisis, Komunikasi Krisis, SCCT, Prinsip Komunikasi Krisis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY Error! Bookmark not defined.	
KOMUNIKASI KRISIS DINAS PARIWISATA DIY Error! Bookmark not defined.	
PENGESAHAN PANITIA PENGUJI TESIS Error! Bookmark not defined.	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
<i>Abstract</i>	xii
Abstrak	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR BAGAN	xix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	13
1.4 Kerangka Teori.....	15
1.4.1 <i>Situational Crisis Communication Theory (SCCT)</i>	15
BAB II.....	22
KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	22
2. 1 Krisis dan Manajemen Krisis	22
2. 2 Manajemen Komunikasi Krisis	30
2. 3 Teori Manajemen POAC.....	35
2.3.1 <i>Planning</i>	36
2.3.2 <i>Organizing</i>	38
2.3.3 <i>Actuating</i>	40
2.3.4 <i>Controlling</i>	41

2.4	ANALISIS SWOT	43
2.5	Penelitian Sebelumnya	48
2.6	Kerangka Berpikir	53
BAB III		55
METODE PENELITIAN.....		55
3.1	Metode Penelitian.....	55
3.2	Jenis Penelitian	55
3.3	Objek Penelitian	56
3.4	Sumber Data	56
3.4.1	Data Primer	56
3.4.2	Data Sekunder	58
3.5	Teknik Analisis Data	59
3.6	Keabsahan Data	61
BAB IV		63
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		63
4.1	Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)	63
4.2	Situasi Krisis Kepariwisataaan DIY Dalam Masa Pandemi Covid-19	72
4.3	Situasi Krisis Komunikasi Dalam Kepariwisataaan DIY	77
4.4	Analisis SWOT Dinas Pariwisata DIY.....	79
4.4.1	Identifikasi Faktor Internal Dinas Pariwisata DIY.....	80
4.4.2	Identifikasi Faktor Eksternal Dinas Pariwisata DIY	82
4.5	Tahapan dan Manajemen Krisis Dinas Pariwisata DIY	85
4.5.1	Fase Pra Krisis	87
4.5.2	Fase Krisis	91
4.5.3	Fase Pasca Krisis.....	101
4.6	Manajemen Komunikasi POAC Dinas Pariwisata DIY	103
4.6.1	<i>Planning</i>	105
4.6.2	<i>Organizing</i>	107
4.6.3	<i>Actuating</i>	111
4.6.4	<i>Controlling</i>	113
4.7	Prinsip Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)	115

4.8 Pembahasan	128
BAB V.....	138
PENUTUP.....	138
5.1. Kesimpulan.....	138
5.2. Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	147
Lampiran 1: Surat Ijin Peneitian	148
Lampiran 2: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	149
Lampiran 3: Dokumentasi Kegiatan.....	150
Lampiran 4: Interview Guide	155

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Obyek Wisata dan pengunjung menurut kabupaten/kota di DIY, 2019.....	3
Tabel 1. 2 Kluster/Tipe Krisis.....	17
Tabel 1. 3 Strategi Respons(Komunikasi) Krisis.....	18
Tabel 2. 1 Krisis dan Manajemen Krisis.....	27
Tabel 2. 2 Matriks SWOT.....	47
Tabel 4. 1 Jumlah Obyek Wisata Menurut Kabupaten/Kota di DIY, 2020.....	70
Tabel 4. 2 Jumlah Akomodasi menurut kabupaten/kota propinsi DIY, 2021.....	71
Tabel 4. 3 Perkembangan Rumah Makan dan Restoran DIY, 2017-2020.....	71
Tabel 4. 4 Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan ke DIY Tahun 2016 - 2020.....	73
Tabel 4. 5 Perkembangan Wisatawan ke DIY Tahun 2016-2020 berdasarkan akomodasi yang digunakan.	74
Tabel 4. 6 Matriks SWOT Dinas pariwisata DIY.....	83
Tabel 4. 7 Perencanaan Program dan Kegiatan Dinas pariwisata DIY di Masa Pandemi Covid-19.....	108
Tabel 4. 8 Program dan Kegiatan Dinas pariwisata DIY Yang Sudah Berjalan di Masa Pandemi Covid-19.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kedatangan wisatawan mancanegara ke Indonesia, 2015-2019.	1
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Dinas Pariwisata DIY 2017-2022	66
Gambar 4. 2 Siaran pers Dispar DIY mengenai Yogyakarta tetap aman dan siap dikunjungi wisatawan.....	89
Gambar 4. 3 Gerakan “#ResikResikJogja” oleh Dispar DIY di gerbang utama masuk Jogja dan destinasi wisata.	93
Gambar 4. 4 Tahap simulasi dan uji coba terbatas oleh Dispar DIY terhadap beberapa destinasi wisata.	95
Gambar 4. 5 Aplikasi Visitingjogja dan Buku Panduan Pranataan Anyar Plesiran Jogja.	97
Gambar 4. 6 Gerakan BISA Dispar DIY di beberapa destinasi wisata.....	98
Gambar 4. 7 Kegiatan Vaksinasi destinasi wisata oleh Dispar DIY.....	103
Gambar 4. 8 Salah satu upaya Dispar DIY dan Pemda dalam meredam informasi yang tidak benar yakni melalui media Instagram.	127

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Pemikiran Peneliti	54
Bagan 4. 1 Fase Manajemen Krisis Dinas Pariwisata DIY	87
Bagan 4. 2 Manajemen POAC Dinas Pariwisata DIY	105

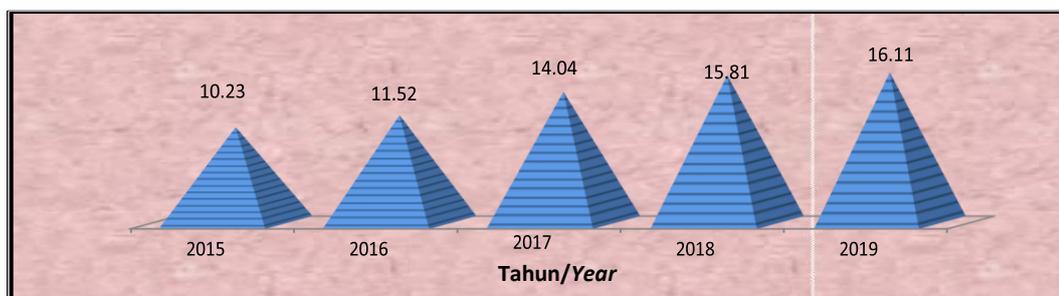
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri pariwisata merupakan industri baru yang dikenal sebagai industri yang kompleks karena meliputi berbagai aspek kehidupan dan menjadi industri unggulan karena menjadi salah satu sektor terbesar penyumbang devisa negara. Pariwisata juga dikenal sebagai industri *multisector* karena industri pariwisata bukanlah industri yang berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu industri yang terdiri dari serangkaian perusahaan yang menghasilkan jasa atau produk yang berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu pariwisata menjadi industri yang mampu menyediakan pertumbuhan ekonomi yang cepat dalam hal kesempatan kerja, pendapatan, dan taraf hidup serta menstimulasi sektor-sektor produktivitas lainnya.

Indonesia yang merupakan sebuah negara kepulauan, memiliki puluhan ribu pulau, beragam macam budaya dan agama membuat Indonesia menjadi salah satu tempat tujuan para wisatawan baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara. Pada gambar 1.1 menunjukkan tingkat kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2019. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia dalam kurun waktu lima tahun dari tahun 2015 sampai tahun 2019 mengalami trend peningkatan setiap tahunnya. Jika dihitung selama tahun 2019 jumlah kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 16,11 juta kunjungan atau naik 1,88 persen dibandingkan kunjungan selama tahun 2018 yang mencapai 15,81 kunjungan.



Gambar 1. 1 Kedatangan wisatawan mancanegara ke Indonesia, 2015-2019.

Sumber: Badan Pusat Statistik(www.bps.go.id)

Peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia setiap tahunnya menunjukkan bahwa Indonesia merupakan salah satu negara yang menjadi prioritas utama para wisatawan untuk berkunjung dan sektor pariwisata di Indonesia menjadi salah satu sektor unggulan bagi Pemerintah Republik Indonesia untuk mendapatkan devisa negara. Selain itu sektor pariwisata juga mampu memperluas kesempatan kerja dan menciptakan lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat dalam mengatasi pengangguran. Salah satu Provinsi yang menjadi unggulan pariwisata di Indonesia adalah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). DIY secara administratif terdiri dari 1 kota dan 4 kabupaten yakni, Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulonprogo, Kabupaten Gunungkidul, dan Kabupaten Sleman. Kawasan DIY terkenal kaya dengan berbagai jenis pariwisata baik itu wisata budaya dan sejarah, wisata alam, wisata pantai, wisata museum, wisata buatan, kampung atau desa wisata, dan wisata kuliner.

Obyek dan daya tarik wisata yang dimiliki Daerah Istimewa Yogyakarta cukup banyak dan bervariasi. Bahkan ada destinasi wisata yang sudah diakui sebagai warisan budaya dunia seperti candi Prambanan yang menjadi salah satu ikon pariwisata di Indonesia. Keberadaan Keraton Kesultanan Yogyakarta Hadiningrat, makam raja-raja, kota tua, adat istiadat, museum dan candi-candi peninggalan bersejarah serta kesenian tradisional juga menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan. Begitu pula dengan potensi keindahan alam Daerah Istimewa Yogyakarta yang tidak kalah mempesona seperti kawasan kaliurang dan wisata gunung Merapi, bukit Menoreh, kebun buah Mangunan, wisata Goa Pindul, Tebing Breksi, air terjun, wisata Kalibiru, desa-desa wisata seperti desa wisata Nglanggeran, desa wisata Pentingsari, desa wisata Tembi, keindahan deretan pantai selatan seperti pantai Kukup, Baron, Krakal, Siung, Parangtritis, Wediombo, Ngerenehan, Ngobaran, Pok Tunggal, Indrayanti, Nglambor, Glagah, serta beberapa pantai lainnya sepanjang pantai baron.

Berdasarkan data statistik kepariwisataan DIY tahun 2019 menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara ke DIY selama 5 tahun yaitu tahun 2015-2019 mengalami

peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2015 jumlah kunjungan wisatawan baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara ke DIY sebanyak 18.545.683 wisatawan, tahun 2016 jumlah kunjungan wisatawan sebanyak 20.710.976 wisatawan, tahun 2017 jumlah kunjungan wisatawan sebanyak 24.821.536 wisatawan, tahun 2018 jumlah kunjungan wisatawan sebanyak 26.515.788 wisatawan, dan tahun 2019 jumlah kunjungan wisatawan sebanyak 28.697.357 wisatawan. Tabel 1.1 menunjukkan jumlah obyek wisata di DIY tahun 2019 dan jumlah pengunjung baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara yang berkunjung ke DIY pada tahun 2019.

Tabel 1. 1 Jumlah Obyek Wisata dan pengunjung menurut kabupaten/kota di DIY, 2019

Kabupaten/Kota Regency/Municipality	Banyak Obyek Wisata Number of Public Recreation Areas	Wisman	Wisnus
Kulon Progo	43	41.7524	1.994.504
Bantul	43	4.871	8.007.795
Gunungkidul	53	19.191	3.661.612
Sleman	61	233.014	10.145.104
Yogyakarta	23	709.771	3.879.743
D.I Yogyakarta	223	1.008.599	27.688.758

Sumber: diolah dari buku kepariwisataan DIY tahun 2019

Selain itu data statistik juga menunjukkan bahwa jumlah keseluruhan wisatawan yang datang menggunakan jasa akomodasi hotel bintang dan non bintang selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2015 jumlah keseluruhan wisatawan yang datang menggunakan jasa akomodasi di hotel bintang dan non bintang sebanyak 4.122.205 orang, tahun 2016 sebanyak

4.549.574 orang, tahun 2017 sebanyak 5.229.298 orang, tahun 2018 sebanyak 5.689.091 orang, dan tahun 2019 sebanyak 6.549.381 orang.

Sektor pariwisata juga berpengaruh terhadap sektor perekonomian di suatu negara atau daerah. Tingginya tingkat kunjungan wisatawan dan tingkat hunian hotel yang meningkat setiap tahunnya dari tahun 2015-2019 di DIY berpengaruh positif dan signifikan terhadap perekonomian dan meningkatkan pendapatan di DIY. Data statistik kepariwisataan DIY tahun 2019 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) sub sektor pariwisata se-DIY tahun 2015-2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2015 sektor pariwisata DIY menyumbang PAD sebesar Rp 266.993.359.315, tahun 2016 sebesar Rp 353.913.365.540, tahun 2017 sebesar Rp 423.146.610.814, tahun 2018 sebesar Rp 475.320.932.101, dan tahun 2019 sebesar Rp 606.468.910.587. Kepala Dinas Pariwisata DIY Singgih Raharjo dalam webinar bertajuk *Government Round Table - COVID19: New, Next, Post - Strategi dan Program Clean, Health and Safety (CHS) "Destinasi Pariwisata Pasca Pandemi"* mengatakan bahwa kontribusi pariwisata bagi perekonomian DIY sangatlah besar, pariwisata menjadi sektor utama dalam menjalankan perekonomian DIY.

"Kami ingin menyampaikan bahwa kontribusi pariwisata bagi DIY sangatlah besar, yaitu 64,6 persen. Dengan rincian 10,4 persen dari hotel dan kuliner, 8,1 persen dari pendidikan dan 46 persen dari faktor pendukung pendidikan dan pariwisata. Ini menunjukkan bahwa pariwisata adalah penggerak ekonomi Yogyakarta, (Singgih Rahardjo, Kepala Dispar DIY, detik Travel 2020).

Berdasarkan data-data di atas membuktikan bahwa peran sektor pariwisata DIY dalam perekonomian dan pembangunan di DIY sangatlah penting. Pariwisata DIY merupakan industri multi sektor, yang mampu membangkitkan industri di sektor-sektor lain, memajukan UMKM yang bergerak di sektor pariwisata, menjadi salah satu tolak ukur perekonomian DIY. Namun memasuki tahun 2020, sektor pariwisata mulai terkena imbasnya saat pandemi Covid-19, yang mulai masuk dan menyebar di Indonesia pada bulan Maret 2020. Salah satu upaya pemerintah dalam menekan penularan virus corona adalah dengan menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP)

Nomor 21 Tahun 2020 tentang PSBB dalam Rangka Percepatan Penanganan Covid-19. PP itu diteken Presiden Jokowi pada 31 Maret 2020. Melalui PSBB, dilakukan pembatasan terhadap pergerakan orang dan barang yang hendak masuk atau keluar provinsi, kabupaten, atau kota tertentu, pembatasan-pembatasan kegiatan seperti sekolah, toko, perkantoran, mal, dan tempat wisata sampai jumlah kasus Covid-19 bisa terkendali. Sejak pandemi Covid-19 menyebar di Indonesia, tentunya membawa dampak yang signifikan di hampir semua sektor, termasuk di sektor pariwisata dengan tingkat penurunan yang besar-besaran, menyebabkan tingkat penurunan yang signifikan pada sektor pariwisata, yang berdampak pada lumpuhnya perekonomian.

Tekanan pada industri pariwisata sangat terlihat pada penurunan yang besar dari kedatangan para wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun domestik. Pada wisatawan mancanegara melakukan pembatalan perjalanan besar-besaran dan penurunan pemesanan dan wisatawan domestik terjadi penurunan juga karena keengganan masyarakat Indonesia melakukan perjalanan khawatir dengan dampak Covid-19, begitu juga yang terjadi pada pariwisata di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dikutip dari detik.com, Kepala Dispar DIY, Bapak Singgih Rahardjo menyatakan bahwa jumlah kerugian yang dialami sektor pariwisata DIY akibat dampak Covid-19 diperkirakan mencapai 81 Miliar rupiah. Angka kerugian tersebut berasal dari pendataan Dinas Pariwisata DIY yang dimulai sejak bulan Maret dan April 2020.

“Dari data yang kami peroleh per tanggal 16 April itu ada estimasi kerugian hampir Rp 81 Miliar. Jadi tepatnya Rp 80,9 Miliar. Dari data yang kami kumpulkan, dari 15 jenis usaha pariwisata itu terkumpul 776 usaha jasa pariwisata baik dalam bentuk formal maupun informal yang terdampak COVID-19. Kalau dari tenaga kerja yang terdampak, dari 776 jasa usaha itu ada 29.463 tenaga kerja yang terdampak, itu se-DIY. Terus untuk yang dirumahkan itu separuhnya, jadi sekitar 15 ribu pekerja (Singgih Rahardjo, Kepala Dispar DIY, detiktravel 2020).

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 (Kementerian Pariwisata RI, 2019:3). Pandemi Covid-19 yang menyebar hampir semua wilayah di dunia termasuk di Daerah Istimewa Yogyakarta membawa dampak yang sangat besar di bidang pariwisata DIY. Kunjungan wisatawan yang mengalami penurunan yang sangat signifikan berdampak pada sektor ekonomi, karena pariwisata merupakan industri multi sektor yang banyak mempekerjakan tenaga kerja yang mana di saat pandemi Covid-19 banyak tenaga kerja di bidang pariwisata yang kehilangan pekerjaannya.

Upaya pemerintah dalam pemulihan kembali perekonomian yang terpuruk di masa pandemi, yakni dengan membuat rancangan kebijakan untuk menjalankan aktivitas ekonomi dan sektor-sektor lainnya beradaptasi dengan pandemi Covid-19 yang dikenal sebagai *new normal* atau kenormalan baru yang pada akhirnya disebut sebagai adaptasi kebiasaan baru. Upaya Dinas Pariwisata DIY Dalam merespon kebijakan mengenai adaptasi kebiasaan baru, Dinas Pariwisata DIY sebagai organisasi yang menaungi kepariwisataan di DIY, mengambil langkah-langkah untuk menjalankan aktivitas kepariwisataan DIY, seperti pemenuhan standar kebersihan di destinasi wisata, perbaikan fasilitas di destinasi wisata, penyediaan fasilitas cuci tangan, peningkatan kualitas SDM dengan pelatihan online, penyusunan SOP standar protokol kebersihan, kesehatan dan keamanan di destinasi-destinasi wisata yang akan dibuka. Dispar DIY juga seperti mengeluarkan dan menerbitkan buku panduan Adaptasi kebiasaan baru “Pranatan Anyar Plesiran Jogja” sebagai SOP penanganan terkait CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, Environment*), yang sifatnya memastikan bahwa destinasi di DIY sudah siap menerima tamu lagi dengan SOP yang telah ditetapkan, upaya digitalisasi wisata melalui aplikasi *Visitingjogja*, dan *Jogja Pass* yang berfungsi untuk meminimalkan kontak langsung dengan wisatawan, memudahkan dalam mencari informasi wisata, memudahkan pemantauan, (Hasil wawancara pra survey tanggal 18 Desember 2020).

Hasil wawancara dilengkapi dengan data yang ditemukan di *website* resmi PEMDA DIY, <https://jogjaprovo.go.id/>, bahwa dalam rangka menyiapkan kondisi

pariwisata pasca Pandemi COVID-19, menyambut adaptasi kebiasaan baru, Dinas Pariwisata DIY bersama GIPI (Gabungan Industri Pariwisata Indonesia) DIY tengah menyiapkan pemenuhan standar kebersihan, kesehatan, keamanan yang akan diberlakukan di semua industri pariwisata dan destinasi wisata di DIY. Beberapa kegiatan yang sedang berlangsung dan akan dilaksanakan antara lain pembersihan destinasi wisata, perbaikan fasilitas di destinasi wisata, penambahan fasilitas kebersihan, penyediaan fasilitas cuci tangan, peningkatan Kualitas SDM dengan pelatihan online (*Marketing*, Manajemen Pengunjung, Pemanduan), Penyusunan SOP Standar Protokol Kebersihan, Kesehatan dan Keamanan untuk Akomodasi, Restoran, Transportasi, Destinasi dan Event. Sosialisasi dan Uji coba SOP standar protokol kebersihan, kesehatan dan keamanan Penyiapan SOP Industri Pariwisata DIY meliputi Kesiapan dari Hotel, Restoran, Transportasi, Pemandu dan Destinasi Wisata dalam menerima atau melayani wisatawan dengan berpedoman pada Protokol Kesehatan pencegahan penularan COVID-19. Dinas Pariwisata DIY juga memberikan stimulus pemasangan wastafel di 50 destinasi wisata dengan pola padat karya masyarakat, (Persiapan Pariwisata DIY Pasca Pandemi Covid-19, jogjaprovo.co.id)

Dinas Pariwisata DIY juga bekerja sama dengan Bank Indonesia DIY menerbitkan buku panduan Adaptasi kebiasaan baru yang secara umum, pedoman ini memuat alur dan mekanisme dasar protokol kesehatan sektor pariwisata pada masa adaptasi kebiasaan baru di lingkungan masyarakat secara luas. Panduan-panduan tersebut antara lain, : Protokol pencegahan Covid-19, Panduan pelayanan di tempat wisata, Panduan pelayanan tour dan travel serta transportasi wisata, Panduan pelayanan angkutan wisata, Panduan pelayanan di hotel, Panduan pelayanan restoran, Panduan pelaksanaan event, Panduan pelayanan desa wisata, Panduan pelayanan di SPA dan hiburan malam, dan Panduan pelayanan *wedding organizer*. Dalam panduan protokol pencegahan Covid-19, sarana dan prasarana yang wajib tersedia adalah tempat cuci tangan, alat pengukur suhu tubuh, *Hand sanitizer*, pengembangan *e-reservasi*, *e-tiket*, pembayaran non tunai. Pelayanan publik yang wajib dipenuhi adalah menjaga kebersihan dan sanitasi secara berskala, menjaga *physical distancing* melalui penentuan kapasitas destinasi wisata tidak

melebihi 50% dari kapasitas normal. Wisatawan mancanegara wajib menunjukkan hasil PCR, wisatawan dari zona hitam dan merah wajib menunjukkan surat keterangan sehat. Panduan pelayanan tour dan travel serta transportasi dijelaskan bahwa tamu wajib memakai masker dan membawa hand sanitizer, armada diisi maksimal 85% dari kapasitas normal, untuk wisatawan dari zona merah diisi maksimal 50% dari kapasitas normal. Begitu pula dengan panduan di restoran, hotel, event, desa wisata, hiburan malam, wedding organizer yang semuanya ditetapkan dalam buku “Pranatan Anyar Plesiran Jogja”.

Pedoman ini merupakan salah satu bentuk respon krisis Dinas Pariwisata DIY untuk mengupayakan agar roda perekonomian di DIY tetap berjalan sesuai protokol CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment*) di masa New Normal, yang selaras dengan Keputusan Menteri Kesehatan No HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi, (Panduan Adaptasi kebiasaan baru Pariwisata DIY, [Visitingjogja.com](http://visitingjogja.com)). Pemberlakuan Standar Operasional Prosedur dalam kepariwisataan DIY diharapkan berjalan dengan baik agar aktivitas kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru dapat berjalan lancar, aman, dan nyaman, sehingga dapat menggerakkan lagi sektor pariwisata yang sebelumnya terdampak pandemi, namun di sisi lain menjalankan aktivitas kepariwisataan dalam masa adaptasi kebiasaan baru menemukan banyak persoalan. Persoalan yang paling banyak ditemukan adalah masih banyaknya pelanggaran protokol kesehatan dan masih banyak para pelaku wisata yang tidak menaati Standar operasional prosedur yang berlaku dalam kepariwisataan DIY. Pelanggaran protokol kesehatan dan ketidakdisiplinan dalam menaati SOP yang ada, yang kemudian membawa dampak pada kluster dan lonjakan kasus Corona Virus dalam kepariwisataan DIY. Di lain sisi pemberitaan isu-isu hoax juga turut menyertai menjadi satu-kesatuan dalam permasalahan pelanggaran protokol kesehatan dalam kepariwisataan DIY.

Dikutip dari Republika pelanggaran yang tercatat dalam data Satpol PP Kota Yogyakarta, di Malioboro selama lima hari liburan akhir bulan Oktober 2020.

Pelanggaran protokol kesehatan yang paling banyak dilakukan wisatawan yaitu tidak menggunakan masker, tidak dilakukannya *physical distancing* atau jaga jarak fisik. Selain itu, ratusan pelaku usaha di destinasi wisata yang ada di Kota Yogyakarta juga kedapatan melanggar protokol kesehatan. Mulai dari tidak menyiapkan tempat cuci tangan, tidak memberlakukan pengecekan suhu, tidak ada pembatasan tempat duduk hingga tidak memakai masker. Tidak hanya Malioboro saja, ada 539 pelaku usaha yang melakukan pelanggaran yang terdiri dari berbagai macam jenis usaha, (Ribuan Wisatawan di Malioboro Langgar Protokol Kesehatan, Silvy Dian Setiawan, Republika.co.id) Begitu juga dengan cafe dan restoran di beberapa tempat di DIY yang tidak menaati protokol kesehatan dan melanggar SOP yang berlaku. Pada bulan Desember 2020, Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) DIY menemukan sebanyak 37 hotel yang melanggar prokes. Pelanggarannya macam-macam, dari tidak jaga jarak, ada tempat cuci tangan, tapi tidak digunakan dengan baik. Satpol PP juga menemukan banyak hotel-hotel yang tidak memeriksa surat rapid test antigen tamu-tamu yang menginap dari luar DIY, (Ekaristi Wijana, Suarajogja.id, 2020). Berbagai kasus mengenai pelanggaran protokol kesehatan dan ketidakdisiplinan dalam menaati standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku oleh pelaku wisata ditemukan di beberapa tempat dalam kepariwisataan DIY. Pelanggaran-pelanggaran tersebut apabila tidak ditangani dengan baik akan berdampak pada lonjakan kasus Covid-19 di destinasi-destinasi wisata DIY. Lonjakan dan penyebaran kasus Covid-19 tersebut tidak menutupi kemungkinan akan membuat DIY sebagai zona dengan risiko tinggi yang mana hal ini akan membatasi segala aktivitas masyarakat, termasuk aktivitas kepariwisataan, yang mana akan sangat merugikan para pelaku wisata dan sektor perekonomian DIY, karena sebagian besar perekonomian DIY berasal dari sektor pariwisata.

Wasesa (2005:164 dalam Silviani 2020:123) menyatakan bahwa komunikasi krisis adalah strategi mengkomunikasikan apa yang ingin dikatakan, ingin dilakukan dan apa yang sudah dilakukan organisasi dalam merespon krisis. Situasi krisis kepariwisataan akibat pandemi Covid-19 yang dialami oleh seluruh lapisan masyarakat, juga diikuti dengan ketidakpastian informasi di awal pandemi, termasuk dalam sektor kepariwisataan DIY, maka kebutuhan akan informasi juga

menjadi hal yang sangat penting untuk membangun kepercayaan pelaku wisata, sebagai upaya mendukung usaha melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Dengan demikian upaya respon krisis Dinas pariwisata DIY diharapkan mampu untuk menjalankan kembali aktivitas kepariwisataan yang sempat macet, dan bisa membangkitkan kembali perekonomian pelaku wisata yang sempat tidak jelas atau bahkan hancur oleh pandemi Covid-19.

Situasi krisis dalam kepariwisataan DIY karena kebijakan PSBB seperti pembatasan-pembatasan, penutupan tempat wisata karena pandemi Covid-19, serta upaya penyesuaian yang menemukan banyak hambatan, harus segera teratasi agar kepariwisataan DIY bisa kembali berjalan meskipun di tengah kondisi pandemi Covid-19. Apabila tidak segera dilakukan upaya-upaya, maka dapat memperburuk situasi krisis yang tengah dialami, memperburuk kondisi perekonomian DIY, menambah kekhawatiran para pelaku wisata yang terdampak, yang pada akhirnya dapat memperburuk citra organisasi Dispar DIY sebagai organisasi pengelola. Begitu pula dengan informasi yang simpang siur dalam kepariwisataan dapat memperburuk spekulasi-spekulasi informasi dalam kepariwisataan DIY.

Prinsip pertama dalam pengelolaan krisis yaitu berorientasi pada keselamatan publik. *Public Relations* juga menerapkan strategi komunikasi krisis yang dirancang dengan (1) mengurangi resiko muncul kepanikan public (2) mengurangi kekhawatiran yang dirasakan public (3) mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis (4) melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus public di media massa (5) bersifat dapat dipercaya (*accountability*), keterbukaan (*disclosure*), dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (*symmetrical communication*) (6) didesain untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi (Kriyantono,2012:189). Coombs & Sherry mengatakan komunikasi krisis secara luas didefinisikan sebagai pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang di perlukan untuk mengatasi situasi krisis (Coombs & Holladay, 2010).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat dilihat bahwa manajemen krisis dan komunikasi krisis merupakan hal yang penting dalam upaya mengatasi situasi krisis yang sedang terjadi. Manajemen krisis sebagai bentuk respon dan upaya organisasi dalam menyikapi serta memecahkan masalah dari krisis yang muncul, sedangkan komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan menyaring informasi-informasi yang dibutuhkan. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan berusaha untuk mencari tahu bagaimana manajemen krisis dan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata DIY ketika menghadapi krisis dalam kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yakni sejak awal pandemi Maret 2020 sampai periode Desember 2020. Setiap krisis mempunyai cara penanganan yang berbeda-beda, strategi komunikasi yang berbeda pula, begitu juga krisis yang dialami oleh kepariwisataan di DIY terkait pandemi Covid-19. Maka penelitian ini difokuskan pada Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya tentang komunikasi krisis dan bagaimana perusahaan menghadapi situasi krisis yakni, Pertama penelitian Azis dan Wicaksono mengenai “Komunikasi krisis Pemerintah Indonesia dalam penanganan Covid-19” Pada penelitian tersebut, Azis dan Wicaksono membagi tahapan krisis berdasarkan kalsifikasi sebagaimana yang di sebutkan Coombs (2015), yakni *fase pre-crisis*, *fase crisis*, *fase post crisis*. Pada fase *pre-crisis*, pemerintah justru tidak mampu memaksimalkan fase ini untuk mengurangi potensi risiko. Pada *fase crisis*, sikap dan tindakan pemerintah Indonesia sudah cenderung lebih baik, pemerintah telah lebih sigap membentuk berbagai kebijakan, tapi belum maksimal. Fase *post crisis*, dalam kasus covid-19, Indonesia belum sampai pada *post crisis*. Upaya merumuskan strategi krisis bagi Pemerintah Indonesia, strategi *rebuilding posture* dengan langkah *Compensation* dan *Apology* menjadi pilihan terbaik dalam merespons krisis. Peneliti juga mengkaji problem komunikasi krisis

pemerintah sebagaimana yang disebutkan dalam fase krisis yakni terbentuknya ketidakpercayaan publik, inkonsisten pesan komunikasi publik, tidak munculnya *sense of crisis*, lemahnya komunikasi internal.

Kedua, penelitian Muhammad Thoyib Amali mengenai “Strategi komunikasi krisis *public relations* PT. Lion Mentari Airlines dalam merespon kasus kecelakaan pesawat Lion Air JT610”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh PR PT. Lion Mentari Airlines dalam mengelola krisis akibat jatuhnya pesawat Lion Air JT610 merupakan gabungan antara strategi respon krisis primer pengurangan (*diminish*) dan pembangunan kembali (*rebuild*). Strategi pengurangan dilakukan melalui penyampaian alasan-alasan saat konferensi pers. Sementara itu strategi pembangunan kembali dilakukan melalui pemberian kompensasi dan permintaan maaf secara langsung kepada keluarga korban. Selain melakukan strategi primer PR PT. Lion Mentari Airlines juga melakukan strategi respon krisis sekunder berupa strategi memuji (*ingratiation*) dan strategi korban (*victimage*).

Ketiga, penelitian Antar Venus dkk, mengenai “Komunikasi krisis forum ekonomi kreatif Kabupaten Bandung Barat menghadapi pandemi Covid-19”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tahapan komunikasi yang dilakukan oleh Fekraf KBB adalah tahapan crisis preparedness, initial respons, corrective & reaction, serta evaluation sedangkan media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi krisis Fekraf KBB terbatas pada media online dan media sosial. Hampir seluruh prinsip komunikasi krisis diaplikasikan oleh Fekraf KBB dalam menghadapi pandemi Covid-19 ini, yaitu adanya tim komunikasi, melakukan kontak dengan media, mengumpulkan fakta-fakta, tidak menutup informasi, hati-hati dalam menyampaikan informasi, satu suara, dan menggunakan banyak saluran komunikasi.

Perbedaan penelitian tersebut (Penelitian Azis dan Wicaksono) dan (Penelitian Muhammad Thoyib Amali) serta (Penelitian Antar Venus dkk) dengan penelitian saya terletak pada pendekatan, konteks yang berbeda. Pada penelitian Azis dan Wicaksono, peneliti menganalisis komunikasi krisis pemerintah dalam

penanganan Covid-19 di Indonesia, pada penelitian Muhammad Thoyib Amali peneliti membahas bagaimana strategi yang dilakukan oleh PR PT. Lion Mentari Airlines dalam mengelola krisis akibat jatuhnya pesawat Lion Air JT610, dan pada penelitian Antar Venus dkk, peneliti membahas mengenai komunikasi krisis forum ekonomi kreatif Kabupaten Bandung Barat menghadapi pandemi Covid-19. Sementara pada penelitian ini, peneliti berfokus pada Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Selanjutnya selain perbedaan pada pendekatan, dan konteks, juga perbedaan pada waktu dan tempat yang berbeda. Pada penelitian ini dilakukan sejak awal pandemi Covid-19 menyebar ke DIY, periode penerapan kebijakan PSBB yakni sampai dengan periode Desember 2020. Tempat penelitian dilakukan di Dinas pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas maka perumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

Bagaimanakah manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB)?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka dapat ditetapkan bahwa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi proses manajemen krisis Dinas Pariwisata DIY dalam menghadapi krisis kepariwisataan akibat pandemi Covid-19 khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

2. Untuk menganalisis manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta dalam upaya penyesuaian aktivitas kepariwisataan saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh gambaran yang lebih tentang komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam masa Adaptasi kebiasaan baru menghadapi krisis kepariwisataan akibat pandemi Covid-19.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana untuk mempertajam daya kritis dan nalar dalam menghadapi permasalahan terhadap kondisi sosial yang terjadi di lingkungan sekitar dalam hal ini tentang komunikasi krisis kepariwisataan.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang bidang komunikasi korporat sesuai jurusan yang dipelajari yaitu komunikasi korporat.
 - d. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap pengembangan studi ilmu komunikasi khususnya komunikasi korporat.
 - e. Penelitian ini sebagai bentuk aplikasi dan penerapan akan teori-teori untuk menjelaskan realitas kehidupan yang ada.
2. Manfaat Praktis
 - a. Dengan adanya penelitian ini akan diketahui tentang komunikasi krisis yang dilakukan Dinas Pariwisata DIY dalam masa Adaptasi kebiasaan baru menghadapi krisis kepariwisataan akibat pandemi Covid-19.
 - b. Bagi Dinas Pariwisata DIY hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan dalam hal strategi komunikasi krisis menghadapi krisis kepariwisataan akibat pandemi Covid-19.

- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan tambahan pengetahuan serta informasi bagi pembaca, khususnya di bidang komunikasi krisis.

1.4 Kerangka Teori

1.4.1 *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori komunikasi krisis situasional (*Situational Crisis Communication Theory*) SCCT 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 *audience* karena berusaha menerangkan bagaimana orang melihat krisis, reaksi mereka terhadap strategi perusahaan merespon krisis, dan reaksi *audience* terhadap organisasi dalam keadaan krisis, (Coombs dan Shery J. Holladay, 2010: 38). 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 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 symbol retorik maupun tindakan yang dibuat oleh praktisi *Public Relations*. Response ini pada akhirnya menentukan evaluasi pada stakeholder yang menentukan apakah mereka tetap berinteraksi atau tidak dengan organisasi di masa yang akan datang (Kriyantono, 2014:187). *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 actual dalam suatu krisis yang menjadi dasar penentuan strategi respons untuk mengatasi krisis. Penjelasan ketiga variabel di atas menurut SCCT (Coombs, 2007b):

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 standard pengeboran minyak yang sengaja dilakukan tanpa mengindahkan standard pengeboran yang berlaku.

Pada tabel 1.2 menunjukkan tipe-tipe kluster dalam situasi krisis yang dialami oleh sebuah organisasi menurut teori Coombs. Berdasarkan tabel 1.1 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.

Tabel 1. 2 Kluster/Tipe Krisis

Tipe kluster	Deskripsi	Contoh
<i>Victim cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> Organisasi sebagai korban Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis sangat lemah Ancaman terhadap reputasi ringan 	<ul style="list-style-type: none"> Bencana alam Rumor yang menjelekkan organisasi Kriminalitas/kekerasan di tempat kerja Kerusakan produk yang di sebabkan pihak luar, sabotase dan teroris
<i>Accidental cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> Krisis terjadi karena ketidaksengajaan 	<ul style="list-style-type: none"> Kegagalan teknologi/kecelakaan akibat kesalahan teknologi

	<ul style="list-style-type: none"> • Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis berada pada level minimal/rendah • Ancaman terhadap reputasi berada pada level moderat 	<ul style="list-style-type: none"> • Keracunan produk, produk ditarik dari pasar • Tuduhan dari stakeholder bahwa aktivitas organisasi merugikan mereka
<i>Intentional cluster</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi diketahui sengaja menyebabkan krisis • Organisasi mengambil tindakan yang tidak benar/melanggar regulasi • Atribusi bahwa organisasi bertanggung jawab pada krisis pada level kuat • Ancaman terhadap reputasi besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Human errors menyebabkan kecelakaan kerja, kerusakan produk • 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.

Sumber : Coombs (2007b) dalam Kriyantono 2014:195

Setiap krisis mendorong organisasi mempunyai tim yang bertugas mengatasi krisis. Upaya yang dilakukan oleh tim yaitu merancang strategi merespon krisis. Strategi merespon krisis merupakan jawaban atas harapan publik. Tabel 1.3 menunjukkan strategi respon krisis berdasarkan teori SCCT Coombs. Teori SCCT Coombs menekankan prinsip etis krisis yang harus menjadi dasar upaya strategi merespon krisis yaitu, "save the public at the first priority". Jenis strategi respon ini sangat tergantung pada tipe-tipe krisisnya.

Tabel 1. 3 Strategi Respons(Komunikasi) Krisis

Tipe Prioritas	Tipe Krisis	Strategi Respon
Strategi Respon Primer	<i>Victim Cluster:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bencana alam 	Strategi menyangkal (<i>deny strategy</i>), berupaya memindah/menghilangkan segala keterkaitan antara organisasi dan krisis. <ul style="list-style-type: none"> • Menyerang/mengkritik/berkonfrontasi dengan seseorang atau kelompok

		yang mengklaim bahwa organisasi bersalah(<i>attack the accuser</i>).
	<ul style="list-style-type: none"> • Rumor 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi krisis fokus untuk menjelaskan bahwa tidak ada krisis yang terjadi (<i>denial</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kekerasan/kriminalitas di tempat kerja • Kerusakan produk oleh pihak luar (<i>product tampering</i>) • Sabotase/teroris 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada upaya menyalahkan orang atau kelompok lain di luar organisasi sebagai penyebab krisis.
	<i>Accidental Cluster:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tuduhan-tuduhan(<i>challenges</i>) 	Strategi mengurangi efek krisis (<i>diminish strategy</i>), berusaha meyakinkan publik bahwa krisis tidak seburuk yang dikira publik dan organisasi dapat mengontrolnya. <ul style="list-style-type: none"> • Berupaya meminimalkan tanggung jawab organisasi dengan cara menyangkal adanya maksud untuk mencelakakan/mengaku bahwa krisis di luar kemampuan organisasi untuk mengontrolnya(<i>excuse strategy</i>).
	<ul style="list-style-type: none"> • Kecelakaan karena kesalahan teknis • Masalah pada produk akibat kesalahan teknis 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi untuk meminimalkan persepsi tentang kerusakan yang diakibatkan krisis(<i>justification</i>).
	<i>Intentional Cluster (Preventable Cluster):</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Human errors</i> yang menyebabkan kecelakaan kerja, kerusakan produk • Pelanggaran hukum/aturan yang dilakukan organisasi; <ol style="list-style-type: none"> a. <i>With no injuries:</i> stakeholder dibohongi tetapi tidak mengakibatkan luka. b. <i>Management misconduct:</i> pelanggaran hukum 	Strategi membangun kembali (<i>rebuild strategy</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan /membayar ganti rugi (<i>compensation strategy</i>) • Menanggung semua tanggung jawab secara penuh dan meminta maaf kepada publik (<i>apology strategy</i>).

	<p>yang dilakukan manajemen.</p> <p>c. <i>With injuries</i>: stakeholder berada dalam situasi bahaya akibat tindakan manajemen dan mengakibatkan korban</p>	
	Seluruh tipe krisis	<p>Strategi <i>framing</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan informasi secara terbuka dan membuka saluran komunikasi dua arah untuk mempengaruhi <i>frame</i> media dan <i>frame</i> publik.
Strategi Respon Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap situasi krisis • Untuk melengkapi strategi respon primer • Sebagai strategi memberi informasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dengan menjalin hubungan yang baik dengan publik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi meneguhkan(<i>bolstering</i>), meneguhkan kerja sama dengan publik untuk menjaga reputasi • Menyampaikan pesan-pesan atas prestasi dan jasa organisasi di masa-masa sebelum krisis(<i>reminder</i>), sebagai upaya bertahan terhadap isu-isu negatif krisis dengan menampilkan kembali prestasi-prestasi sebelumnya. • Meraih simpati dengan memuji publik yang telah menunjukkan kesungguhan dalam mendukung kegiatan organisasi di masa sebelum krisis(<i>ingratiation</i>). • Mengingat publik bahwa organisasi yaitu korban juga dari krisis yang terjadi (<i>victimage</i>), untuk mempengaruhi persepsi publik bahwa organisasi berhak memperoleh simpati.

Sumber: Coombs (2007b) dalam Krisyantono 2014:198

Berdasarkan teori SCCT Coombs, apabila dikaitkan dengan penelitian ini, akan dilihat situasi krisis dalam kepariwisataan di DIY akibat pandemi Covid-19, apakah Dispar DIY masuk dalam golongan *victim cluster*, *accidental cluster*, atau *intentional cluster*. Penentuan kluster ini akan menentukan seberapa besar tanggung jawab Dinas pariwisata dalam kepariwisataan DIY di masa pandemi. Selain itu pula peneliti akan melihat strategi komunikasi krisis yang tepat, yang dapat dilakukan

Dinas pariwisata DIY 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).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1 Krisis dan Manajemen Krisis

Steven Fink yang disebut sebagai “Bapak Manajemen Krisis”, dalam (Prayudi, 2016: 244) menyatakan bahwa krisis merupakan keadaan yang tidak stabil dimana perubahan yang cukup menentukan mengancam, baik perubahan yang tidak diharapkan ataupun perubahan yang diharapkan akan memberikan hasil yang lebih baik. Menurut Barton (Barton, 1993: 2), krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi negatif untuk menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi. Sedangkan Duke dan Masland dalam (Kriyantono, 2012: 172), menekankan krisis sebagai situasi yang menyebabkan kerusakan fisik dan non fisik, seperti peristiwa yang membahayakan jiwa manusia dan merusak sistem organisasi dan lingkungan secara keseluruhan, khususnya bagi korban. Berdasarkan berbagai definisi diatas ditarik kesimpulan bahwa krisis dapat dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada perusahaan atau organisasi daripada sebaliknya. Krisis pada dasarnya merupakan sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaannya.

Krisis tidak dapat dihindari, tapi kemungkinan masih bisa dicegah. Upaya mengantisipasi dan menghindari dari dampak negatif dari krisis diperlukan manajemen krisis untuk mempersiapkan berbagai strategi dan taktik apa yang akan dilakukan untuk menangani suatu krisis tersebut. Fearn-Banks 1996 : 2 dalam (Prayudi, 2016 : 257) menyatakan manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya. Prinsip pertama dalam manajemen krisis yaitu berorientasi pada keselamatan publik, *Public Relations* juga menerapkan strategi komunikasi krisis yang dirancang:

1. Mengurangi resiko muncul kepanikan publik.
2. Mengurangi kekhawatiran yang dirasakan publik.
3. Mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis.
4. Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus public di media massa.
5. Bersifat dapat dipercaya (*accountability*), keterbukaan (*disclosure*), dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (*symmetrical communication*).
6. Didesain untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi (Kriyantono,2012:189).

Steven Fink, konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Steven Fink (Puspitasari, 2016:46) membagi tahapan krisis menjadi 4 tahap yaitu:

1. Tahap prodromal. Krisis yang terjadi pada tahap ini kadang diabaikan karena perusahaan (sepertinya) masih berjalan secara normal. Tahap ini disebut juga dengan warning stage karena sesungguhnya meskipun krisis belum meledak, namun krisis sudah muncul, yakni gejala-gejala yang harus segera diatasi. Tahap ini merupakan tahap yang menentukan. Apabila perusahaan mampu mengatasi gejala-gejala yang timbul, maka krisis tidak akan melebar dan memasuki fase-fase berikutnya. Sayangnya, jarang adanya instansi yang menyadari krisis pada tahap prodromal tetapi ada pula yang menyadarinya hingga diketahui oleh pihak internal instansi kemudian berhasil ditangani. Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini:
 - a. Jelas sekali. Gejala-gejala awal terlihat jelas.
 - b. Samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian.

- c. Sama sekali tidak terlihat. Gejala-gejala krisis bisa tak terlihat sama sekali..
2. Tahap akut. Inilah tahap ketika orang mengatakan: “telah terjadi krisis”. Tahap ini terjadi karena tidak berhasil mendeteksi atau menangani gejala-gejala krisis yang terjadi pada tahap prodromal. Orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Pada tahap ini krisis akan dipindah tangankan ke Crisis Management Team (CMT). Pada tahap ini gejala yang semula samar atau bahkan tidak terlihat sama sekali mulai tampak jelas. Krisis akut sering disebut sebagai *the point of no return*, artinya apabila gejala yang muncul pada tahap peringatan (tahap prodromal) tidak terdeteksi sehingga tidak tertangani, maka krisis memasuki tahap akut yang tidak akan bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Masa krisis akut ini jika dibandingkan dengan masa krisis kronis, jauh lebih singkat. Tetapi masa krisis akut merupakan masa yang paling menegangkan dan paling melelahkan tim yang menangani krisis. Dalam masa akut itulah menentukan apakah krisis akan menjadi lebih besar atau dapat diredakan. Apabila perusahaan tidak sempat melaksanakan pencegahan dan persiapan krisis, perusahaan bisa langsung menuju langkah terakhir yaitu penanggulangan krisis.
3. Tahap kronik. Apabila krisis diibaratkan badai, pada tahap ini badai telah berlalu, yang tersisa hanya reruntuhan bangunan akibat badai. Berakhirnya tahap kronik dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan. Tahap ini disebut juga sebagai *the cleanup phase* atau *the post mortem*. Seringkali tahap ini juga diidentifikasi sebagai tahap *recovery* atau *self-analysis*. Tahap ini ditandai dengan perubahan struktural, seperti penggantian manajemen, penggantian pemilik, atau bahkan mungkin juga perusahaan dilikuidasi. Perusahaan harus segera mengambil keputusan apakah akan mau hidup terus atau tidak. Seorang krisis manajer harus bisa memperpendek tahap ini karena semua orang sudah merasa letih. Juga pers sudah mulai bosan memberitakan kasus ini. Namun yang paling penting adalah perusahaan

harus memutuskan mau hidup terus atau tidak. Kalau ingin hidup terus tentu ia harus sehat dan mempunyai reputasi yang baik. Tahap kronis adalah tahap yang terenyuh. Kadang-kadang dengan bantuan krisis manajer uang handal, perusahaan akan memasuki keadaan yang lebih baik, sehingga pujian-pujian berdatangan dan penyembuhan mulai berlangsung.

4. Tahap resolusi. Tahap resolusi merupakan tahap resolusi kembali kondisi perusahaan. Harus dicatat bahwa dari berbagai riset juga ditemukan bahwa dalam tahap ini krisis tidak akan berhenti begitu saja. Karena tahap-tahap krisis ini merupakan siklus yang berputar, maka bila telah memasuki tahap resolusi perusahaan tetap harus waspada bila proses penyembuhan tidak benar-benar tuntas, krisis akan kembali ke tahap prodromal. Bisa dikatakan, tahap ini merupakan tahap lanjutan yang mesti dirumuskan setelah strategi pemulihan krisis untuk memastikan atau membuatantisipasi dari kemungkinan munculnya kembali kondisi pra-krisis.

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan. Mengingat dampak negatif dan kerugian yang sedemikian besar, maka krisis tidak dapat dibiarkan saja tetapi perlu dikelola dengan baik. Untuk tidak mengambil keputusan yang salah, maka harus bisa memahami tahapan krisis, menerapkan model manajemen krisis dan komunikasi krisis. Coombs (2010:25-46) dalam *Handbook of Crisis Communication* membagi krisis menjadi 3 tahap. Tahapan tersebut yaitu:

1. Pra Krisis

Pada fase sebelum krisis atau pra krisis, komunikasi krisis berkonsentrasi pada menemukan dan mengurangi risiko. Pencegahan krisis merupakan prioritas utama agar krisis tidak terjadi. Model ini menggunakan kewaspadaan selama tahap pra krisis untuk membantu pengambilan

keputusan dan pencegahan krisis. Bundy, Pfarrer, Short, dan Coombs (2016) menyebutkan dalam fase ini pengorganisasian untuk keandalan yang tinggi sering diperlakukan sebagai tugas kognitif dan perilaku. Hal tersebut penting karena organisasi dengan keandalan tinggi lebih mampu mencegah krisis. Adapun faktor-faktor lain dapat memengaruhi kemungkinan terjadinya krisis, termasuk budaya dan struktur organisasi. Faktor-faktor budaya dan struktural yang meningkatkan kemungkinan krisis juga membuatnya lebih sulit untuk diorganisasikan demi keandalan.

2. Krisis

Fase respons krisis adalah aspek yang paling banyak diteliti dari komunikasi krisis. Alasannya adalah bagaimana dan apa yang organisasi komunikasikan selama krisis terjadi dan memiliki dampak signifikan pada organisasi. Mikušová dan Horváthová (2019) menjelaskan terdapat beberapa prinsip umum dalam manajemen krisis yang meliputi identifikasi penyebab sebenarnya dari krisis; penunjukan tim krisis; sentralisasi kekuasaan jangka pendek dalam tim manajemen krisis; implementasi langkah-langkah pemulihan (pengurangan aset yang beredar dan tetap dengan tujuan mengembalikan profitabilitas); dan mendefinisikan serta menegakkan strategi pemulihan.

3. Pasca Krisis

Komunikasi pasca krisis mencakup periode waktu setelah krisis dianggap dapat diselesaikan. Fokus pada Manajemen krisis sudah berakhir, namun Manajemen dampak krisis terus berlanjut. Mengingat bahwa hal itu bisa sulit untuk menemukan dengan tepat kapan sebuah krisis berakhir, komunikasi pasca krisis sebagian besar merupakan perpanjangan dari komunikasi respons krisis.

Tabel 2. 1 Krisis dan Manajemen Krisis

Tahap Krisis	Model Manajemen Krisis	Model Komunikasi Krisis
Pra-Krisis	<i>Signal detection, prevention, preparation</i>	Membentuk pengetahuan tentang krisis (lebih bersifat internal), menyamakan persepsi di antara anggota organisasi
Krisis	Mengetahui peristiwa-peristiwa pemicu dan respons, <i>damage containment</i>	Memengaruhi persepsi public tentang krisis, persepsi tentang organisasi dan segala upaya organisasi mengatasi krisis (<i>initial response dan corrective & reaction</i>)
Pasca-Krisis	<i>recovery, learning, follow up informasi dengan public, kerja sama untuk investigasi, berupaya kembali normal</i>	Memulihkan reputasi dan mengembalikan reputasi yang sempat hilang akibat krisis. (<i>evaluation</i>)

Sumber: disarikan dari Coombs (2010) dalam Kriyantono (2012:209)

Pada tabel 2.1 menunjukkan tahapan krisis dan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Coombs. Pada setiap tahapan krisis akan memiliki peran manajemen krisis yang berbeda-beda. Tahapan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Coombs jika diimplementasikan dengan penelitian ini merupakan tahapan krisis yang dibagi peneliti dalam menguraikan proses

manajemen krisis yang dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19.

Model komunikasi krisis yang disarikan dari Coombs ini, secara umum memiliki kesamaan dengan model dari Duke & Masland (2002), yakni *crisis preparedness* yaitu memiliki rencana komunikasi untuk antisipasi krisis; *initial respons* yaitu mengumpulkan fakta-fakta, menganalisis fakta-fakta, menyampaikan *press release*, berkomunikasi dengan *key-persons*; *corrective & reaction* yakni menyesuaikan strategi komunikasi dengan situasi krisis yang sedang terjadi; dan *evaluation* yakni mengevaluasi semua yang telah dilakukan, termasuk strategi untuk memulihkan dampak negative terhadap reputasi. Sedangkan menurut Rhenald Kasali (2003:231) langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis adalah:

a. Identifikasi krisis

Upaya dalam mengidentifikasi suatu krisis, praktisi public relations perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Hari itu tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari itu pula kesimpulan harus ditarik. Hal ini hanya dimungkinkan bila praktisi public relations mempunyai kecakapan dan kepekaan dalam mengumpulkan data. Langkah ini merupakan penetapan untuk mengetahui (identifikasi) suatu masalah krisis, ini hal yang penting, karena untuk melihat kejelasan sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya krisis.

b. Analisis krisis

Sebelum melakukan komunikasi, public relations officer harus melakukan analisis atau masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah “pekerjaan belakang meja” dengan keahlian membaca permasalahan. Analisis yang dilakukan memiliki cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait. Beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan krisis, yakni:

1. Apa penyebab terjadinya krisis itu – What

2. Kenapa krisis itu bisa terjadi – Why
3. Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi – Where and When
4. Sejauh mana krisis tersebut berkembang – How far
5. Bagaimana krisis itu terjadi – How
6. Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis – Who

c. Isolasi krisis

Krisis adalah penyakit, untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan. Mengisolasi krisis bisa juga dimaknai sebagai mengisolasi kemungkinan dampak krisis itu bisa menyebar. Dengan begitu krisis, selain tidak menyebar pada aspek lainnya, juga tidak menimbulkan dampak yang lebih parah.

d. Pilihan strategi

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

1. Strategi defensif, dengan langkah-langkah mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat;
2. Strategi Adaptif, dengan langkah-langkah mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra;
3. Strategi Dinamis, langkah yang diambil untuk strategi ini bersifat makro dan dapat mengubah karakter organisasi, misalnya dengan melakukan langkah-langkah merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

e. Program pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance* agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Implementasi

pengendalian diterapkan pada; Perusahaan (beserta cabang), Industri (gabungan usaha sejati), Komunitas, Divisi-divisi perusahaan.

2.2 Manajemen Komunikasi Krisis

Coombs & Sherry (2010:20) mengatakan komunikasi krisis dapat di definisikan secara luas sebagai pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang di perlukan untuk mengatasi situasi krisis. Secara umum menurut Wasesa (2005:164 dalam Silviani 2020:123) menyatakan bahwa komunikasi krisis adalah strategi mengkomunikasikan apa yang ingin dikatakan, ingin dilakukan dan apa yang sudah dilakukan organisasi dalam merespon krisis. Sedangkan Fearn Banks dalam Kriyantono (2015:239) bahwa komunikasi krisis adalah:

“Dialog antara organisasi dan publik sebelum, selama dan setelah terjadinya negatif. Dialog rincian strategi dan taktik dirancang untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi”.

Berdasarkan 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, 2015:202).

Komunikasi merupakan point penting dalam setiap kegiatan kehumasan dalam menjaga citra positif lembaga pemerintah di mata masyarakat. Komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan hubungan yang tidak baik pula antara humas pemerintah dengan masyarakat. Sehingga pada saat adanya permasalahan mengenai kebijakan yang ditentang oleh masyarakat dan humas tidak bisa menangani dengan cepat maka bisa berkembang menjadi suatu krisis. Krisis sebagai proses di sampaikan G. Harrison (2005:11) ketika melakukan riset tentang strategi

komunikasi sebagai dasar melaksanakan manajemen krisis, bahwa krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak memengaruhi keseluruhan operasional organisasi. Pengambilan keputusan pasti memerlukan pemrosesan informasi langkah berani untuk meminimalkan akibat yang tidak diinginkan. Sebuah krisis cenderung menjadi sebuah situasi yang menghasilkan efek negatif yang memengaruhi organisasi dan publiknya, produknya, dan reputasinya (Fearn-Banks,2007; Mitroff, 2005 dalam Kriyantono 2015:198).

Krisis yang terjadi dalam organisasi umumnya dilihat sebagai situasi yang menyulitkan perusahaan dan bagian di dalamnya sebagai akibat dari sebuah situasi yang berdampak negatif terhadap perusahaan. Robert P. Powel dalam Nova menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan. Berikut prinsip-prinsip dalam strategi komunikasi krisis, (Kriyantono,2015:246).

1. Punya Tim Komunikasi

Adanya tim komunikasi merupakan salah satu tindakan awal yang harus dipersiapkan dalam membangun manajemen krisis. Perencanaan dalam komunikasi krisis harus adanya koordinasi yang sejalan dan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing. Tim krisis tidak hanya mengambil di dalam organisasi, misal bisa dari pakar, konsultan eksternal yang sudah ahli di bidangnya. Tim krisis bisa saja di pimpin oleh kepala, CEO, pimpinan, direktur atau bisa dari manajer *public relations*.

2. Kontak Media Massa

Seegera kontak dengan media massa untuk memberikan informasi awal. Tujuannya mengurangi spekulasi khususnya di awal-awal krisis. Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih

dipercaya, memengaruhi persepsi, dan dianggap sebagai kebenaran. Media massa adalah prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media center dan secepat mungkin melakukan konferensi pers. Sejak awal di usahakan komunikasi krisis dapat memberikan tiga informasi dasar, yaitu:

- a. Inilah yang telah terjadi (termasuk siapa korban dan apa penyebabnya)
- b. Inilah yang telah kami lakukan (untuk mengatasi masalah dan dampaknya)
- c. Inilah yang kami rasakan tentang peristiwa yang telah terjadi (menyatakan kesedihan, prihatin, bela sungkawa, mohon maaf terlepas salah atau benar)

3. Fakta-fakta

Mengumpulkan fakta-fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada publik. Tujuannya untuk mengurangi resiko muncul shock, kepanikan dan kekhawatiran public; kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga muncul spekulasi-spekulasi. Fakta-fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada *miscommunications*.

4. Konferensi Pers Berkala

Konferensi pers perlu dilakukan secara berkala. Tujuannya untuk update informasi sehingga tidak muncul kekurangan informasi serta mengontrol berita-berita atau publisitas negative di media.

5. Tidak Menutup Informasi

Terkait dengan meng-*update* informasi secara regular, organisasi jangan memilih-milih informasi, informasi positif disampaikan dan yang negative disembunyikan, meskipun negative, perlu di sampaikan dan jangan ditutup-tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negative ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun.

6. Hati-hati Menyampaikan Informasi

Dalam menyampaikan informasi harus benar-benar hati-hati dan jangan sampai menimbulkan masalah-masalah baru dengan membuat situasi makin keruh. Jangan terburu-buru dalam memberikan informasi. Dalam situasi krisis, desakan media sangat besar. Namun demikian, jangan memberikan informasi sampai semua fakta atau setidaknya benar-benar mempunyai fakta yang valid. Terkait dengan prinsip mengutamakan kepentingan public, maka organisasi meski berpikiran bahwa krisis membawa akibat yang tidak menyenangkan bagi public. Karena itu ucapkan kata-kata simpati/empati kepada mereka. Hindari menyalahkan pihak yang lain terlebih dahulu karena public akan mempersepsi organisasi lari dari tanggung jawab, tunggu sampai ada hasil investigasi menyeluruh terkait sumber krisis.

7. Komunikasi Reputasi

Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus public media massa. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (Grunig, 2001, dikutip di Jin, Pang, & Cameron, 2010:2). Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24 jam. Strategi ini merupakan upaya komunikasi *advocacy* yaitu perusahaan berkewajiban meluruskan informasi yang salah dan menjawab kritikan. Tentu, upaya *advocacy* ini mesti didukung fakta dan tetap memperhatikan keselamatan public.

8. Satu Suara

Memiliki sistem “*one gate communication*” melalui sebuah media center dengan satu orang juru bicara. Juru bicara tidak harus CEO, biasanya praktisi public relations. Selain *public relations*, CEO adalah komunikator yang dianggap memiliki kredibilitas dan news value tinggi.

9. Komunikasi Empati

Wujud dari rasa empati: jangan menyebut nama korban sebelum mengkonfirmasi/ mengontak anggota keluarganya. Hal ini juga untuk

mencegah kesalahan identifikasi korban. Kontak juga keluarga untuk menanyakan apakah membolehkan anggota keluarga yang menjadi korban untuk diotopsi atau boleh jenazah diliput media hingga pemakaman. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, katakan maaf dan keprihatinan serta kesedihan yang mendalam.

10. Banyak Saluran Komunikasi

Membuka saluran-saluran komunikasi dengan semua pihak yang terdampak oleh krisis. Sering kali terjadi kebersinggungan antara aspek komunikasi dan hukum. Komunikasi krisis mesti menggunakan pendekatan komunikasi bukan pendekatan hukum, meskipun tetap harus berkonsultasi tentang dampak hukum dari suatu peristiwa. Artinya, jangan sampai prinsip hukum mengebiri prinsip komunikasi untuk memberikan informasi kepada publik. Beberapa studi juga membuktikan gagalnya menyediakan informasi, khususnya di saat awal terjadinya krisis, membuat krisis semakin memburuk. Semakin banyak saluran informasi maka penyediaan informasi juga bisa meluas dan mengontrol lingkungan demi keterbukaan dan terjalannya komunikasi dua arah yang memungkinkan public memberikan umpan balik. Saluran komunikasi ini berupa: (Kriyantono 2012:193)

- a. Saluran tatap muka langsung, seperti membuka pusat informasi dalam sebuah crisis center, yaitu siap 24 jam untuk menyediakan dan *follow up* informasi dari publik. Tempat ini juga dapat dijadikan tempat konferensi pers untuk menyediakan informasi bagi media.
- b. Saluran media massa, yaitu menyediakan informasi kepada wartawan surat kabar, radio atau televisi (misalnya, *press release, backgrounders, fact-sheets* atau *press tour*).
- c. Media nir masa mencakup surat menyurat, intranet, selebran-selebaran, majalah internal atau majalah dinding.
- d. Media online. Untuk media online ini terdapat beberapa istilah lain, seperti media alternative atau Computer-Mediated Communication (CMC). Saat ini pun, dikenal istilah baru seperti microblogging-mediated communications, yaitu bentuk baru dari kegiatan komunikasi

di mana pengguna dapat mendeskripsikan opininya secara singkat dan didistribusikan dengan menggunakan pesan-pesan instan seperti mobile phone, email, web, Facebook atau twitter. Media sosial ini memiliki dua fungsi bagi aktivitas public relations: (1) sumber informasi atau isu-isu dan opini publik; (2) sebagai alat untuk mengontrol informasi melalui penyediaan informasi yang *factual, up to date*, dan terbuka.

Jika diimplementasikan pada Manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, akan mengamati apakah Dinas Pariwisata DIY memperhatikan prinsip-prinsip dalam strategi komunikasi krisis tersebut dan bagaimana Dinas pariwisata DIY menjalankan prinsip-prinsip komunikasi krisis tersebut.

2.3 Teori Manajemen POAC

Aktivitas manajemen pada setiap organisasi pada umumnya berkaitan dengan upaya untuk mengembangkan sebuah kerjasama tim atau sekelompok orang yang bekerja sama dalam sebuah kesatuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Manajemen (manajemen) diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri dari atas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan upaya mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia lainnya. Manajemen merupakan suatu proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. (Wibioso, 2006: 9). Menurut G.R Terry dalam Winardi menyatakan fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian sub bagian tubuh yang berbeda di manajemen sehingga bagian-bagian tubuh tersebut dapat melaksanakan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (POAC) (dalam Terry, 1986:4). Menurut Koontz dan O.Donnel, manajemen organisasi adalah segala aktivitas atau kegiatan dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan POAC, begitu juga Henry Fayol, George R Terry dan Luther M Gulick mengatakan bahwa POAC merupakan rangkaian untuk mencapai goal organisasi. Oleh karena itu strategi komunikasi dalam pendekatan

manajemen pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan / evaluasi (*controlling*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya (Onong Uchjana, 2009).

2.3.1 Planning

Planning adalah sebuah proses di mana seorang manajer memutuskan tujuan, menetapkan aksi untuk mencapai tujuan (strategi) itu, mengalokasikan tanggung jawab untuk menjalankan strategi kepada orang tertentu, dan mengukur keberhasilan dengan membandingkan tujuan. Sebelum mengetahui lebih lanjut tentang perencanaan terlebih dahulu mengenal perbedaan visi, misi, nilai dasar, dan tujuan. Misi, visi, nilai dasar dan tujuan adalah titik awal dari perencanaan strategi. Keempat hal ini mengatur konteks landasan dari suatu proses dan untuk menjalankan sesuatu serta unit perencanaan yang tertanam dalam suatu organisasi. Perbedaan misi menggambarkan tujuan dari suatu organisasi sedangkan visi menggambarkan keinginan untuk masa depan, seringkali digambarkan dengan jelas, menggugah, singkat oleh manajemen suatu organisasi. Nilai dasar menyatakan secara filosofis komitmen yang diprioritaskan oleh manajer, sedangkan tujuan adalah keinginan masa depan dari suatu organisasi yang di usahakan untuk di wujudkan. Empat karakteristik tujuan:

1. Tepat dan terukur. Tujuan yang terukur dapat memberikan seorang manajer standar pembandingan terhadap hasil yang telah dilaksanakan.
2. Menyebutkan issue yang penting. Untuk membangun manajer harus memilih beberapa tujuan major untuk menaksir kinerja organisasi.
3. Menantang tetapi realis. Memberikan sebuah tantangan tersendiri bagi semua karyawan, anggota organisasi untuk mengimprovisasi kinerja dalam organisasi. jika tujuan tidak realis atau terlalu mudah akan membuat putus asa dan bosan pada diri karyawan atau anggota organisasi.
4. Menetapkan dalam periode waktu tertentu yang seharusnya dapat dicapai. Tenggat waktu dapat menyuntikkan rasa urgensi dalam pencapaian tujuan

dan bertindak sebagai motivator. Namun, tidak semua tujuan memerlukan kendala waktu.

Berikut ini adalah prinsip dari perencanaan:

- a. Prinsip Kontribusi Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pencapaian efektif dan efisien tujuan organisasi, dalam kenyataannya, kriteria dasar untuk perumusan rencana untuk mencapai Tujuan utama perusahaan. Pencapaian tujuan selalu tergantung pada rencana dan jumlah kontribusi organisasi terhadap perencanaan.
- b. Prinsip Suara dan Konsisten *Premising* Bangunan adalah asumsi mengenai kekuatan lingkungan seperti kondisi ekonomi dan pasar, sosial, politik, aspek hukum dan budaya, tindakan pesaing, dll Ini adalah lazim selama periode pelaksanaan rencana. Oleh karena itu, Rencana yang dibuat atas dasar tempat sesuai, dan masa depan perusahaan tergantung pada tingkat kesehatan rencana yang mereka buat sehingga untuk menghadapi keadaan tempat.

Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan:

- a. *Elementary Methods* (Metode dasar) Metode pendekatan ini sangat simpel, dan membutuhkan perhitungan untuk mendukung analisis. Metode ini sesuai untuk keadaan di mana masalah hanya diselesaikan oleh satu orang saja, alternatif yang terbatas dan ada karakter yang unik di lingkungan pembuatan keputusan.
- b. MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*) Metode ini menggunakan skala prioritas antara 0-1 untuk membantu dalam pembuatan keputusan di organisasi. Hasil dari prioritas itu dapat digunakan sebagai pembuat keputusan.
- c. SMART (*Simple Multi Attribute Rating Technique*) Metode pengambilan keputusan ini menggunakan fungsi nilai yang dihitung

secara matematis. Adanya skala penilaian yang telah diketahui oleh banyak orang.

- d. *Basic Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA) MCDA umumnya mempunyai masalah yang memiliki salah satu dari sejumlah alternatif. Alternatif tersebut didasarkan pada seberapa baik dalam penilaian hal yang dipilih. Kriteria dan nilai atau skornya dibuat oleh si pembuat keputusan. Setelah memberikan penilaian terhadap alternatif dijumlahkan sesuai masing-masing kriteria dan kemudian diurutkan sesuai jumlah skor. Urutan hasil yang telah didapatkan oleh pembuat keputusan adalah hasil keputusan.
- e. NGT (*Nominal Group Technic*) NGT adalah suatu metode untuk mencapai konsensus dalam suatu kelompok dalam membuat keputusan. Teknik ini mengumpulkan ide-ide dari tiap peserta atau anggota organisasi kemudian memberikan voting dan rangking terhadap ide-ide yang mereka pilih. Ide yang dipilih adalah ide yang paling banyak skornya, yang berarti merupakan konsensus bersama.

2.3.2 Organizing

Organizing, atau dalam bahasa Indonesia pengorganisasian merupakan proses menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Definisi sederhana dari pengorganisasian ialah seluruh proses pengelompokan orang, alat, tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengorganisasian adalah penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan berbagai departemen serta penentuan hubungan. Tujuan pengorganisasian ini adalah untuk menetapkan peran serta struktur dimana karyawan dapat mengetahui apa tugas dan tujuan mereka. Proses pengorganisasian

dapat dilakukan secara efisien jika manajer memiliki pedoman tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan dapat bertindak. Untuk mengatur secara efektif, prinsip-prinsip organisasi berikut dapat digunakan oleh seorang manajer.

Menurut prinsip, pekerjaan seluruh perhatian harus dibagi di antara bawahan atas dasar kualifikasi, kemampuan dan keterampilan. Ini adalah melalui pembagian kerja dapat dicapai yang menghasilkan organisasi yang efektif. Pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas bukannya tugas secara keseluruhan. Tidak semua orang secara fisik dan psikologi mampu melaksanakan semua operasi yang menyusun kebanyakan tugas kompleks, bahkan dengan anggapan seseorang dapat memperoleh semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tadi. Sebaliknya, pembagian pekerjaan menciptakan tugas yang lebih sederhana yang dapat dipelajari dan diselesaikan dengan relatif cepat. Jadi hal ini memperkuat spesialisasi, ketika setiap orang menjadi pakar dalam pekerjaan tertentu. Karena tindakan ini menciptakan variasi pekerjaan, orang dapat memilih atau ditugaskan pada suatu posisi yang sesuai dengan bakat dan minat mereka. Menurut prinsip ini, semua fungsi dalam kekhawatiran harus benar dan jelas kepada manajer dan bawahan.

Hal ini dapat dilakukan dengan jelas mendefinisikan tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang dan hubungan orang terhadap satu sama lain. Klarifikasi dalam otoritas-tanggung jawab membantu dalam mencapai hubungan koordinasi dan dengan demikian organisasi dapat berlangsung efektif. Sebagai contoh, fungsi utama dari produksi, pemasaran dan keuangan dan hubungan tanggung jawab wewenang dalam departemen ini harus jelas didefinisikan untuk setiap orang agar melekat dalam pemikiran karyawan. Klarifikasi dalam hubungan otoritas tanggung jawab membantu dalam organisasi yang efisien. Satu bawahan-satu hubungan yang superior. Setiap bawahan bertanggung jawab kepada satu manajer. Hal ini membantu dalam menghindari kesenjangan komunikasi dan ketimpangan tanggung jawab. Jika atasan yang lebih tinggi ingin memberikan perintah atau hal-hal lain kepada para bawahan yang berada beberapa tangga di bawah dalam hierarki

organisasi, seyogianya hal itu dilakukan melalui atasan langsung orang yang bersangkutan. Paling tidak dengan sepengetahuan atasan langsung tersebut. Pentingnya pengorganisasian, menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi, yang dianggap sebagai sebuah kerangka sebuah kerangka yang masih dapat menggabungkan usaha-usaha mereka dengan baik.

Dengan kata lain, salah satu bagian penting tugas pengorganisasian adalah menyatukan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya ke suatu arah tertentu. (Terry, 1979) Maksud dari hal tersebut adalah dapat dihasilkannya sinergisme, yang berarti perlu adanya tindakan-tindakan untuk mengelompokkan semua kemampuan yang sesuai menjadi satu tempat dan memanfaatkan kemampuan tersebut agar dapat berguna bagi organisasi tersebut. Akan tetapi suatu pengorganisasian tidak hanya mengelompokkan sumber daya manusia saja, akan tetapi juga dengan sumber daya lainnya agar dapat efektif. Jadi pengorganisasian merupakan sebuah kasus yang dapat menimbulkan efek yang sangat baik dalam upaya menggerakkan seluruh aktivitas dan potensi yang bisa diwadahi serta sebagai pengawasan manajerial.

2.3.3 Actuating

Actuating, dalam bahasa Indonesia artinya adalah menggerakkan. Maksudnya, suatu tindakan untuk mengupayakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan organisasi. Jadi, *actuating* bertujuan untuk menggerakkan orang agar mau bekerja dengan sendirinya dan penuh dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang baik. *Actuating* merupakan upaya untuk merealisasikan suatu rencana. Dengan berbagai arahan dengan memotivasi setiap karyawan untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi, yang sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab. Maka dari itu, *actuating* tidak lepas dari peranan kemampuan *leadership*. *Actuating* jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhadap karakter manusia yang memiliki kecenderungan berbeda dan sifatnya dinamis.

Maka dari itu, fungsi *actuating* ternyata jauh lebih rumit dari kelihatannya, karena harus melibatkan fungsi dari leadership. Premis yang terkenal pernah diungkapkan oleh Doghlas McGregor, bahwa seorang karyawan selalu diasumsikan negatif dan positif. Di dalam proses *actuating* ini, keberadaan leadership adalah sebagai pendukung. Karena *actuating* sendiri memiliki tujuan sebagai penggerak, yang nantinya akan bertujuan mengefektifkan dan mengefisienkan kerja dalam organisasi. Implementasi *actuating* merupakan hal penting yang dipertimbangkan dalam melakukan *actuating* adalah untuk memotivasi seorang karyawan untuk melakukan sesuatu, misalnya saja:

- a. Merasa yakin dan mampu melakukan suatu pekerjaan.
- b. Percaya bahwa pekerjaan telah menambahkan nilai untuk diri mereka sendiri.
- c. Tidak terbebani oleh masalah pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak.
- d. Tugas yang diberikan cukup relevan.
- e. Hubungan harmonis antar rekan kerja.

2.3.4 Controlling

Menurut G.R Terry, pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Jelas sekali bahwa fungsi pengawasan yang diambil dari sudut pandang definisi sangat vital dalam suatu perusahaan. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan dari rencana. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan. Hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan sesuai dengan rencana. Jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen menjadi efektif dan efisien.

Tahap *controlling* ada beberapa proses dan tahapan, yaitu pengawasan. Proses pengawasan dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai.
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
- d. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.
- e. Meninjau dan menganalisis ulang rencana, apakah sudah realistis atau tidak. Jika ternyata belum realistis maka perlu diperbaiki.

Beberapa cara pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer yang meliputi pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Pengawasan tidak langsung, adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan secara tertulis maupun lisan dari karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai. Pengawasan berdasarkan pengecualian, adalah pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer. Pengawasan juga bisa dibedakan menurut sifat dan waktunya:

- a. *Preventive control*, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya. Pengawasan ini merupakan pengawasan terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan namun sifatnya *predictive*.
- b. *Repressive control*, adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaannya. Dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

- c. Pengawasan saat proses dilakukan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.
- d. Pengawasan berkala, adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dll.
- e. Pengawasan mendadak (sidak), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaannya dilakukan dengan baik atau tidak.
- f. Pengawasan Melekat, adalah pengawasan/pengendalian yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

Ada beberapa dasar proses dalam pengawasan, diantaranya adalah teknik pengendalian dan sistem yang pada dasarnya sama untuk kas, prosedur kantor, moral, kualitas produk atau apa pun. Bisa diasumsikan bahwa baik rencana dan struktur organisasi yang jelas, lengkap, dan terintegrasi akan tercipta jika manajer yakin akan tugasnya. Jika manajer tidak yakin dari tugasnya atau bawahan tidak memiliki kekuatan atau tidak tahu bahwa dia memiliki kekuatan untuk melaksanakan tugasnya, akan menjadi sulit untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab.

2.4 ANALISIS SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal (Rangkuty, 2014:19). Menurut Pearce dan Robinson (2013:229), SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor- faktor

dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Faktor-faktor dalam analisis SWOT:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan sumber daya/ kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor- faktor lain. Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan (Siagian: 172)

2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara

efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan-kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya (Fred R David 2011: 17)

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan (Sedarmayanti 2014:109).

Analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Pearce Robinson 2013:231). Pada proses

pembuatan suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*threat*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi opportunities and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi- kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*) (Fahmi 2016: 260).

Pada tabel 2.2 merupakan tabel matriks SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO,

strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Kuncoro 2005: 51). Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO (*Strength- Opportunity*).

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

2. Strategi ST (*Strength- Threat*).

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.

3. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*).

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weakness- Threat*).

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.

Tabel 2. 2 Matriks SWOT

INTERNAL	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
EKSTERNAL		
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Diolah dari Freddy Rangkuti, 2014 : 83

2.5 Penelitian Sebelumnya

Referensi penelitian sebelumnya bisa dijadikan acuan peneliti, oleh karena itu dalam upaya menambah referensi peneliti dalam tema penelitian Komunikasi krisis, peneliti mencoba untuk mencari referensi penelitian yang memiliki kesamaan. Berikut beberapa literatur yang dapat memiliki beberapa kesamaan tema penelitian dan bisa dijadikan referensi penelitian:

1. Penelitian Muhammad Thoyib Amali, (Jurnal Audience, Vol 02, No. 02 Tahun 2019), dengan judul “Strategi komunikasi krisis *public relations* PT. Lion Mentari Airlines dalam merespon kasus kecelakaan pesawat Lion Air JT610”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh PR PT. Lion Mentari Airlines dalam mengelola krisis akibat jatuhnya pesawat Lion Air JT610 merupakan gabungan antara strategi respon krisis primer pengurangan (*diminish*) dan pembangunan kembali (*rebuild*). Strategi pengurangan dilakukan melalui penyampaian alasan-alasan saat konferensi pers. Sementara itu strategi pembangunan kembali dilakukan melalui pemberian kompensasi dan permintaan maaf secara langsung kepada keluarga korban. Selain melakukan strategi primer PR PT. Lion Mentari Airlines juga melakukan strategi respon krisis sekunder berupa strategi memuji (*ingratiation*) dan strategi korban (*victimage*). Strategi memuji dilakukan melalui ucapan terimakasih terhadap seluruh pihak seperti BASARNAS, TNI, Kementerian Perhubungan, KNKT dan DVI Polri serta para relawan atau stakeholder yang membantu saat krisis terjadi. Sementara itu untuk strategi korban dilakukan pihak Lion Air dengan merasa berduka dan terpukul atas kecelakaan yang ada dengan mengatakan bahwa mereka yang ada di pesawat merupakan saudara dan mereka juga tidak menginginkan hal tersebut terjadi.
2. Penelitian Muhammad Saiful Azis dan Moddie Alvianto Wicaksono (Jurnal Masyarakat Indonesia, Vol 46, No 2, Desember 2020) dengan judul “Komunikasi krisis Pemerintah Indonesia dalam penanganan Covid-19”. Peneliti membagi tahapan krisis berdasarkan kalsifikasi sebagaimana yang

di sebutkan Coombs (2015), yakni fase pre-crisis, fase crisis, fase post crisis. Pada fase *pre-crisis*, pemerintah justru tidak mampu memaksimalkan fase ini untuk mengurangi potensi risiko. Pada fase crisis, sikap dan tindakan pemerintah Indonesia sudah cenderung lebih baik, pemerintah telah lebih sigap membentuk berbagai kebijakan, tapi belum maksimal. Fase post crisis, dalam kasus covid-19, Indonesia belum sampai pada post crisis. Peneliti juga mengkaji problem komunikasi krisis pemerintah sebagaimana yang disebutkan dalam fase krisis yakni terbentuknya ketidakpercayaan publik, inkonsisten pesan komunikasi publik, tidak munculnya sense of crisis, lemahnya komunikasi internal. Dalam merumuskan strategi krisis bagi Pemerintah Indonesia, strategi *rebuilding posture* menjadi pilihan terbaik dalam merespons krisis. Langkah yang telah dilakukan, yakni memberikan kompensasi dengan menyiapkan 405,1 triliun rupiah untuk menangani pandemi yang ditujukan kepada masyarakat. Lalu selanjutnya yakni apologia, sudah seharusnya pemerintah menunjukkan pesan pada publik bahwa pemerintah bertanggung jawab penuh dan akan semaksimal mungkin mengatasi krisis ini.

3. Penelitian Astri Wibawanti Putri, Sutopo , Andre Noevi Rahmanto (Jurnal studi komunikasi dan media Vol. 23 No. 1, Juni 2019, Hal : 53 – 70) dengan judul “Komunikasi krisis kementerian pertanian pada kasus penggerebakan gudang beras PT. Ibu (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kementerian Pertanian cenderung menggunakan strategi *reinforcing* (memperkuat) dalam komunikasi krisisnya. Kementerian Pertanian juga cenderung menggunakan strategi *diminish* (mengurangi) dengan memberikan banyak justifikasi. Artinya bahwa Kementerian Pertanian cenderung berusaha menjauh dari krisis dengan memberikan argumen-argumen yang membenarkan tindakannya. Hal ini dilakukan karena kebijakan mengenai beras memang tidak bisa ditangani oleh Kementerian Pertanian saja. Di dalamnya ada banyak lembaga lain yang berwenang untuk membantu mengurangi polemik kasus beras ini. Kementerian

Pertanian berusaha menempatkan dirinya sesuai tupoksi dan berusaha mengedukasi masyarakat bahwa tupoksi Kementerian Pertanian hanya pada bidang produksi, sedangkan masalah harga, distribusi, dan keamanannya berada pada tanggung jawab organisasi pemerintah lain, seperti Kementerian Perdagangan, Bulog, dan Polri. Selain itu, Kementerian Pertanian juga menggunakan strategi reinforcing dengan mengingatkan bahwa negara selalu hadir dalam setiap proses produksi sampai distribusi dan konsumsi di masyarakat.

4. Penelitian Antar Venus, Meria Octavianti, Kismiyati El Karimah, dan Hadi Suprpto Arifin (Jurnal Manajemen Komunikasi, Vol 5, No 1, Oktober 2020. Hlm 117-134) dengan judul “Komunikasi krisis forum ekonomi kreatif Kabupaten Bandung Barat menghadapi pandemi Covid-19”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tahapan komunikasi yang dilakukan oleh Fekraf KBB adalah tahapan crisis preparedness, initial respons, corrective & reaction, serta evaluation sedangkan media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi krisis Fekraf KBB terbatas pada media online dan media sosial hal tersebut dikarenakan pandemi Covid-19 mengharuskan seluruh masyarakat Indonesia untuk *stay at home* dan berhenti beraktivitas di luar rumah. Hampir seluruh prinsip komunikasi krisis diaplikasikan oleh Fekraf KBB dalam menghadapi pandemi Covid-19 ini, yaitu adanya tim komunikasi, melakukan kontak dengan media, mengumpulkan fakta-fakta, tidak menutup informasi, hati-hati dalam menyampaikan informasi, satu suara, dan menggunakan banyak saluran komunikasi. Strategi komunikasi krisis yang dilakukan fekrاف kabupaten bandung barat tidak semuanya dirasakan merata oleh pelaku ekonomi kreatif kabupaten bandung barat karena menggunakan media online yang mana banyak pelaku ekonomi yang memiliki kendala koneksi internet.
5. Penelitian Shavira Luh Nadila dan Dian Purworini, (PRevious: Public Relations Journal, Volume 2 Nomor 1 - Oktober 2021), dengan judul “Strategi Image Restoration Pada PT. Alpen Food Industri (Analisis Framing Pada Kasus Pekerja Perempuan Yang Mengalami Keguguran

Akibat Tekanan Kerja Pada Pabrik Es Krim Aice Dalam CNN Indonesia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi yang paling sering digunakan dalam *framing* berita adalah *denial* dan *bolstering* untuk menanggapi tuntutan yang diberikan dengan mengalihkan isu negatif dengan pemberitaan positif agar masyarakat dapat melihat dari kedua sisi, sehingga perusahaan dapat mengembalikan image dan membangun kembali loyalitas dan kredibilitas konsumen pada perusahaan. Pada framing ini. PT. Alpen Food Industri lebih sering menekankan strategi Denial dan Bolstering dimana hal ini terlihat dari 6 pemberitaan yang menekankan pada usaha menyangkal perusahaan dan 4 pemberitaan dengan bolstering. Harapannya dengan menampilkan framing yang baik dengan menampilkan kegiatan yang telah dilakukan perusahaan serta prestasi yang diperoleh, masyarakat dapat kembali percaya dan mengembalikan kondisi seperti semula (An & Gower, 2009). Corrective Action sendiri merupakan salah satu cara paling tepat untuk menahan situasi krisis agar tidak berkembang (Purworini, 2017), dan dengan pemberitaan positif akan dapat menggiring opini masyarakat mengenai suatu kejadian, dalam hal ini PT. Alpen Food industry selaku produsen Es krim Aice bertanggung jawab untuk handle krisis yang dihadapi, menjamin tidak ada yang dirugikan.

6. Penelitian Desy Tri Anggarini, (Aspirasi, Vol 12 No 2, Desember 2021), dengan judul “Upaya pemulihan industri pariwisata dalam situasi pandemi covid-19”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Upaya pemulihan pariwisata dilakukan melalui tiga fase, yakni tanggap darurat, pemulihan, dan normalisasi. Pemulihan pariwisata Yogyakarta masih berada pada fase tanggap darurat karena pemerintah belum menyatakan pandemi Covid-19 berakhir. Fase tanggap darurat diawali dengan pendekatan *matching fund* di mana Pemda merelokasi anggaran ke program mitigasi, melakukan identifikasi dampak pada pariwisata dengan membentuk tim kajian internal, dan berkoordinasi dengan Kemenparekraf untuk memberikan relaksasi bagi pelaku usaha wisata yang terdampak Covid-19. Strategi untuk mempercepat pemulihan pariwisata Yogyakarta dilakukan melalui inovasi pengembangan

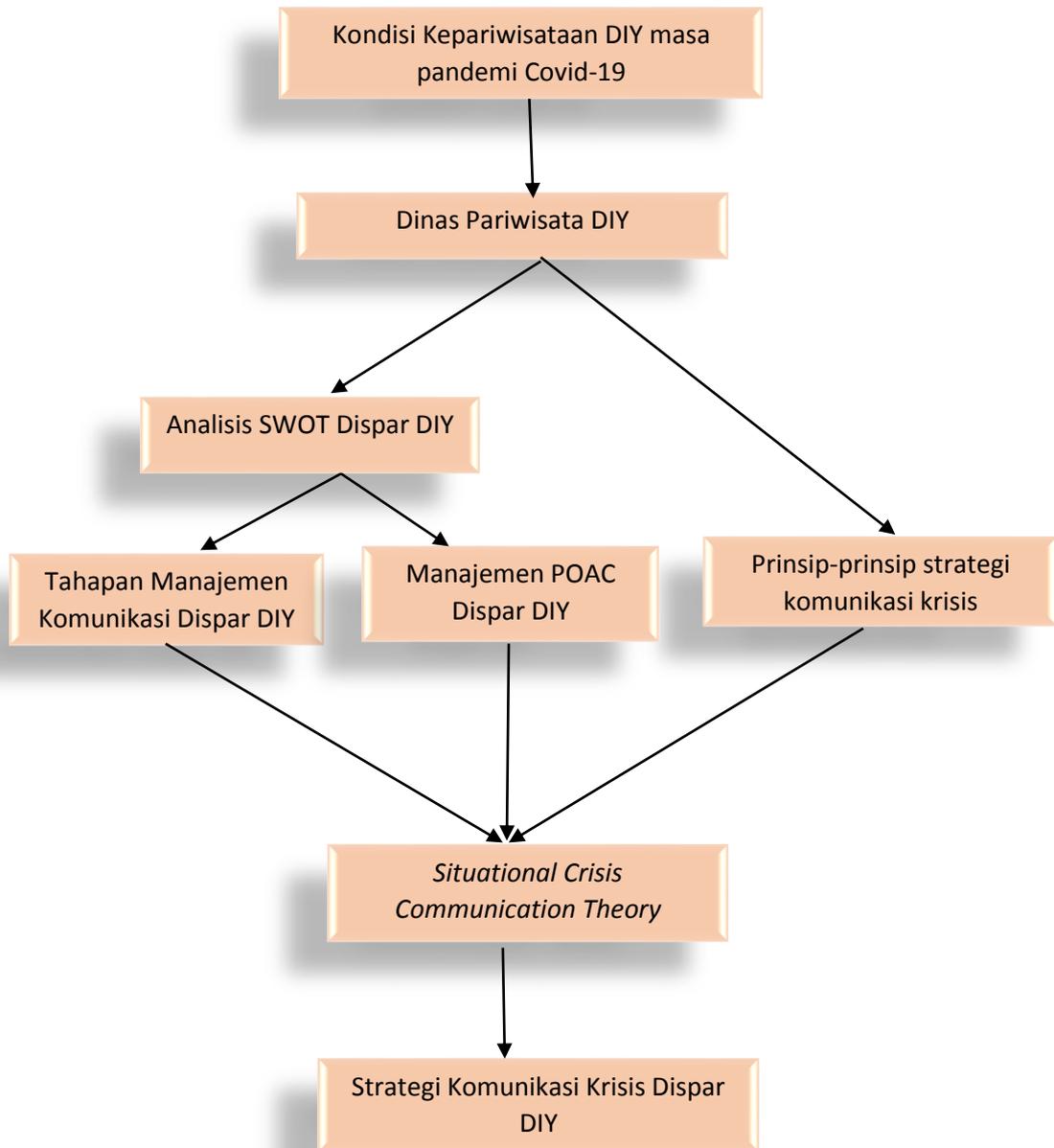
teknologi digital melalui Visiting Jogja dan Jogja Pass, inovasi kelembagaan dengan Sinergi Wisata Ngayogyakarta, inovasi pemasaran dengan optimalisasi promosi pariwisata *new normal* Yogyakarta, virtual tour, event tourism, business matching, dan travel corridor arrangement, serta inovasi produk melalui pengembangan atraksi, amenities dan akses wisata yang sesuai dengan kondisi pandemi Covid-19. Selanjutnya adaptasi dilakukan melalui *communication campaign* protokol kesehatan dan keselamatan serta implementasi CHSE pada destinasi dan industri wisata. Selain itu juga dilakukan kolaborasi antara Pemda, pemerintah pusat, pelaku usaha wisata, BI, dan swasta.

7. Penelitian Fitria Jalaluddin dan Alfelia Nugky Permatasari, (Jurnal Pariwisata Terapan, Vol. 5., No. 2, 2021), dengan judul “Peran Aplikasi “Visiting Jogja” dalam Mengembalikan Kepercayaan Wisatawan untuk Berwisata ke Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada implementasinya, aplikasi “Visiting Jogja” dapat memberikan assurance bagi wisatawan yang berkunjung ke DIY. Hal ini dimungkinkan mengingat aplikasi ini dapat digunakan untuk memonitor jumlah pengunjung di tempat-tempat wisata berdasarkan keterangan waktu “dalam 2 jam terakhir”. *Assurance* ini kemudian dapat memunculkan rasa percaya diri Pengguna untuk mengunjungi lebih banyak tempat-tempat wisata di Yogyakarta. Meskipun demikian, pemerintah juga perlu mempertimbangkan kesiapan setiap destinasi yang terdata di aplikasi “Visiting Jogja” untuk memaksimalkan *smart tourism experience* kepada wisatawan. Hal ini diperlukan karena akan mempengaruhi intensitas perilaku wisatawan untuk berwisata kembali ke Yogyakarta. Selain itu, upaya pemerintah dalam sosialisasi dan promosi aplikasi “Visiting Jogja” kepada masyarakat juga masih perlu ditingkatkan. Terkait hal ini, pemerintah dapat melakukan promosi atau diseminasi informasi dengan memanfaatkan fitur ads yang disediakan di berbagai platform media sosial, agar dapat menjangkau calon wisatawan di manapun mereka berada.

2.6 Kerangka Berpikir

Kepariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) di masa pandemi Covid-19 perlu mendapat perhatian khusus. Dalam hal ini Dispar DIY 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 kemukakan 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 Dispar DIY, 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 Dispar DIY, diharapkan dapat memperoleh strategi komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY, sehingga SOP dan Prokes di bidang pariwisata berjalan sesuai yang diharapkan yang pada akhirnya membuat pariwisata DIY berjalan aman dan nyaman. Dari paparan di atas, kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:



Bagan 2. 1 Kerangka Pemikiran Peneliti

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen). Pada penelitian ini peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2008:9). Dalam metode penelitian, penulis akan menjelaskan mengenai jenis penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan lokasi penelitian.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian studi kasus biasanya luas, menggambarkan sumber informasi melalui observasi, wawancara, dokumen, dan bahan audiovisual sehingga memberikan penjelasan rinci tentang setiap kasus dan tema dalam kasus ini dan pada tahap akhir dapat memberikan makna kasus ini yang diteliti yang bersifat deskriptif, artinya dalam penelitian kualitatif studi kasusnya mengarah pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa yang terjadi di lapangan studinya (Sutopo, 2002:111). Pada penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan manajemen krisis yang dilakukan Dispar DIY, tahapan kerja Dispar DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan, serta upaya Dispar dalam melakukan komunikasi dengan publik pariwisatanya di masa pandemi Covid-19. Menurut Nazir (1998: 152), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau pun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Metode deskriptif ini digunakan untuk menganalisis dengan memaparkan tentang “Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di

masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB)”.

3.3 Objek Penelitian

Data merupakan bagian penting dan sentral dalam kegiatan penelitian. Data itu berkenan dengan masalah, sedangkan masalah di representasi oleh konsep atau variable penelitian. Oleh karena itu jika ingin mendapatkan data berarti peneliti harus mengobservasi variable yang merupakan representasi dari masalah yang ada. Masalah penelitian adalah objek yang dipelajari dalam objek penelitian. Fenomena atau masalah penelitian yang telah di abstraksi menjadi suatu konsep atau variable disebut sebagai objek penelitian. Setiap mengadakan penelitian terlebih dahulu ditentukan objek yang akan diteliti. Obyek penelitian yang diambil oleh peneliti adalah “Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB)”.

3.4 Sumber Data

Data tidak akan bisa diperoleh apabila tidak adanya sumber data. Betapapun menariknya suatu permasalahan atau topik penelitian bila sumber datanya tidak tersedia, maka ia tidak akan punya arti karena tidak bisa diteliti dan dipahami. (Sutopo, 2002:49).

3.4.1 Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:225). Data yang telah diperoleh kemudian diamati dan dicatat untuk pertama kalinya yang mana jika dikaitkan dengan penelitian. Data primer dalam penelitian ini merupakan data utama yang berkaitan dengan Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Menurut Bungin wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Prastowo, 2009:159). Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Beberapa informan yang diwawancarai peneliti antara lain adalah bidang-bidang yang berkaitan dengan penelitian yakni Subbagian Program Dinas Pariwisata DIY (Ibu Sri Sulandjari S.par, M.par), Bidang Pelayanan Informasi Pariwisata (Lipinikus Servinus Don Charles SE), Bidang Industri Pariwisata, Pembinaan dan Pengawasan Industri Pariwisata (Ibu Fitri Dyah Wahyuni SE, Msi), Bidang Destinasi Wisata Sarana dan Prasarana (Bpk Kurniawan S,sos). Proses wawancara dilakukan untuk memperoleh data mengenai manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan PSBB.

2. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung di lapangan sambil mencari informasi mengenai masalah yang diteliti. Observasi juga dilakukan pada pengumpulan data menggunakan observasi perorangan dan observasi kelompok. Menurut Yin (2013), observasi dan wawancara merupakan dua sumber bukti terpenting dalam penelitian studi kasus, wawancara yang paling umum digunakan dalam penelitian studi kasus adalah bertipe hasil terbuka (*open ended*), yaitu peneliti dapat bertanya kepada informan kunci tentang suatu peristiwa selain tentang opininya terhadap peristiwa tersebut melalui observasi. Data kesimpulan dari sumber-sumber pertama melalui berbagai panca indra, dan bukti observasi seringkali bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang kasus yang sedang diteliti. Dalam

melakukan observasi pada penelitian ini peneliti akan mengamati secara langsung kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta, sambil mencari informasi yang diteliti. Peneliti melakukan pengamatan atau terjun langsung ke lokasi penelitian yakni Kantor Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta dan lokasi ke beberapa lokasi wisata untuk melakukan pengamatan guna memperoleh data. Selain itu juga untuk menunjang data yang belum lengkap, sambil melakukan pengamatan, maka peneliti melakukan wawancara dengan pihak Dinas pariwisata DIY.

3.4.2 Data Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2008:225). Data sekunder peneliti diperoleh melalui studi pustaka untuk mengumpulkan data yang relevan untuk menambah dan mendukung bukti dari sumber-sumber lain yang dapat diambil dari buku-buku, majalah internal, internet, kliping, arsip, foto, dokumen dan informasi non manusia. Dalam penelitian ini penulis mengambil data dari pemberitaan media baik cetak maupun *online* seperti artikel dan *website*. Studi dokumentasi dilakukan pada dokumen-dokumen yang berkaitan dengan program-program yang dilakukan Dinas pariwisata DIY dalam upaya melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa pandemi covid-19. Studi pustaka dilakukan dengan memperoleh sumber-sumber berupa buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, dan website yang berkaitan dengan penelitian yakni mengenai manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa pandemi covid-19 khususnya saat penerapan kebijakan PSBB. Selain itu studi dokumentasi berupa foto dan arsip-arsip diperoleh dari Dinas pariwisata DIY berupa kegiatan-kegiatan Dinas selama dalam upaya melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya saat penerapan kebijakan PSBB.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan dan melukiskan keadaan obyek penelitian pada masa sekarang sebagaimana adanya berdasarkan fakta-fakta yang ada di lapangan (Moleong, 2008). Menurut Nugroho (2005), teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu cara analisis atau pengolahan data dengan cara menyusun data secara sistematis dalam bentuk kalimat dengan kategori-kategori mengenai suatu variabel tertentu, sehingga diperoleh kesimpulan umum. Data dalam penelitian kualitatif bersifat deskriptif dimana data merupakan hasil dari analisis terhadap kata tertulis maupun lisan dari orang-orang maupun perilaku yang diamati. Proses Analisis dalam penelitian kualitatif, kegiatannya pada dasarnya dilakukan secara bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data. Pada penelitian yang berjudul Manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya saat penerapan kebijakan PSBB, teknik analisis yang digunakan peneliti adalah teknik analisis interaktif milik Miles dan Huberman. Teknik interaktif milik Miles dan Huberman analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta pengujian kesimpulan, (Pawito, 2007).

1. Reduksi data

Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan. Reduksi data dalam penelitian yang berjudul Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, peneliti lakukan dengan mengumpulkan data-data yang didapat dari wawancara dan observasi. Kemudian memilih hal-hal pokok dari data-data yang telah dikumpulkan dan memfokuskan pada hal yang dianggap penting, kemudian mencari tema dan polanya. Dengan demikian data-data yang telah direduksi akan memberikan

gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah peneliti untuk mencari dan mengumpulkan data yang dibutuhkan selanjutnya.

2. Sajian Data

Sebagai komponen analisis kedua, Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data ini harus mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pernyataan penelitian, sehingga narasi yang tersaji merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada. Pada penyajian data dalam penelitian ini yakni Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), dilakukan dengan mendeskripsikan data hasil observasi dan wawancara yang telah direduksi.

3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Dari awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ia temui dengan melakukan pencatatan peraturan-peraturan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi yang mungkin, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi. Konklusi-konklusi dibiarkan tetap di situ, yang pada waktu awalnya mungkin kurang jelas, kemudian semakin meningkat secara eksplisit, dan juga memiliki landasan yang semakin kuat. Simpulan akhir tidak akan terjadi sampai pada waktu proses pengumpulan data berakhir. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini yang berjudul Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), peneliti lakukan dengan mengumpulkan bukti-bukti valid yang dapat dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan atas observasi yang telah dilakukan.

3.6 Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270).

Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitan ini Phatton (1984) menyatakan bahwa ada empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) triangulasi data (*data triangulation*), (2) triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) triangulasi metodologi (*methodological triangulation*), (4) triangulasi teoritis (*theoretical triangulation*) (Sutopo, 2002:78). Triangulasi yang dipakai dalam uji validitas data dalam penelitian Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru adalah triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto.

Dalam penelitian Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), peneliti menggali kebenaran informasi melalui wawancara dengan berbagai pihak Dinas Pariwisata DIY yakni Subbagian Program Dinas Pariwisata DIY (Ibu Sri Sulandjari S.par, M.par), Bidang Pelayanan Informasi Pariwisata (Lipinikus Servinus Don Charles SE), Bidang Industri Pariwisata, Pembinaan dan Pengawasan Industri Pariwisata (Ibu Fitri Dyah Wahyuni SE, Msi), Bidang

Destinasi Wisata Sarana dan Prasarana (Bpk Kurniawan S, sos). Selain itu peneliti juga melakukan observasi pada beberapa destinasi wisata, memperoleh data melalui studi dokumen Dinas pariwisata DIY, arsip dan foto-foto kegiatan Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya saat penerapan kebijakan PSBB, mengamati berita-berita dan website.

Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal. Cara ini mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia. Triangulasi sumber data bisa menggunakan satu jenis sumber data seperti misalnya informan, namun beberapa informan atau narasumber yang digunakan harus merupakan kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda, misalnya di dalam status atau posisi perannya yang berkaitan dengan konteks tertentu (Sutopo, 2002:79). Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Dinas Pariwisata Provinsi DIY merupakan institusi yang berada di bawah Sekretariat Daerah. Dinas Pariwisata Provinsi DIY dapat disetarakan dengan dinas-dinas lainnya, seperti halnya Dinas Kebudayaan, Dinas Pertanahan dan Tata Ruang, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Dinas Perhubungan dan lain-lainnya. Dinas Pariwisata Provinsi DIY menjadi institusi yang bertanggung-jawab dalam merumuskan dan mengimplementasikan program-program teknis di bidang pariwisata di wilayah DIY. Berdasarkan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 46 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pariwisata. Dinas Pariwisata DIY memiliki tugas untuk melaksanakan urusan bidang pariwisata, kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2018 tentang Kelembagaan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Pasal 10, Dinas Pariwisata terdiri atas paling banyak satu sekretariat dan empat bidang yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pariwisata. Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta tertuang dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 58 Tahun 2018. Pasal 4 Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 58 Tahun 2018 menyebutkan Dinas mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan bidang pariwisata. Dinas Pariwisata dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Fungsi Dinas Pariwisata:

- a. Penyusunan program kerja Dinas,
- b. Perumusan kebijakan teknis bidang destinasi, industri, kapasitas dan pemasaran pariwisata.
- c. Fasilitasi Manajemen daya tarik wisata, kawasan strategis, industri dan pemasaran pariwisata.
- d. Pelaksanaan kerjasama lintas sektor dalam Manajemen daya tarik wisata, kawasan strategis, industri dan pemasaran pariwisata.
- e. Pelaksanaan pemasaran destinasi, daya tarik wisata dan kawasan strategis pariwisata.
- f. Pelaksanaan analisis untuk pengembangan pariwisata yang mendukung pembangunan pariwisata.
- g. Penyediaan dan penyebarluasan informasi kepada masyarakat untuk kepentingan pengembangan pariwisata.
- h. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan kelembagaan pariwisata.
- i. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program destinasi, industri, kapasitas dan pemasaran.
- j. Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan.
- k. Manajemen tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan bidang pariwisata.
- l. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan kebijakan bidang pariwisata.
- m. Pelaksanaan koordinasi, pemantauan, evaluasi, pembinaan dan pengawasan urusan pemerintahan bidang pariwisata yang menjadi kewenangan kabupaten/kota.
- n. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Kepala,
- b. Sekretariat.

Sekretariat mempunyai tugas menyelenggarakan ketatausahaan, penyusunan program, kepegawaian, Manajemen keuangan, Manajemen data dan informasi, ketatalaksanaan, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan kinerja Dinas. Sekretariat terdiri dari:

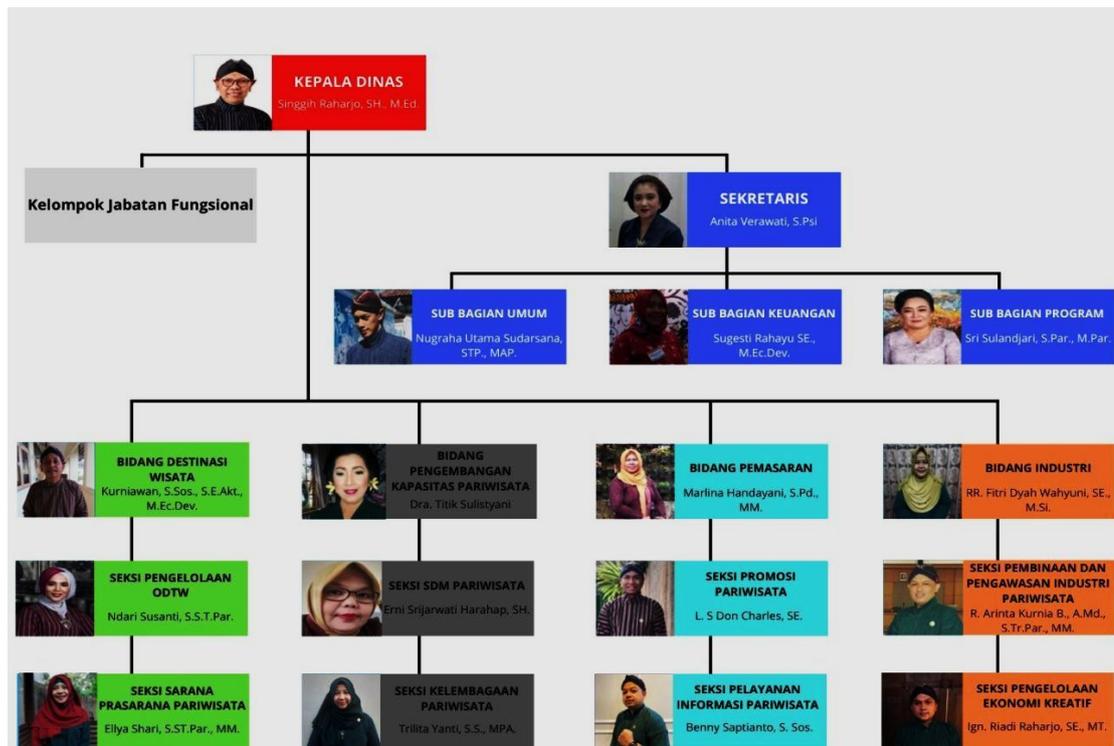
1. Subbagian Umum.
 2. Subbagian Keuangan.
 3. Subbagian Program.
- c. Bidang Destinasi Wisata Bidang.
- Destinasi Wisata mempunyai tugas melaksanakan pengembangan destinasi wisata untuk meningkatkan lama waktu tinggal wisatawan mancanegara dan nusantara. Terdiri dari:
1. Seksi Manajemen Obyek dan Daya Tarik Wisata.
 2. Seksi Sarana Prasarana Pariwisata
- d. Bidang Industri Pariwisata terdiri dari:
1. Seksi Pembinaan Industri Pariwisata.
 2. Seksi Pengawasan Industri Pariwisata.
- e. Bidang Pengembangan Kapasitas Pariwisata, terdiri dari:
1. Seksi Sumber Daya Manusia Pariwisata;
 2. Seksi Kelembagaan Pariwisata.
- f. Bidang Pemasaran Pariwisata terdiri dari:
1. Seksi Promosi Pariwisata.
 2. Seksi Manajemen Informasi Pariwisata.
- g. Jabatan Fungsional.

Berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas pariwisata DIY jumlah personil yang mendukung tugas dan fungsi Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta sampai Juni 2021 sebanyak 52 orang yang terdiri atas pejabat struktural sebanyak 16 orang dan pejabat fungsional umum sebanyak 34 orang, serta jabatan fungsional tertentu 2 orang. Untuk pejabat struktural meliputi:

1. Pejabat eselon II: 1 orang
2. Pejabat eselon III: 4 orang
3. Pejabat eselon IV: 11 orang

Jika dilihat dari jenjang pendidikan formal, jumlah personil yang ada di Dinas Pariwisata sebagai berikut: Pasca Sarjana: 16 orang, Sarjana: 20 orang, D4 : 3 orang, D III : 2 orang, SLTA sederajat : 7 orang, SLTP : 1 orang.

Gambaran selengkapnya mengenai struktur institusi Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2017-2022 dapat dilihat pada gambar 4.1. sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Dinas Pariwisata DIY 2017-2022

Sumber: Visitingjogja diakses pada tanggal 12 Oktober 2020.

Visi dan misi merupakan bagian penting dalam organisasi ataupun institusi. Visi merupakan arah untuk menentukan tujuan suatu institusi, sedangkan misi merupakan upaya institusi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dinas Pariwisata Provinsi DIY memiliki visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi Dinas Pariwisata DIY tahun 2017-2022

“Terwujudnya Yogyakarta sebagai salah satu destinasi terkemuka di Asia Tenggara pada tahun 2025 berdasarkan keunggulan produk wisata yang

berkualitas, berwawasan budaya, berwawasan lingkungan, berkelanjutan dan menjadi salah satu pendorong tumbuhnya ekonomi kerakyatan.”

b. Misi Dinas Pariwisata DIY 2017-2022

1. Mewujudkan destinasi pariwisata DIY yang berbasis budaya, lingkungan, kreatif dan inovatif, maju berkembang dan mampu menggerakkan peningkatan perekonomian masyarakat yang berkelanjutan.
2. Mewujudkan sadar wisata dan sapa pesona bagi seluruh masyarakat DIY untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat melalui sektor kepariwisataan.

Berdasarkan tugas dan fungsi yakni melaksanakan urusan bidang pariwisata, kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah di bidang pariwisata, maka Dinas pariwisata DIY bertanggung jawab terhadap segala urusan kepariwisataan DIY yang memiliki lima kabupaten/kota yakni Kabupaten Sleman, Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul dan kota Yogyakarta. Bentang alam wilayah DIY merupakan kombinasi antara daerah pesisir, dataran rendah, dan perbukitan. Perkembangan pariwisata Provinsi DIY tidak lepas dari kekayaan landscape yang dimiliki wilayah ini. Terdapat kabupaten yang memiliki wilayah pegunungan yang kemudian menghasilkan wisata pegunungan, kebudayaan, *outbound* dan lain kemudian terdapat juga wilayah yang memiliki pantai yang landai ataupun pantai-pantai dengan struktur yang cukup curam, ada juga wilayah yang memiliki peninggalan sejarah dan tradisi yang masih terus dapat dipertahankan sebagai daya tarik destinasi wisata di Provinsi DIY.

Jumlah obyek wisata di Daerah Istimewa Yogyakarta terdata di tahun 2020 berdasarkan buku kepariwisataan DIY tahun 2020 meliputi obyek wisata alam, obyek wisata budaya, obyek wisata buatan, dan desa/kampung wisata adalah sebanyak 193 obyek wisata. Setiap kabupaten memiliki kekhasan potensi wisata masing-masing. Kabupaten Sleman berjumlah 61 obyek wisata, memiliki potensi wisata yang sebagian besar merupakan situs-situs peninggalan bersejarah seperti

Candi Prambanan, Candi Kalasan, Candi Ijo, Candi Banyu Nibo, Candi Morangan, Candi Barong, Kraton Ratu Boko, Candi Sambisari, Situs Watu Gudig, Candi Kedulan, Museum Dirgantara TNI AU, Museum Affandi, Museum/Monumen Jogja Kembali, Museum Geo teknologi UPN, Museum Gunung Merapi. Selain itu ada juga Desa Wisata, Taman wisata Kaliurang, Kaliadem/Lava Tour, Merapi Golf, Taman Nasional Gunung Merapi, dan masih banyak obyek wisata lainnya baik wisata sejarah dan budaya maupun wisata alam yang ada di kabupaten Sleman.

Kabupaten Bantul terletak di bagian selatan dari DIY, memiliki 43 obyek wisata, juga mempunyai potensi wisata yang cukup beragam antara lain Pantai Parang Tritis, Pantai Samas, Gua Selarong, Makam Imogiri, Pantai Pandan Simo, Pantai Kuwaru, Pantai Gua Cemara, Hutan Pinus, Kebun Buah Mangunan, Museum Wayang Kelayon, Museum Tani Jawa Indonesia, Museum Tembi Rumah Budaya, Museum Purbakala Pleret, Museum Gumuk Pasir, Museum Soeharto dan terdapat beberapa Desa Wisata di kabupaten Bantul. Kemudian di bagian barat DIY terdapat Kabupaten Kulonprogo berjumlah 25 obyek wisata, yang juga memiliki karakteristik Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) tersendiri di antaranya adalah Waduk Sermo, Pantai Glagah, Pantai Trisik, Pantai Congot, Gua Kiskendo, Clereng, Suroloyo, Sendang Sono, Jogja Orang Hutan Center, Makam Girigondo, Wahana Pelangi, Makam Nyi Ageng Serang dan beberapa Desa Wisata di Kulon Progo.

Kabupaten Gunungkidul terletak di bagian tenggara dari kota Yogyakarta memiliki potensi wisata yang juga beragam karena merupakan kombinasi wilayah antara dataran rendah berupa pantai dan perbukitan berjumlah 42 obyek wisata. Beberapa ODTW yang terdapat di Gunungkidul antara lain kawasan Pantai Baron, Pok Tunggal, Pantai Siung, Pantai Wediombo, Pantai Sadeng, Pantai Pule Gundes, Pantai Ngerenehan, Teras Kaca. Selain itu terdapat wisata gunung seperti Kawasan Gunung Api Purba Nglanggeran, Kawasan Gua Pindul, Gunung Ireng, Green Village Gedangsari, Hutan Wanasadi, Taman Wisata Embung Bembem, Sri Gethuk Bleberan, Gua Cerme, Gunung Gambar, dan masih banyak obyek wisata lainnya serta desa wisata yang ada di Gunungkidul.

Kota Yogyakarta merupakan wilayah terkecil dari kelima kabupaten di DIY berjumlah 22 obyek wisata. Potensi wisata di kota Yogyakarta mirip seperti kabupaten Sleman yakni sebagian besar merupakan wisata sejarah dan budaya. Obyek wisata di Kota Yogyakarta antara lain Keraton Yogyakarta, Taman Sari, Gembira Loka, Purawisata, Kebun Plasma Nutfah, Pagelaran Keraton, Taman Pintar, Museum Sono Budoyo, Museum Taman Siswa Dewantara Kirti Griya, Museum Pusat Dharma Wiratama, Museum Perjuangan, Museum Kereta Keraton, Museum Benteng Vredeburg, Museum Puro Pakualaman, Istana Gedung Agung, Makam Raja Mataram, Museum Bahari, Kampung Wisata Dipowinatan.

Pada tabel 4.1 menggambarkan jumlah obyek wisata menurut kabupaten/kota di DIY pada tahun 2020. Berdasarkan tabel tersebut, jumlah total keseluruhan obyek wisata di DIY pada tahun 2020 adalah 193 obek wisata. Namun dari 193 obyek wisata di DIY pada tahun 2020, ada beberapa obyek wisata yang tutup sementara dikarenakan pandemi Covid-19 yang berdampak pada penurunan jumlah kunjungan wisatawan ke Obyek Wisata di DIY. Dengan pesona alam dan budayanya itulah DIY menjadi salah satu propinsi yang sering menjadi tujuan para wisatawan untuk melakukan perjalanan wisata baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara. Semua potensi Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) di DIY dibawah tanggung jawab Dinas Pariwisata DIY sebagai organisasi yang menaungi dan mengelola kepariwisataan DIY dibantu Dinas Pariwisata masing-masing Kabupaten dan Kota.

Tabel 4. 1 Jumlah Obyek Wisata Menurut Kabupaten/Kota di DIY, 2020

Kabupaten/Kota Regency/Municipality	Banyak Obyek Wisata Number of Public Recreation Areas
Kulon Progo	25
Bantul	43
Gunungkidul	42
Sleman	61
Yogyakarta	22
D.I Yogyakarta	193

Sumber: diolah dari buku kepariwisataan DIY tahun 2020

Beragamnya tempat wisata yang ada di Kota Yogyakarta ini juga menjadikan sektor lain sebagai penopang kepariwisataan berkembang pesat seperti usaha akomodasi dan restorasi. Ketika suatu wilayah memiliki banyak fasilitas pendukung, jangkauan yang mudah yang dicapai maka wilayah ini akan dapat berkembang dengan lebih cepat. Jumlah perusahaan penyediaan akomodasi di Provinsi D.I. Yogyakarta sebanyak 1.833 usaha. Tersebar di kabupaten/kota di Provinsi D.I. Yogyakarta. Sebaran usaha penyediaan akomodasi berhubungan erat dengan tingkat kegiatan ekonomi dan potensi pariwisata di masing-masing kabupaten/ kota.

Pada tabel 4.2 menggambarkan jumlah akomodasi menurut kabupaten/kota di DIY pada tahun 2021. Pada tabel tersebut menggambarkan bahwa banyaknya usaha penyediaan akomodasi di Kabupaten Kulon Progo sebanyak 36 usaha. Usaha akomodasi yang berdiri di Kabupaten Kulon Progo tersebut mayoritas hotel non bintang yaitu sebanyak 35 usaha. Sementara itu, hotel bintang sebanyak 1 usaha. Usaha penyediaan akomodasi di Kabupaten Bantul tercatat sebanyak 347 usaha. Akomodasi yang berdiri di Kabupaten Bantul terdiri dari 3 hotel bintang dan sebanyak 344 usaha merupakan hotel non bintang. Banyaknya usaha penyediaan akomodasi di Kabupaten Gunungkidul sebanyak 161 usaha, dengan rincian 2 usaha

adalah hotel bintang dan 159 usaha adalah hotel non bintang. Kabupaten Sleman memiliki jumlah akomodasi paling banyak diantara kabupaten/kota lainnya. Pada tahun 2021 tercatat sebanyak 652 usaha, dengan rincian 65 adalah hotel bintang dan 587 adalah hotel non bintang. Banyaknya usaha penyediaan akomodasi di Kota Yogyakarta sebanyak 637 usaha. Berdasarkan klasifikasinya, terdapat 101 hotel bintang dan 536 adalah hotel non bintang di Kota Yogyakarta.

Tabel 4. 2 Jumlah Akomodasi menurut kabupaten/kota propinsi DIY, 2021

No	Kabupaten/Kota	Hotel Bintang	Hotel Nonbintang	Jumlah
1	Kulon Progo	1	35	36
2	Bantul	3	344	347
3	Gunungkidul	2	159	161
4	Sleman	65	587	652
5	Yogyakarta	101	536	637
Jumlah		172	1661	1833

Sumber: diolah dari Badan Pusat Statistik DIY

Rumah makan dan *restaurant* merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari pariwisata di Provinsi DIY. Keberadaan rumah makan dan *restaurant* mampu merepresentasikan budaya melalui kuliner kepada para wisatawan dari luar wilayah provinsi ini. Tabel 4.3 menggambarkan tingkat perkembangan rumah makan dan restoran di DIY sejak tahun 2017 hingga tahun 2020. Berdasarkan tabel tersebut disimpulkan bahwa sejak tahun 2017 hingga 2020 rumah makan dan *restaurant* di DIY menunjukkan perkembangan yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Tabel 4. 3 Perkembangan Rumah Makan dan Restoran DIY, 2017-2020

No	Periode	Rumah Makan	Restaurant
1.	2017	1.284	437
2.	2018	846	1.163
3.	2019	1.007	1.002
4.	2020	1.207	1.200

Sumber: Diolah dari Badan Pusat Statistik DIY.

Upaya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai institusi yang menaungi kepariwisataan di DIY, Dinas pariwisata DIY tidak hanya bertanggung jawab terhadap destinasi wisata tetapi juga mengawasi industri penunjang

pariwisata lainnya seperti usaha akomodasi dan restorasi sebagai faktor pendukung kepariwisataan di DIY. Oleh karena itu perkembangan usaha akomodasi dan restorasi di DIY juga menjadi bagian dari perhatian dan tanggung jawab Dinas pariwisata DIY khususnya di masa pandemi Covid-19.

4.2 Situasi Krisis Kepariwisataan DIY Dalam Masa Pandemi Covid-19

Corona Virus Disease 2019 atau sering disingkat Covid-19 mengejutkan dunia karena ditetapkan oleh WHO (*World Health Organization*) sebagai pandemi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Covid-19 di Indonesia pertama kali ada pada 2 Maret 2020 ketika dua warga Indonesia tertular warga Jepang dan ini menjadi tonggak sejarah kasus Covid-19 pertama di Indonesia. Upaya pemerintah dalam mengatasi persoalan pandemi Covid-19 diawal terjadinya pandemi yakni dengan membentuk gugus tugas percepatan penanganan Covid-19, kemudian melakukan penerapan *work from home* (WFH), serta penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), dengan tujuan untuk mengurangi penyebaran virus corona di Indonesia. Kebijakan PSBB kemudian memaksa orang untuk melakukan penyesuaian dan pembatasan kegiatan-kegiatan ekonomi dan layanan-layanan perniagaan membuat depresiasi bagi perekonomian Indonesia, sebagai contoh adalah pembatalan beberapa rute transportasi, penutupan hotel dan *restaurant*, obyek wisata sampai dengan penutupan sekolah dan perguruan tinggi. Salah satu sektor yang terdampak dalam skala yang cukup parah adalah sektor pariwisata karena mempengaruhi sektor-sektor penunjangnya seperti usaha jasa pariwisata, akomodasi dan restorasi.

Kepariwisataan DIY juga mejadi salah satu yang terdampak akibat pandemi Covid-19. Penerapan PSBB mengatur agar aktivitas sekolah, kerja, ibadah dilakukan di rumah, sedangkan tempat hiburan, wisata dan pusat perbelanjaan ditutup. Penutupan destinasi wisata di berbagai tempat di DIY berdampak bagi penghasilan penyedia travel, pelaku Usaha Micro Kecil Menengah (UMKM) di kawasan wisata, serta penyedia hotel dan modal transportasi. Tingkat penurunan yang sangat besar di sektor pariwisata DIY baik kunjungan wisatawan mancanegara maupun wisatawan lokal, bahkan dalam beberapa kesempatan bisa dikatakan mati

total karena kebijakan atas penutupan tempat wisata yang mana dapat menjadi penyebab penyebaran virus Covid-19. Beberapa even dan kegiatan-kegiatan kepariwisataan terpaksa diberhentikan oleh Dinas pariwisata DIY seiring dengan kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat.

“... Banyak event dan kegiatan pariwisata yang sudah kita rencanakan yang bersifat mengundang kerumunan kemudian tidak dijalankan karena memang pandemi melarang orang untuk berkerumun sedangkan event pariwisata cenderung membuat orang untuk melakukan kerumunan”. (wawancara dengan Bu Anjar subbagian program).

Berdasarkan data Dinas Pariwisata DIY yang tercantum dalam buku statistik kepariwisataan DIY tahun 2020, pandemi Covid-19 membuat tingkat kunjungan wisatawan baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara ke DIY pada tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan yakni penurunan sebesar 71% dibandingkan tahun 2019 bahkan dianggap sebagai yang terparah dalam sepanjang sejarah pariwisata di Provinsi DIY seperti yang digambarkan pada tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Pertumbuhan Kunjungan Wisatawan ke DIY Tahun 2016 - 2020

Tahun	Wisatawan Mancanegara dan Nusantara	Tingkat Pertumbuhan (%)
2016	4.549.574	10,37
2017	5.229.298	14,94
2018	5.689.091	8,79
2019	6.549.381	15,12
2020	1.848.548	-71,78

Sumber: Diolah dari Buku kepariwisataan tahun 2020

Tingkat kunjungan wisatawan berpengaruh pada tingkat penggunaan usaha akomodasi dan restorasi. Penurunan jumlah wisatawan pada tahun 2020 akibat pandemi Covid-19 di DIY berdampak pada jumlah keseluruhan wisatawan yang datang menggunakan jasa akomodasi di Hotel Bintang dan Non Bintang tahun 2020 yakni sebanyak 1.848.548 orang, yang berarti mengalami penurunan sebesar 71,78% dibanding tahun 2019 yang jumlahnya sebanyak 6.549.381 orang, seperti

yang digambarkan pada tabel 4.5. Tingkat kunjungan wisatawan dan hunian hotel yang merosot tajam membawa dampak yang sangat besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di DIY. DIY mengalami kerugian hampir 10 triliun dari sektor pariwisata akibat pandemi Covid-19, (Sucahyo Nurhadi, Voa Indonesia, 2021).

Tabel 4. 5 Perkembangan Wisatawan ke DIY Tahun 2016-2020 berdasarkan akomodasi yang digunakan.

Akomodasi	2016	2017	2018	2019	2020
H. Bintang	2.408.842	2.617.380	4.074.576	3.722.992	1.356.642
H. Non bintang	2.140.732	2.611.918	1.614.515	2.826.389	491.906
Jumlah	4.549.574	5.229.298	5.689.091	6.549.381	1.848548

Sumber diolah dari buku kepariwisataan DIY tahun 2020

Dikutip dari Voa Indonesia, selama pandemi Covid-19 kerugian yang dialami industri pariwisata DIY sekitar 10 triliun belum termasuk turunan ekosistem pariwisata seperti jasa angkutan pariwisata, UMKM, Asosiasi agen perjalanan wisata, yang jika digabungkan kerugian total bisa mencapai 25 triliun. Pada tahun 2019 penyedia layanan transportasi pariwisata mencapai omset 468 miliar rupiah tetapi di masa pandemi terhitung mulai maret 2020 hingga maret 2021 layanan transportasi pariwisata DIY mengalami kerugian sekitar 550 miliar rupiah. Sedangkan kerugian yang dialami oleh asosiasi agen perjalanan wisata, Association of the Indonesian Tours & Travel Agencies (ASITA) Yogyakarta setahun terakhir mencapai sekitar 75 miliar rupiah. Sekitar 1.200 pekerja agen tour dan travel harus dirumahkan tanpa gaji, dan dari 161 perusahaan anggota ASITA di Yogyakarta, 7 perusahaan diantaranya telah menutup usahanya. Dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM) pariwisata sekitar 30 ribu orang kehilangan pekerjaan akibat pandemi Covid-19.

Situasi krisis kepariwisataan di DIY akibat pandemi Covid-19 seperti penurunan kunjungan wisatawan, yang mengakibatkan semua ekosistem pariwisata tidak berjalan seperti biasanya, diperburuk dengan situasi komunikasi dan informasi yang simpang siur dan tidak karuan mengenai pandemi Covid-19.

Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah dan sangat dinamis di awal pandemi, serta pengetahuan yang minim mengenai pandemi Covid-19 berdampak pada kebingungan dan ketidakpastian dalam berbagai sektor dalam masyarakat, termasuk sektor pariwisata DIY. Kegiatan-kegiatan komunikasi Dinas pariwisata DIY tidak bisa dilaksanakan seperti situasi normal dan tidak berjalan seperti situasi sebelum pandemi, karena situasi pandemi Covid-19 khususnya di awal pandemi serba mengalami ketidakpastian dan mengundang kebingungan. Kepariwisataan DIY yang awalnya yakni sebelum pandemi berjalan baik dan lancar sesuai dengan tujuan dan perencanaan yang sudah dibuat, di masa pandemi arah dan tujuan tersebut menjadi tidak menentu. Dinas pariwisata DIY sebagai organisasi yang menangani kepariwisataan DIY mengalami dilema informasi yang akan disampaikan, tema apa yang diusulkan dan kebijakan yang akan diambil mengenai kepariwisataan DIY di awal pandemi Covid-19.

“... Diawal pandemi itu kan informasi mengenai Covid-19 masih tidak karuan mengenai Covid itu sendiri, kebijakan pemerintah juga belum begitu stabil, dimana hal itu membuat kita dilema untuk mengambil keputusan, informasi yang disampaikan ke pelaku wisata mengenai pariwisata, dan banyak kegiatan komunikasi baik internal maupun eksternal menjadi macet dan tidak berjalan sesuai dengan rencana yang sudah dibuat. Kemudian banyak juga program yang terpaksa kita hentikan”. (wawancara dengan Bu Anjar subbagian program).

Di tengah tantangan dalam upaya mengatasi ketidakpastian akan keputusan-keputusan dan informasi yang disampaikan mengenai kepariwisataan di masa pandemi Covid-19, tantangan infodemik turut menyertai kepariwisataan DIY, yakni pemberitaan yang tidak benar mengenai kasus Covid-19 di beberapa tempat, destinasi-destinasi wisata, hotel dan restoran tertentu di DIY, termasuk pemberitaan hoax mengenai *Corona virus* itu sendiri. Seperti yang terjadi pada bulan Maret 2020 di awal pandemi Covid-19, beredar sebuah informasi melalui pesan berantai di grup WhatsApp yang menyebutkan akan ada penutupan sejumlah lokasi wisata di Yogyakarta, termasuk Malioboro pada 16-31 Maret 2020. Padahal faktanya, informasi tersebut dibantah oleh Kepala Dinas Pariwisata DIY, Singgih Raharjo. Pada bulan maret 2020 Dinas Pariwisata DIY belum mengeluarkan keputusan apa pun untuk penutupan tempat wisata. Destinasi wisata Malioboro masih bisa

dikunjungi, termasuk tempat-tempat wisata lainnya di DIY dan informasi soal penutupan lokasi wisata itu tidak benar atau hoax. (diolah dari kominfo.go.id,2020)

Informasi hoax lainnya seperti yang dikutip dari Tempo.co, bahwa pada awal Desember 2020, beredar informasi melalui aplikasi percakapan instan WhatsApp yang menyatakan Jogja merah merata dan informasi keliru yang beredar tentang kondisi Covid-19 di Yogyakarta berimbas pada penurunan dan pembatalan para wisatawan ke DIY serta pembatalan pemesanan hotel di Yogyakarta. Berdasarkan data tersebut gara-gara informasi yang tidak benar itu, tingkat reservasi hotel di Yogyakarta sepanjang libur Natal dan tahun baru tahun 2020 menurun.

"... Akibat informasi tidak benar itu, wisatawan banyak yang membatalkan reservasi hotel sepanjang 20 sampai 31 Desember 2020, sehingga angka reservasi itu turun dari 52 persen menjadi 40 persen," kata Deddy saat dihubungi, Jumat 11 Desember 2020. (diolah dari tempo.co, Pribadi Wicaksono, 2020)

Beberapa pemberitaan hoax lainnya mengenai *corona virus* itu sendiri seperti yang dikutip dari Masyarakat Anti Fitnah Indonesia (MAFINDO) antara lain Covid-19 adalah Tipuan terbesar yang pernah dilakukan dan hanya flu buruk lainnya, Covid-19 Tidak Membuat Orang Meninggal Dunia, Covid-19 Tidak Mematikan, Positif Covid Disebabkan oleh Kekurangan Vitamin Bukan oleh Virus, Penggunaan Masker dapat Menyebabkan Kematian Akibat Covid-19, Masker dapat menyebabkan infeksi Staph, Obat dan Bahan Herbal Mencegah Covid-19, Campuran Air Kelapa Muda, Jeruk Nipis, Garam, dan Madu dapat Mengobati Covid-19, Pesan Berantai dari Ketua Satgas Covid-19 Dwiyono terkait Metode Menghirup Uap Air Panas untuk Membunuh Virus Corona, Air Rebusan Bawang Putih Dapat Menyembuhkan Covid-19. (diolah dari Mafindo.or.id).

Karakteristik media baru yang serba cepat dan instan mendorong media-media online untuk kejar tayang dalam memproduksi pemberitaan dan abai terhadap kualitas termasuk soal akurasi berita. Begitu juga dengan informasi yang tidak benar yang disebarkan orang-orang yang tidak bertanggung jawab di berbagai media sosial mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi, memperburuk situasi kepariwisataan DIY di masa pandemi. Infodemik dan pemberitaan hoaks menjadi

momok tersendiri bagi dunia kepariwisataan dalam situasi pandemi Covid-19 dimana minimnya pengetahuan, membuat sebagian pelaku wisata lebih mempercayai berita-berita dan informasi yang tidak benar tersebut yang menyebabkan pelanggaran protokol kesehatan dalam kepariwisataan yang membuat kepariwisataan semakin terpuruk.

4.3 Situasi Krisis Komunikasi Dalam Kepariwisataan DIY

Berbagai informasi yang simpang siur dan pemberitaan yang tidak benar mengenai pandemi Covid-19, turut memperburuk situasi kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Potensi informasi dan komunikasi yang dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 menjadi tidak kondusif dan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam era adaptasi kebiasaan baru Dinas pariwisata DIY berupaya untuk menjalankan aktivitas kepariwisataan DIY dengan kondisi khusus yakni dengan mengikuti protokol kesehatan CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, Environment*). Upaya Dinas Pariwisata DIY dalam mendukung program CHSE dalam kepariwisataan DIY dilakukan dengan menerbitkan buku panduan adaptasi kebiasaan baru dalam kepariwisataan DIY bekerja sama dengan stakeholder pariwisata seperti Gabungan Industri Pariwisata Indonesia Yogyakarta (GIPI), Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia Yogyakarta (PHRI), Organisasi Angkutan Darat (ORGANDA), Association of the Indonesian Tours and Travel Agencies Yogyakarta (ASITA), yang disebut sebagai buku “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” dalam upaya mendukung program CHSE dalam kepariwisataan DIY. Buku panduan Pranataan Anyar Plesiran Jogja berisikan tentang panduan-panduan saat melakukan aktivitas kepariwisataan ke DIY yakni berupa ; Panduan Protokol pencegahan Covid-19, Panduan pelayanan di tempat wisata, Panduan pelayanan tour dan travel serta transportasi wisata, Panduan pelayanan angkutan wisata, Panduan pelayanan di hotel, Panduan pelayanan restoran, Panduan pelaksanaan event, Panduan pelayanan desa wisata, Panduan pelayanan di SPA dan hiburan malam, dan Panduan pelayanan wedding organizer.

“...Kita launching buku Pranataan Anyar Plesiran Jogja itukan inovasi yang dilakukan Dinas Pariwisata bekerja sama dengan stakeholder pariwisata yang ada di jogja, ada beberapa asosiasi seperti GIPI, PHRI, ORGANDA, ASITA, untuk menerbitkan sebuah Standar Operasional Prosedur (SOP), dalam melaksanakan kegiatan di masing-masing di domain mereka. (wawancara dengan Bu Anjar subbagian program).

Penerbitan buku panduan Pranataan Anyar Plesiran Jogja diperuntukkan sebagai pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) saat melakukan aktivitas kepariwisataan dalam menyesuaikan aktivitas kepariwisataan DIY berjalan berdampingan dengan situasi pandemi Covid-19. Dengan adanya panduan-panduan tersebut diharapkan aktivitas kepariwisataan di DIY dapat berjalan dengan baik tetapi pada kenyataannya pemberlakuan SOP tersebut tidak berjalan sesuai dengan semestinya. Banyak pelaku wisata baik wisatawan maupun pengelola destinasi wisata, usaha akomodasi dan restorasi yang tidak menaati panduan-panduan yang berlaku. Para pengelola destinasi wisata membiarkan pengunjung destinasi wisata melebihi kapasitas yang seharusnya, tidak menyiapkan fasilitas kesehatan seperti tempat cuci tangan, begitu juga usaha akomodasi dan restorasi yang tidak membatasi kapasitas pengunjung dan melanggar jam operasional yang seharusnya, kemudian masih banyak wisatawan yang melanggar protokol kesehatan saat melakukan kunjungan wisata, melakukan kerumunan saat berwisata dan berbagai pelanggaran lainnya tidak sesuai dengan panduan-panduan kepariwisataan yang berlaku.

Pelanggaran-pelanggaran tersebut antara lain pada bulan oktober 2020 ditemukan ratusan pelaku usaha di destinasi wisata kota Yogyakarta yang tidak menyiapkan fasilitas kesehatan tempat cuci tangan, tidak memberlakukan pengecekan suhu, dan tidak ada pembatasan tempat duduk. Selain itu banyak juga para wisatawan yang tidak memakai masker dan tidak menjaga jarak saat berwisata. Selain di Malioboro, ada 539 pelaku usaha wisata yang melakukan pelanggaran yang terdiri dari berbagai macam jenis usaha, (Ribuan Wisatawan di Malioboro Langgar Protokol Kesehatan, Silvy Dian Setiawan, Republika.co.id). Selain masih banyak destinasi wisata yang tidak menaati SOP yang berlaku, usaha akomodasi dan restorasi juga masih banyak yang tidak mematuhi panduan dan proses yang

berlaku. Berdasarkan data Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) pada bulan desember 2020 terdapat 37 hotel yang tidak memeriksa surat kesehatan rapid test antigen pengunjungnya. Tempat usaha kuliner rata-rata tidak menaati jam operasional, dan kuota maksimal 50 persen. Hal tersebut berisiko terjadi kerumunan, dan berpotensi pada penyebaran Covid-19 di DIY.

Kegiatan pariwisata merupakan kegiatan yang melibatkan banyak sektor karena terdiri dari serangkaian perusahaan yang menghasilkan jasa dan produk dan dapat menstimulasi sektor-sektor lainnya. Oleh karena itu para pelaku yang bergerak dalam sektor pariwisata menjadi salah satu elemen yang penting dalam mendapatkan informasi yang tepat terkait pandemi Covid-19 yang sedang dihadapi. Hal tersebut dikarenakan, dari sektor pariwisata lah diharapkan perekonomian yang jatuh akibat pandemi Covid-19 bisa kembali bangkit kembali. Selain itu pariwisata merupakan sebuah sektor yang mampu mempercepat perkembangan ekonomi dan mampu menstimulasi sektor-sektor pendukungnya. Begitu juga dengan pandemi Covid-19 yang memberikan dampak pada perubahan yang besar-besaran di berbagai aspek kehidupan tentu saja berpengaruh pada kondisi internal sebuah organisasi. Pada saat krisis diperlukan berbagai keputusan cepat dan tepat agar krisis yang dialami tidak terlalu mempengaruhi sektor lainnya. Pengambilan keputusan pasti memerlukan pemrosesan informasi sebagai langkah berani untuk meminimalkan akibat yang tidak diinginkan.

4.4 Analisis SWOT Dinas Pariwisata DIY

Manajemen terhadap krisis yang sedang terjadi merupakan aspek penting untuk menghindari dampak yang lebih buruk di masa yang akan datang. Dinas pariwisata DIY dalam usahanya menangani situasi krisis yang sedang terjadi dalam kepariwisataan DIY akibat pandemi Covid-19, dilakukan dengan berbagai aktivitas manajemen krisis. Namun usaha Dinas pariwisata DIY dalam proses manajemen krisis kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru dibutuhkan sebuah perencanaan tindakan dalam penanganan yang strategis serta tersusun dengan baik agar saat pelaksanaannya dapat berjalan lebih efektif untuk mencapai tujuan. Sebelum proses perencanaan yakni dalam langkah menghitung segala sesuatu saat

sebelum merencanakan program dan kegiatan diperlukan landasan untuk mengukur keefektifan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu sebelum tahap perencanaan, dibutuhkan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) untuk menganalisis keadaan organisasi baik dari internal maupun eksternal sebuah organisasi.

Menurut (Effendi 2011;94), analisis SWOT adalah peralatan yang bermanfaat untuk menganalisis situasi organisasi dan mampu menyeimbangi antara kondisi internal yang representasikan oleh kekuatan dan kelemahan dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungan luar eksternal yang ada dengan teliti. Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu diperlukan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, dan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman, sehingga proses manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY lebih strategis dan efektif.

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal Dinas Pariwisata DIY

Variabel internal merupakan faktor yang terjadi dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan atau sebuah organisasi. Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa hal yang menjadi faktor kekuatan dan kelemahan Dinas pariwisata DIY. *Strengths* (kekuatan) dapat dipahami sebagai keunggulan yang dimiliki Dinas pariwisata DIY dalam persiapan Manajemen krisis yang terjadi dalam kepariwisataan DIY. Secara garis besar beberapa kekuatan yang dimiliki Dinas pariwisata DIY antara lain jumlah sarana prasarana yang tersedia sudah mencukupi dalam melaksanakan program dan kegiatan. Kendaraan Dinas operasional berjumlah 11 unit, 1 unit kendaraan dinas jabatan untuk operasional kepala dinas, 4 unit kendaraan roda 4 operasional, dan 6 unit kendaraan roda 2, semuanya dalam keadaan layak jalan. Peralatan dan perlengkapan kantor serta

rumah tangga seperti meja, kursi, almari, filling kabinet jumlahnya masih mencukupi, namun pada beberapa perlengkapan kantor sudah tidak layak pakai dan diperlukan pengadaan kembali. Rasio personal computer/laptop dibanding jumlah pegawai mendekati 1 : 2. Dengan demikian ketersediaan sarana dan prasarana cukup memadai.

Selain itu salah satu unsur kekuatan yang dimiliki Dinas pariwisata DIY adalah kemampuan kepemimpinan yang adaptif yakni Bpk Singgih Rahardjo, selaku kepala Dinas pariwisata DIY, yang mampu mempengaruhi organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Kesiapan teknologi industri pariwisata DIY di era digitalisasi juga menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki Dinas pariwisata DIY. Perubahan pergeseran pola wisata menjadi *touchless* dan kesiapan teknologi digitalisasi pariwisata DIY berdampak positif untuk lebih menarik minat wisatawan ke DIY. Penyebarluasan penerapan aplikasi *visitingjogja* akan menambah *trust* masyarakat, aplikasi ini menyuguhkan layanan reservasi tiket secara online ke berbagai destinasi wisata dan dilengkapi metode pembayaran menggunakan *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS), sehingga dapat mencegah penyebaran Covid-19 dalam kepariwisataan DIY.

Sedangkan beberapa kelemahan (*weakness*) yang terdapat dalam Dinas pariwisata DIY diantaranya adalah kualitas SDM pariwisata DIY yang belum memenuhi kualifikasi seperti jabatan pelaksana Dispar DIY belum memenuhi aturan, dalam hal ini kurangnya kemampuan penguasaan teknologi informasi, manajemen pemasaran. Selain kualitas yang belum memenuhi kualifikasi, kuantitas/jumlah sumber daya manusia /pegawai tidak proporsional dan tingkat kemampuan teknis/ ketrampilan sesuai bidang tugas belum memadai, jumlah SDM yang tidak berimbang dengan beban kerja. Kekurangan SDM pariwisata khususnya pejabat pelaksana substantif dan pejabat pelaksana administratif. Dari sisi anggaran, walaupun mendapatkan dukungan anggaran dari APBD Daerah Istimewa Yogyakarta, Dana Keistimewaan dan Dana Insentif Daerah, serta dari APBN berupa Dana Dekonsentrasi, Dinas pariwisata DIY masih mengalami keterbatasan

anggaran, oleh karena itu dilakukan refocusing seperti kegiatan event agar anggaran lebih diutamakan pada pemulihan kepariwisataan, seperti pengadaan fasilitas kesehatan di beberapa destinasi wisata. Kelemahan lainnya adalah strategi komunikasi pemasaran yang belum terpadu dan optimal khususnya dalam mempromosikan penggunaan digitalisasi kepariwisataan berupa aplikasi visiting jogja.

4.4.2 Identifikasi Faktor Eksternal Dinas Pariwisata DIY

Variabel eksternal merupakan faktor yang terjadi di luar perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Peluang (*opportunities*) merupakan faktor eksternal yang dapat menguntungkan perusahaan. Peluang yang dimiliki oleh Dinas pariwisata DIY antara lain adanya dukungan kerja sama lintas sektor dari berbagai pihak antara lain antar lini sektor pariwisata seperti GIPI, PHRI, ASITA, ORGANDA, Satgas Covid-19 dan Satpol PP. Kerja sama lintas sektor dengan Bank BPD DIY dan Bank Indonesia dalam pemulihan aktivitas kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru. DIY juga dikenal sebagai kota pelajar memiliki banyak akademisi yang dapat mempermudah kolaborasi Dinas pariwisata dengan para akademisi.

Perkembangan dan penggunaan teknologi komunikasi dan informasi dari pelaku wisata yang cukup tinggi, juga mempermudah Dinas pariwisata DIY untuk melakukan promosi digitalisasi kepariwisataan. Keberadaan Bandara Udara Yogyakarta International Airport (YIA) yang bertaraf internasional, pengembangan kawasan sepanjang Jalur Jalan Lintas Selatan (JJLS), rencana pembangunan trase Jalan Tol Jogja-Solo-Bawen, dapat memperkuat aksesibilitas. Selain itu minat wisatawan yang cukup tinggi setelah sekian lama terisolasi oleh pandemi Covid-19, menjadi salah satu peluang Dinas pariwisata DIY dalam langkah pemulihan aktivitas kepariwisataan di DIY. Di sisi lain tingkat kedisiplinan dan kesadaran masyarakat semakin tinggi akan pentingnya protokol kesehatan dan SOP kepariwisataan dalam melakukan perjalanan wisata.

Sedangkan ancaman (*threats*) merupakan faktor eksternal yang dapat menjadi penghalang utama bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Beberapa ancaman yang dihadapi Dinas pariwisata DIY antara lain tumbuhnya media sosial dan media online yang tidak bertanggung jawab yang hanya mengejar kecepatan tanpa menggali kebenaran informasi yang disebar baik mengenai pandemi Covid-19 maupun mengenai kepariwisataan DIY. Di sisi lain rendahnya SDM masyarakat khususnya para pelaku wisata yang mempercayai bahkan ikut menyebarkan informasi yang tidak benar yang beredar. Ancaman lainnya adalah masih ada masyarakat khususnya pelaku wisata yang tidak menaati protokol kesehatan dan panduan kepariwisataan, walaupun secara umum tingkat disiplin pelaku wisata mengalami peningkatan. Ancaman dari pandemi Covid-19 itu sendiri yaitu pandemi Covid-19 yang melanda hampir seluruh negara di dunia dan belum tahu kapan akan berakhir, dan tentu saja akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan pemerintah terkait penanganan wabah covid-19 yang dikeluarkan oleh pemerintah, berdampak pada aktivitas Dinas pariwisata DIY dalam langkah pemulihan kepariwisataan DIY. Selanjutnya analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi covid-19 akan dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Matriks SWOT Dinas pariwisata DIY

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p><i>Strengths (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sarana dan prasarana yang tersedia sudah mencukupi. 2. Kemampuan kepemimpinan yang adaptif. 3. Kesiapan Digitalisasi kepariwisataan DIY. 4. Mempunyai keberagaman potensi wisata, mulai dari pegunungan, pedesaan, perkotaan sampai pantai. 	<p><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas SDM pariwisata yang belum memenuhi kualifikasi. 2. Kuantitas SDM pariwisata yang tidak berimbang dengan beban kerja. 3. Anggaran yang terbatas. 4. Strategi komunikasi pemasaran yang belum optimal.

	5. Memiliki media sosial Facebook, Instagram, tweeter dan website visiting jogja.	
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DIY mempunyai banyak lembaga dan Institusi pendidikan berkualitas. 2. Dukungan dari berbagai pihak khususnya lini sektor pariwisata seperti GIPI, PHRI, ASITA, ORGANDA, Tim Satgas, Satpol PP 3. Dukungan dari Bank BPD DIY dan Bank Indonesia. 4. Perkembangan dan penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang cukup tinggi dari pelaku wisata. 5. Perkembangan aksesibilitas di DIY, seperti keberadaan YIA, pengembangan JJS, pembangunan tol Jogja-Bawen-Solo. 6. Minat wisatawan yang cukup tinggi setelah pandemi Covid-19. 7. Tingkat kedisiplinan dan kesadaran masyarakat yang semakin tinggi akan pentingnya Prokes. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kolaborasi dengan akademisi dalam upaya pemulihan kepariwisataan. 2. Kerja sama antar lini sektor pariwisata dan pemerintah. 3. Melakukan upaya pengembangan dan promosi yang optimal mengenai penggunaan aplikasi visiting jogja. 4. Upaya edukasi memanfaatkan berbagai media pentingnya Prokes saat berwisata. 5. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan di bidang kepariwisataan. 2. Kerja sama dengan BPD DIY dan Bank Indonesia mengatasi keterbatasan anggaran. 3. Peningkatan kapasitas SDM Pariwisata yang mempunyai kompetensi dan ber sertifikasi. 4. Melakukan upaya pengembangan pemasaran memanfaatkan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang ada.
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tumbuhnya media sosial dan media online yang tidak bertanggung jawab. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upaya meluruskan pemberitaan hoax dalam kepariwisataan 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan dan pengembangan kerja sama dengan berbagai

2. Rendahnya SDM masyarakat menanggapi persoalan infodemik dan berita hoax dalam kepariwisataan.	DIY memanfaatkan media yang ada.	stakeholder mengatasi keterbatasan anggaran.
3. Masih ada pelaku wisata yang melanggar Prokes dan panduan kepariwisataan.	2. Melakukan edukasi kepada pelaku wisata untuk menggali kebenaran informasi yang diterima.	2. Melakukan upaya publikasi memanfaatkan media yang ada.
4. Pandemi Covid-19 yang belum berakhir.	3. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaku wisata.	3. Pengembangan dan pemeliharaan terhadap sarana prasarana yang ada.
5. Kebijakan pemerintah yang terus menyesuaikan dengan perkembangan Covid-19.	4. Melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan sesuai kebijakan pemerintah.	4. Peningkatan dan pengembangan kualitas SDM kepariwisataan.
6. Partisipasi masyarakat masih rendah.	5. Upaya mempersuasi masyarakat untuk ikut berpartisipasi pemulihan kepariwisataan DIY.	5. Refocusing kegiatan event untuk dialihkan ke pemulihan kepariwisataan.

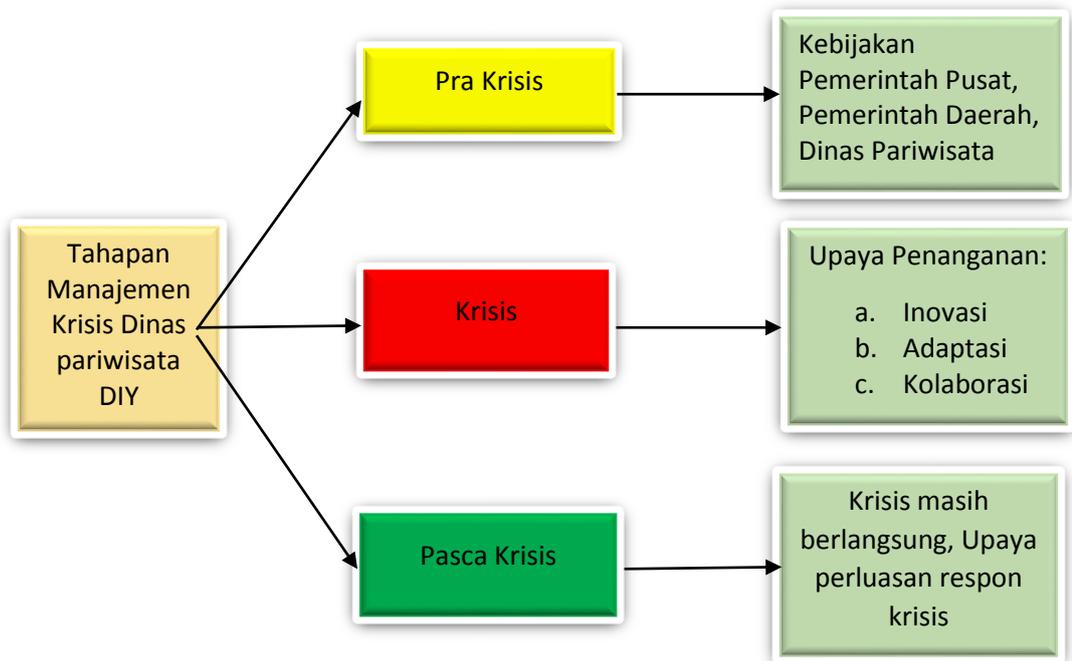
Sumber: oleh peneliti diolah dari Freddy Rangkuti, 2014 : 83

4.5 Tahapan dan Manajemen Krisis Dinas Pariwisata DIY

Sebuah krisis cenderung menjadi sebuah situasi yang menghasilkan efek negatif yang mempengaruhi organisasi dan publiknya, produknya, dan reputasinya. Krisis tidak dapat dihindari, tapi masih mungkin untuk meminimalisir resiko yang muncul, mengantisipasi dan bahkan menghindari dari dampak negatif yang ditimbulkan. Pandemi Covid-19 merupakan bencana global yang menyerang berbagai sektor kehidupan oleh karena itu berbagai kebijakan mengenai pandemi Covid-19, aktivitas masyarakat dalam menyesuaikan dengan kondisi di saat pandemi Covid-19, dirujuk dari kebijakan pemerintah, termasuk kebijakan dalam kepariwisataan. Pada penelitian ini, peneliti mengklasifikasi proses manajemen krisis Dinas pariwisata DIY dalam mengatasi persoalan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 ke dalam beberapa fase yakni; fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis.

Fase pra krisis dalam penelitian ini merupakan fase awal isu pandemi Covid-19 mulai menyebar ke berbagai wilayah di Indonesia, termasuk ke Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Pada fase ini upaya yang dilakukan yakni berupa kebijakan-kebijakan yang dilakukan pemerintah pusat, pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Dinas pariwisata DIY dalam mempersiapkan kepariwisataan DIY menghadapi pandemi Covid-19. Selanjutnya fase krisis dalam penelitian ini yaitu fase penutupan tempat-tempat wisata di DIY dalam upaya pencegahan penyebaran pandemi Covid-19 di DIY. Pada fase ini berbagai upaya dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY dalam mengatasi persoalan kepariwisataan DIY di tengah persoalan pandemi Covid-19. Pada fase krisis, kunci utama dalam mengatasi persoalan pariwisata meliputi inovasi, adaptasi, dan kolaborasi.

Inovasi berkaitan dengan perubahan mendasar yang harus diupayakan. Inovasi harus dilakukan dari segi infrastruktur, kelembagaan, budaya, kuliner hingga kebersihan dan kenyamanan yang berkaitan dengan pariwisata. Adaptasi berarti menyesuaikan dengan kondisi pandemi Covid-19. Sementara kolaborasi adalah semua pihak harus bekerja sama dan bersinergi untuk menyesuaikan dengan kondisi pariwisata di tengah pandemi Covid-19. Pada persoalan pandemi Covid-19 belum berada pada fase pasca krisis atau lebih tepatnya sulit untuk mengetahui krisis ini akan berakhir karena sampai dengan saat ini persoalan pandemi Covid-19 di Indonesia masih belum berakhir, oleh karena itu pada fase pasca krisis lebih difokuskan pada perluasan dari respon krisis, serta pembelajaran dari krisis. Secara garis besar, tahapan manajemen krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi covid-19 terlihat pada bagan 4.1.



Bagan 4. 1 Fase Manajemen Krisis Dinas Pariwisata DIY

Sumber: Disusun dari teori Manajemen Krisis Coombs

4.5.1 Fase Pra Krisis

Fase pra krisis dalam penelitian ini merupakan fase ketika isu pandemi covid-19 mulai menyebar ke berbagai wilayah di Indonesia salah satunya ke propinsi DIY. Pada fase ini upaya yang dilakukan masih berupa kebijakan-kebijakan baik kebijakan pemerintah pusat, pemerintah DIY, dan Dinas pariwisata DIY. Pada tahapan ini, upaya yang harus dilakukan adalah berkonsentrasi pada pencegahan, menemukan dan mengurangi risiko yang diketahui yang mengarah pada sebuah krisis. Steven Fink menyebut tahapan ini sebagai tahap prodromal atau *early warning state*, dimana benih-benih krisis sebenarnya sudah mulai tampak. Model antisipatif manajemen krisis dilakukan dalam fase ini (Olaniran & Williams dalam Coombs, 2010). Selain itu, pencegahan adalah prioritas utama untuk model antisipatif. Model ini menggunakan kewaspadaan selama fase *pre-crisis* untuk membantu pengambilan keputusan dan pencegahan krisis. Salah satu upaya pemerintah dalam menekan penularan virus corona adalah dengan menerapkan

Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang PSBB dalam Rangka Percepatan Penanganan Covid-19. PP itu diteken Presiden Jokowi pada 31 Maret 2020. Melalui PSBB, dilakukan pembatasan terhadap pergerakan orang dan barang yang hendak masuk atau keluar provinsi, kabupaten, atau kota tertentu.

Berdasarkan bunyi Pasal 4 Ayat 1 PP 21/2020, "Pembatasan Sosial Berskala Besar paling sedikit meliputi: liburan sekolah dan tempat kerja; pembatasan kegiatan keagamaan; dan/atau pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum,". Sekolah, toko, perkantoran, mal, dan tempat wisata ditutup sementara sampai waktu PSBB berakhir atau jumlah kasus Covid-19 bisa terkendali. Jumlah penumpang dalam transportasi umum juga dibatasi. *Corona virus* yang menyebar di seluruh dunia merupakan bencana global dan ditetapkan sebagai pandemi oleh WHO (*World Health Organization*), oleh karena itu segala kebijakan dalam mengatasi persoalan pandemi Covid-19 sebagian besar merupakan kebijakan turunan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, kemudian diadopsi oleh sektor-sektor terkait.

Pada periode ini, Pemda DIY tidak menerapkan kebijakan PSBB karena belum ada data penularan Covid-19 di DIY melalui transmisi lokal secara masif. Dinas pariwisata DIY bersama Pemda DIY justru menerbitkan siaran pers pada tanggal 9 Maret 2020, yang menyatakan bahwa Yogyakarta tetap aman dan siap dikunjungi wisatawan dengan produk wisata yang prima, seperti yang terlihat pada gambar 4.2. Dinas pariwisata DIY juga membuat pariwisata, Yogyakarta sebagai destinasi utama pariwisata di Indonesia memiliki daya tarik wisata budaya, alam dan wisata buatan, MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*) serta industri kreatif dengan 283 event pariwisata sepanjang tahun 2020. Keputusan melakukan publisitas bahwa DIY aman dan siap dikunjungi wisatawan di tengah pandemi virus corona disease (covid-19) dengan menggunakan pertimbangan bahwa sampai saat itu belum ada warga masyarakat atau wisatawan di Yogyakarta yang dinyatakan positif terpapar virus corona.

Mei 2020 Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta kemudian pada akhirnya menetapkan status tanggap darurat pertama, sebagai upaya pemerintah DIY dalam mencegah adanya penyebaran virus corona di DIY. Status tanggap darurat kemudian diperpanjang mulai tanggal 30 Mei 2020 hingga 30 Juni 2020 yang merupakan tahap kedua. Tahap ketiga masa tanggap darurat diberlakukan pada tanggal 1 Juli hingga 31 Juli 2020. Adanya perpanjangan masa tanggap darurat disebabkan oleh beberapa alasan yaitu masih perlu adanya pemahaman, edukasi, sosialisasi, dan patroli dalam penerapan protokol kesehatan untuk mendisiplinkan masyarakat dalam penerapan protokol kesehatan.

Berdasarkan penetapan status tanggap darurat DIY oleh Gubernur DIY pada 20 maret, sektor pariwisata DIY menutup sementara segala industrinya mulai akhir Maret hingga Juni. Hal ini mempengaruhi jumlah kunjungan wisatawan ke Yogyakarta. Penurunan jumlah wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara yang sangat signifikan. Destinasi-destinasi wisata di DIY mengalami penurunan pendapatan secara signifikan. Kawasan wisata di DIY pun mengalami kerugian seperti Kabupaten Sleman yang mengalami penurunan pemasukan hampir 40% dari kepariwisataan karena penutupan kawasan selama periode Maret hingga Mei 2020, pariwisata Gunungkidul yang kehilangan sekitar Rp 100 milyar karena seluruh tempat wisata ditutup, pariwisata Kabupaten Bantul yang mengalami kerugian lebih dari Rp 11 Miliar pada periode Maret hingga April 2020, begitu pula dengan pariwisata kota Yogyakarta dan kabupaten Kulonprogo yang lumpuh total karena tidak ada aktivitas pariwisata. Upaya Pemda dan Dinas pariwisata DIY dalam mempertimbangkan dampak pandemi covid-19 yang cukup signifikan baik bagi keselamatan jiwa sekaligus membangun kembali perekonomian serta kepariwisataan di DIY, maka pada periode tanggap darurat kedua dan ketiga yaitu bulan Juli, Pemda dan Dinas pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta secara bertahap melakukan upaya untuk mendorong pariwisata kembali tumbuh. Pemda DIY bersama Dinas Pariwisata DIY sudah mulai menyiapkan diri untuk membuka aktivitas ekonomi, seperti di sektor hotel, pariwisata, dan pusat pembelanjaan, (bnpb.go.id Upaya Yogyakarta Dalam Membuka Kembali Sektor Pariwisata, 2020).

4.5.2 Fase Krisis

Pada fase krisis ini adalah fase dimana krisis sedang terjadi dan bagaimana organisasi meresponnya, oleh karena itu juga sering disebut sebagai fase respon krisis. Krisis dapat segera berhenti atau bahkan bisa membuat banyaknya kerugian tergantung bagaimana organisasi dalam merespon krisis yang sedang terjadi. Fase krisis dalam penelitian ini merupakan fase ketika terjadi penutupan tempat-tempat wisata di DIY dalam upaya pencegahan terhadap penyebaran *corona virus* di dalam kepariwisataan DIY. Penutupan destinasi-destinasi wisata di DIY membuat kunjungan wisatawan menurun drastis bahkan aktivitas pariwisata dapat dikatakan mati total. Hal ini juga berpengaruh terhadap tingkat hunian hotel yang menurun drastis, UMKM dan ekonomi kreatif yang juga mati total. Pandemi Covid-19 menimbulkan efek domino yang luar biasa dalam berbagai sektor, yang pada akhirnya paling berdampak pada sektor ekonomi.

Sebagian besar PAD DIY berasal dari sektor pariwisata. Pandemi Covid-19 dan penutupan tempat-tempat wisata menyebabkan tingkat PAD DIY juga menurun drastis. Keberlangsungan krisis dalam kepariwisataan DIY tergantung pada bagaimana Dinas pariwisata DIY dalam merespon krisis yang sedang terjadi. Oleh sebab itu dibutuhkan upaya pemulihan dan penyesuaian-penyesuaian dalam kepariwisataan DIY agar pariwisata DIY bisa berjalan di tengah pandemi Covid-19, serta perekonomian DIY bisa kembali bangkit di tengah pandemi. Pemulihan pariwisata DIY yang dimaksudkan adalah upaya Dinas pariwisata DIY melakukan penyesuaian-penyesuaian aktivitas kepariwisataan di DIY berjalan di tengah pandemi Covid-19. Meskipun bisa dikatakan bahwa situasi dalam kepariwisataan yang tidak seperti sebelum pandemi, tetapi dalam ketidaknormalan itu, usaha Dinas pariwisata DIY seminimal mungkin bisa menggerakkan kembali kepariwisataan berjalan di tengah pandemi Covid-19. Berdasarkan kebijakan Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif (Kemenparekraf/Baparekraf) menyatakan bahwa terdapat tiga kunci utama untuk menyelamatkan pariwisata akibat pandemi Covid-19 yaitu inovasi, adaptasi, dan kolaborasi. Inovasi berkaitan dengan perubahan mendasar yang harus diupayakan seperti dari segi infrastruktur, kelembagaan,

budaya, kuliner. Adaptasi berkaitan dengan penyesuaian yang harus dilakukan dengan melihat situasi, kondisi pandemi Covid-19. Sementara kolaborasi yakni semua pihak harus bekerja sama dan bersinergi serta saling mendukung secara bersama-sama untuk mengatasi persoalan pandemi Covid-19, termasuk dalam kepariwisataan.

Upaya pertama yang dilakukan Dinas pariwisata DIY bekerja sama dengan Pemda DIY menunda semua kegiatan dan merelokasi anggaran ke program mitigasi, melakukan identifikasi dampak pada bidang pariwisata dan ekonomi kreatif. Dinas pariwisata DIY juga melakukan komunikasi dan koordinasi dengan pelaku usaha dan pemangku kepentingan lainnya dalam rangka mendata dampak pariwisata akibat Covid-19.

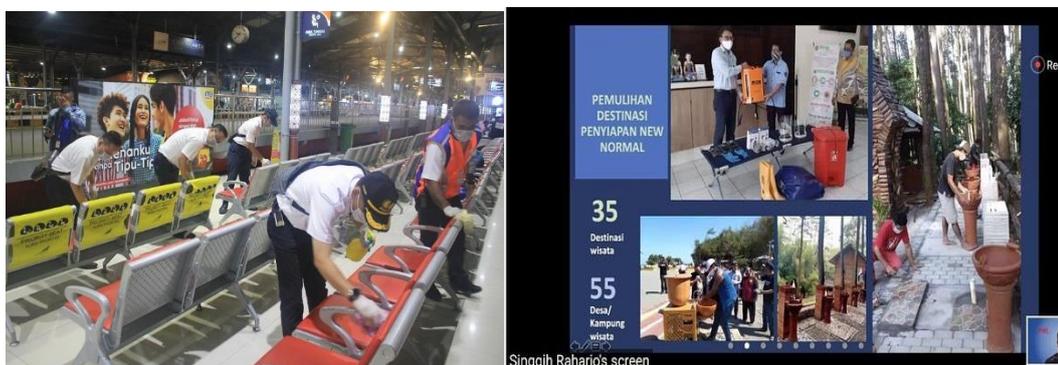
“...Karena pandemi melarang segala aktivitas termasuk pariwisata, banyak anggaran yang kemudian di refocusing, dirasionalisasi, di re-design akibat pandemi”. (wawancara dengan Bu Anjar subbagian program).

Pada masa tanggap darurat, Dinas pariwisata DIY melakukan beberapa inovasi yang diperlukan untuk menyesuaikan dengan perubahan perilaku para pelaku wisata di masa pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 memaksa orang untuk menjauhi kerumunan, menjaga jarak, menaati protokol kesehatan yang berlaku. Kondisi ini mengharuskan Dinas pariwisata DIY untuk mendorong akselerasi digital dalam kepariwisataan DIY. Dispar DIY berkolaborasi Bank Indonesia (BI) mempersiapkan kapasitas SDM pariwisata melalui pelatihan teknologi digital. Teknologi digital dalam pariwisata diupayakan untuk mendukung kegiatan pariwisata pada masa pandemi Covid-19. Dasar percepatan pemulihan pariwisata diarahkan pada inovasi segmen sasaran, paket wisata, produk atraksi, aksesibilitas dan aktivitas yang sesuai dengan kondisi saat pandemi.

Pada bulan Juni 2020 pada masa tanggap darurat tahap kedua yakni masa pemulihan ekonomi lokal termasuk pariwisata, langkah pertama yang dilakukan Dispar DIY adalah menyusun standar operasional prosedur (SOP) kepariwisataan bekerja sama dengan Dinas Kesehatan (Dinkes) DIY bersama pemerintah kabupaten/kota, serta para pelaku usaha pariwisata. Setelah SOP disusun, Dispar

DIY kemudian mengajukan kepada gubernur DIY dan kemudian gubernur menerbitkan peraturan SOP berdasarkan keputusan bersama. SOP tentang protokol kesehatan tertuang dalam Peraturan Gubernur DIY Nomor 77 Tahun 2020 tentang Penerapan Disiplin dan Penegakan Hukum Protokol Kesehatan sebagai Upaya Pencegahan dan Pengendalian Corona Virus Disease 2019. Selanjutnya Gabungan Industri Pariwisata Indonesia (GIPI) DIY bekerja sama dengan Dinkes dan Dispar DIY melakukan pendampingan proses sosialisasi di setiap destinasi wisata. Sosialisasi mencakup simulasi di tempat wisata, pemberian penyuluhan protokol kesehatan, pembekalan, peninjauan langsung, dan penilaian kesiapan pembukaan industri pariwisata.

Sosialisasi protokol kesehatan di industri pariwisata diikuti dengan meningkatkan penerapan CHSE pada kegiatan pariwisata. Penerapan CHSE disertai dengan informasi yang jelas bagi setiap wisatawan terkait jaminan, hak-hak konsumen hingga prosedur jika terjadi gejala kasus Covid-19. Untuk mendukung hal ini, Dispar DIY bersama Dinkes DIY bekerja sama dengan pelaku wisata dan difasilitasi aktif melakukan sosialisasi agar semua pihak memiliki kesamaan gerak dalam penerapan protokol kesehatan dan keselamatan. Pada masa pandemi Covid-19, pariwisata mengedepankan aspek manusia, pelayanan dengan empati, mengingat Covid-19 telah mengubah banyak perilaku masyarakat (Wawancara dengan Bu Anjar, Dispar DIY, 2020).



Gambar 4. 3 Gerakan “#ResikResikJogja” oleh Dispar DIY di gerbang utama masuk Jogja dan destinasi wisata.

Sumber: Visiting Jogja diakses 12 oktober 2020

Salah satu upaya yang dilakukan Dinas pariwisata DIY dalam mendukung CHSE adalah dengan melaksanakan kegiatan resik-resik jogja seperti pada gambar 4.3. Selain itu juga upaya untuk mendukung protokol kesehatan dalam kepariwisataan, Dispar DIY didukung Pemda DIY menyediakan fasilitas cuci tangan di berbagai titik destinasi wisata. Selanjutnya Dispar DIY membuat konten promosi berupa konten video promosi pariwisata. Konten promosi belum berisi ajakan untuk mengunjungi Yogyakarta. Promosi wisata lebih diarahkan pada kesiapan DIY dalam pariwisata sehingga wisatawan yang akan berkunjung merasa aman dan nyaman. Pilihan destinasi yang banyak merupakan preferensi utama wisatawan untuk berkunjung ke DIY. Pandemi Covid-19 telah memaksa orang untuk mengubah perilakunya dengan hidup bersih dan sehat. Hal ini juga berlaku untuk sektor pariwisata. Wisatawan berharap pelaku usaha pariwisata di DIY dapat memberikan porsi prioritas terhadap kebersihan destinasi wisata. Pada proses selanjutnya Dispar DIY kemudian menerapkan uji coba terbatas untuk 51 destinasi wisata. Selama uji coba terbatas, Dispar DIY fokus pada wisatawan asal Yogyakarta yang berkunjung ke destinasi wisata. Namun demikian, tidak ada pelarangan bagi wisatawan luar DIY yang akan berkunjung selama mematuhi protokol kesehatan yang ditetapkan.

Pada masa adaptasi kebiasaan baru aktivitas pariwisata menjadi bagian yang dilaksanakan secara bertahap. Setelah kunjungan wisatawan lokal, akan dilakukan evaluasi. Apabila memungkinkan, destinasi wisata akan dibuka untuk skala yang lebih luas. Saat uji coba terbatas ada beberapa ketentuan yang harus di taati oleh pengelola destinasi wisata antara lain kapasitas pengunjung dibatasi 50%, waktu operasional yang dibatasi, kepatuhan akan protokol kesehatan. Dispar DIY juga akan selalu melakukan monitoring di saat uji terbatas pembukaan destinasi wisata di DIY. Dispar DIY juga menyiapkan fasilitas *tracing* bagi wisatawan yang akan berkunjung. Oleh karena itu pada tahap simulasi dan uji coba, pengunjung diharapkan melakukan reservasi secara online terlebih dahulu. Dalam tahap uji coba terbatas, beberapa destinasi wisata yang telah dibolehkan menerima kunjungan antara lain beberapa pantai di Gunungkidul seperti Pantai Baron dan Kukup, Pinus Pengger, Puncak Becici, Rumah Hobbit, Pinus Sari serta Gunung Api Purba

Nglanggaran di Kabupaten Gunungkidul. Selain itu juga destinasi seperti Tebing Breksi di Kabupaten Sleman, Merapi Park, Candi Ratu Boko, Seribu Batu juga dilakukan upaya simulasi SOP protokol kesehatan. Beberapa dokumentasi tahap uji coba terbatas dan simulasi SOP protokol kesehatan destinasi wisata dapat dilihat pada gambar 4.4.

“Kami lakukan uji coba operasional terbatas. Di dalam uji coba terbatas itu objek wisata sudah boleh menerima tamu. Ada beberapa ketentuan ketika pengelola akan menggelarnya. Tentu dari sisi jumlahnya, waktu operasional akan ada batasan. Kami juga melakukan monitoring”.(Singgih Rahardjo, Kepala Dispar DIY, 2020).



Gambar 4. 4 Tahap simulasi dan uji coba terbatas oleh Dispar DIY terhadap beberapa destinasi wisata.

Sumber: Visiting Jogja

Salah satu upaya Dispar DIY dalam mendukung pemulihan kepariwisataan DIY adalah dengan mengembangkan digitalisasi kepariwisataan melalui aplikasi *Visiting jogja* dan *Jogja Pass*. *Visiting Jogja* yang dibangun atas hasil kerja sama Dispar DIY dan Bank Indonesia (BI), ini bertujuan untuk reaktivasi destinasi. *Visiting Jogja* adalah aplikasi reservasi destinasi wisata yang terintegrasi dengan

sistem pembayaran non tunai QRIS. Dengan aplikasi ini, wisatawan dapat melakukan reservasi secara online untuk masuk destinasi wisata di Yogyakarta. Aplikasi menampilkan destinasi wisata mana saja yang sudah menerapkan protokol kesehatan dengan baik. Terdapat beragam menu yang bisa dipilih wisatawan, seperti lokasi wisata, akomodasi, kuliner, oleh-oleh, event, peta wisata, media sosial *Visiting Jogja* hingga cuaca terkini di empat kabupaten dan satu kota di DIY. Sementara *Jogja Pass* merupakan sejenis identitas digital wisatawan ketika memasuki tempat-tempat wisata. *Jogja Pass* dapat digunakan untuk melakukan pengawasan pengunjung lewat ID seseorang yang telah mengunduh aplikasi tersebut. Selain itu, *Jogja Pass* dapat digunakan untuk melakukan *self-screening* Covid-19 di tempat-tempat wisata.

Aplikasi ini dapat memantau dan mendata wisatawan yang masuk ke lokasi wisata secara sistematis dan menyesuaikan dengan kapasitas lokasi wisata yang ingin dikunjungi. Apabila sudah mencapai kapasitas misalnya 50 persen (kapasitasnya), nanti akan ditutup secara otomatis karena sudah ter sistem. Pengguna *Jogja Pass* juga bisa mengecek sendiri peta sebaran lokasi mengenai tempat keramaian, seperti tempat wisata, mal, dan area publik yang ingin dikunjungi. Selain itu, juga memiliki *emergency call* yang berguna dalam kondisi mendesak. Pengguna dapat menghubungi kontak darurat atau rumah sakit terdekat. Pada perkembangan selanjutnya untuk mempermudah wisatawan, penggunaan aplikasi jogja pass disatukan dalam satu basis data aplikasi visiting jogja, sehingga pengguna hanya menggunakan satu aplikasi saja yakni visiting jogja.

Selain itu, Dispar DIY dan BI juga bekerja sama dalam menerbitkan buku “Pranatan Anyar Plesiran Jogja” (Panduan Adaptasi Kebiasaan Baru). Buku adalah buku pedoman yang merupakan salah satu bentuk respons cepat Dispar DIY untuk mengupayakan agar roda perekonomian di Yogyakarta tetap berjalan sesuai protokol berbasis CHSE di masa adaptasi kebiasaan baru. Buku panduan Pranataan Anyar Plesiran Jogja berisikan tentang panduan-panduan saat melakukan aktivitas kepariwisataan ke DIY yakni berupa ; Panduan Protokol pencegahan Covid-19, Panduan pelayanan di tempat wisata, Panduan pelayanan tour dan travel serta

transportasi wisata, Panduan pelayanan angkutan wisata, Panduan pelayanan di hotel, Panduan pelayanan restoran, Panduan pelaksanaan event, Panduan pelayanan desa wisata, Panduan pelayanan di SPA dan hiburan malam, dan Panduan pelayanan wedding organizer. Buku pedoman ini juga merupakan tindak lanjut Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan Panduan Pelaksanaan Kegiatan Pelayanan Publik dan Perekonomian Masyarakat di DIY dalam Pencegahan dan Pengendalian Corona Virus Disease 2019. Selanjutnya tampilan aplikasi visiting jogja dan buku panduan pranataaan anyar plesiran jogja dapat dilihat pada gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Aplikasi Visitingjogja dan Buku Panduan Pranataaan Anyar Plesiran Jogja.

Sumber: Visiting Jogja

Kolaborasi lintas sektor juga dilakukan Dinas pariwisata DIY dengan pemerintah Kabupaten/Kota di DIY dalam melaksanakan kegiatan Bantuan Tidak Terduga (BTT) antara lain: program padat karya mandiri destinasi wisata, pengadaan sarana dan prasarana cuci tangan (wastafel) di destinasi wisata, pendampingan SOP New Normal destinasi, pengadaan peralatan dan perlengkapan higienitas destinasi wisata, kampanye penguatan citra destinasi pariwisata DIY

(*Brand Awareness*) masa pemulihan. Bersama pemerintah Kabupaten/Kota di DIY Dispar DIY juga melaksanakan kegiatan melalui Dana insentif Daerah (DID) seperti: talk show Pranatan Anyar Plesiran Jogja, lomba foto dan video promosi Pranatan Anyar Plesiran Jogja, simulasi pelaksanaan SOP penyelenggaraan atraksi pariwisata, sosialisasi SOP protokol kesehatan sektor pariwisata, dan analisa dampak pandemi covid-19 terhadap belanja wisatawan.

Kerjasama juga dilakukan dengan Kemenparekraf melaksanakan Program Bantuan Langsung Siap Saji (BALASA) untuk pelaku pariwisata yang terdampak Covid-19, program Bersih, Indah, Sehat dan Aman (BISA) berupa fasilitasi sarana prasarana, pengadaan sarana kebersihan, pendampingan SOP protokol kesehatan di destinasi wisata, seperti yang terlihat pada gambar 4.6. Dispar DIY juga melaksanakan kerjasama dengan BPD DIY untuk penerapan QRIS (*Quick Response Code Indonesian Standard*) yang merupakan standarisasi pembayaran menggunakan metode *QR Code* dari Bank BPD DIY (pembayaran non tunai) agar proses transaksi dengan *QR Code* di destinasi wisata, untuk mengurangi kontak fisik atau transfer fisik secara langsung melalui media pembayaran langsung. Selanjutnya kolaborasi dengan tiket.com untuk kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*) yakni bantuan untuk pelaku pariwisata terdampak Covid 19.



Gambar 4. 6 Gerakan BISA Dispar DIY di beberapa destinasi wisata.

Sumber: Dispar DIY

Pada bulan Juli 2020 pariwisata DIY mulai dibuka secara bertahap dengan ketentuan *new normal* beserta kebijakan-kebijakan turunannya seperti protokol kesehatan yang terdapat dalam SOP kepariwisataan yang mengatur alur kunjungan wisatawan di tempat wisata yang hanya memiliki satu pintu masuk, antara lain:

1. Pengelola tempat wisata, dengan ketentuan menyediakan parkir yang cukup dengan menentukan zona parkir (bus, minibus, roda 4, dan roda 2); menyiapkan petugas yang cukup, siapapun wajib memakai masker dan sarung tangan, melakukan Manajemen lalu lintas pengunjung, dan memperhatikan kapasitas ruang parkir.
2. Pintu masuk, dengan ketentuan mengutamakan adanya manajemen reservasi, pendataan wisatawan (nama, alamat, dan nomor yang bisa dihubungi), dan pos retribusi dilengkapi dengan tabir kaca/mika.
3. Pada zona persiapan masuk, perlu adanya chamber disinfektan, penyediaan thermo gun, menyediakan pos pelayanan kesehatan, menyediakan sarana cuci tangan, dan petugas tiket wajib mengenakan masker dan sarung tangan.
4. Kawasan wisata, dengan ketentuan secara berkala menjaga kebersihan dan melakukan disinfektan, menyiapkan petugas yang cukup (wajib menggunakan masker) pada setiap fasilitas, melakukan Manajemen lalu lintas pengunjung, memperhatikan kapasitas daya tampung kawasan wisata, dan menyediakan signage dan audio announcer.
5. Wisatawan, dengan ketentuan memastikan diri dalam kondisi sehat, memahami dan mentaati protokol kesehatan yang berlaku (khususnya jaga jarak dan menggunakan masker), secara berkala mencuci tangan atau menggunakan hand sanitizer, melakukan reservasi (tempat makan, atraksi, dan wahana), membawa perlengkapan ibadah dan kebersihan sendiri, wajib menyiapkan informasi data diri, mentaati aturan antrean yang berlaku di era *new normal*, menyiapkan uang pas, serta tidak membawa makanan atau minuman dari luar.

Pada bulan Desember 2020 Dispar DIY melakukan inovasi dalam rangka pengembangan promosi pariwisata untuk menginformasikan kepada wisatawan mengenai kondisi destinasi wisata dan mengembalikan kepercayaan masyarakat akan kondisi wisata di Yogyakarta saat itu. Promosi wisata dikenal dengan *virtual tour*. Dengan adanya *Virtual tour* wisatawan dapat mengetahui gambaran terkini kondisi DIY khususnya fasilitas pendukung pariwisata, seperti bandara, stasiun kereta api, akomodasi hotel, dan homestay. Satu hal yang penting dalam memasarkan pariwisata adalah jaminan kesehatan dan keamanan bagi wisatawan yang akan berkunjung. Selain itu, pariwisata yang berkualitas masih menjadi pilihan yang tepat dalam menjawab tuntutan pergeseran preferensi wisata di masa pandemi Covid-19.

Setelah pembukaan wisata secara bertahap, peningkatan kunjungan wisatawan pun mulai meningkat, di sisi lain pelanggaran terhadap SOP dan protokol kesehatan dalam kepariwisataan juga meningkat yang pada akhirnya menyebabkan penyebaran Covid-19 dalam kepariwisataan DIY. Hasil penelusuran di lapangan peneliti menemukan masih ada para pengelola destinasi wisata yang mengabaikan panduan kepariwisataan misalkan saat pengecekan suhu tubuh wisatawan yang masih dianggap hanya sebagai formalitas semata saja. Pada beberapa kesempatan peneliti melihat ada wisatawan yang suhu tubuhnya sudah melewati standar yang seharusnya (36,1-37,2 derajat Celcius), masih diperbolehkan oleh pengelola wisata untuk berwisata tanpa melalui SOP kepariwisataan yang sudah dibuat dalam buku panduan kepariwisataan. Selain itu, peneliti juga mengamati bahwa tidak ada tindakan tegas kepada wisatawan yang melakukan kerumunan saat berwisata.

Setelah banyaknya pelanggaran proses di destinasi wisata, kemudian pengawasan dilakukan secara lebih ketat. Dispar DIY bekerja sama dengan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dan Korem serta Polda rutin melakukan sidak kunjungan ke tempat wisata dan industri wisata. Menurut data dari Satpol PP DIY, selama September 2020, pelanggaran protokol kesehatan terjadi di 234 tempat usaha, yang terdiri atas 133 restoran, 67 hotel, 12 tempat hiburan, dan 31 tempat

wisata. Sebagian pelaku usaha masuk pembinaan Satpol PP DIY. Menurunnya kedisiplinan masyarakat membuka peluang peningkatan sanksi sosial menjadi sanksi denda. Selama ini sanksi sosial ditegakkan mengacu pada Peraturan Gubernur Nomor 77 Tahun 2020 tentang Penerapan Disiplin dan Penegakan Hukum Protokol Kesehatan sebagai Upaya Pengendalian Covid-19.

Peran aplikasi “*Visiting Jogja*”, bagi wisatawan yang akan berwisata ke Yogyakarta sangat penting karena dapat merencanakan dan menyesuaikan kegiatan wisata, khususnya di masa pandemi Covid-19. Fitur dalam aplikasi ini wisatawan dapat melakukan reservasi tiket online juga menyediakan informasi terkait harga tiket masuk, kapasitas pengunjung, serta jumlah pengunjung selama 2 jam terakhir. Pengguna dapat menyesuaikan dan menimbang faktor keamanan tanpa harus mengecek langsung ke tempat wisata. Aplikasi ini juga dapat mencegah penyebaran Covid-19 dengan melakukan *tracing* dan *tracking*. Melihat pada situasi pandemi saat ini tentunya membutuhkan fleksibilitas, salah satunya dalam memilih tujuan wisata. Terkait hal ini, aplikasi *Visiting Jogja* dengan berbagai fitur dan kemudahan yang ditawarkan dapat mendukung kegiatan wisata di Yogyakarta agar menjadi lebih fleksibel, efisien, dan efektif. Namun berdasarkan temuan penelitian masih banyak para wisatawan yang belum mengetahui adanya aplikasi *Visiting Jogja* dan melakukan reservasi masih secara konvensional, sehingga upaya melakukan *tracing* dan *tracking* dalam mencegah penyebaran Covid-19 dalam kepariwisataan DIY tidak optimal. Hasil penelusuran yakni dengan melihat data jumlah orang yang meng-install aplikasi *Visiting Jogja* di *Google Playstore*, yaitu sekitar 10 ribu pengguna dari 268,5 juta penduduk Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa promosi yang dilakukan *Dispar DIY* masih belum maksimal.

4.5.3 Fase Pasca Krisis

Coombs (2010:25-46) menyatakan bahwa sulit untuk menemukan dengan tepat kapan sebuah krisis berakhir, komunikasi pasca krisis sebagian besar merupakan perpanjangan dari komunikasi respon krisis. Periode pasca krisis idealnya mencakup periode waktu setelah krisis, tetapi mengingat bahwa pandemi Covid-19 merupakan bencana global hal itu bisa sulit untuk menemukan dengan

tepat kapan pandemi Covid-19 akan berakhir, maka pasca krisis dalam penelitian ini sebagian besar merupakan perpanjangan dari komunikasi respons krisis. Memasuki tahun 2021, pandemi Covid-19 masih berlangsung. Kasus terkonfirmasi Covid-19 terus meningkat. Oleh karena itu, upaya pemulihan pariwisata masih berada pada fase tanggap darurat. Sejumlah destinasi wisata telah dibuka dengan protokol kesehatan ketat berbasis CHSE. Pada bulan Maret 2021, Dispar DIY meluncurkan Calendar of Event (CoE) 2021. Peluncuran kegiatan pariwisata tersebut untuk mengenalkan kepada masyarakat terkait kegiatan pariwisata di Yogyakarta sekaligus menunjukkan bahwa pariwisata Yogyakarta tidak boleh berhenti di tengah pandemi Covid-19. Terdapat 71 kegiatan wisata dan budaya selama tahun 2021. Ke-71 kegiatan yang dirangkum dalam Calendar of Event DIY 2021.

Dalam perkembangannya, pada bulan Maret 2021 tepatnya ketika libur panjang, jumlah kunjungan wisatawan mengalami kenaikan. Pengunjung didominasi wisatawan lokal. Kondisi ini menunjukkan kepercayaan masyarakat terhadap wisata di Yogyakarta sudah mulai kembali. Di samping beraktivitas di rumah, percepatan pelaksanaan vaksinasi Covid-19 bagi pelaku usaha wisata juga memberikan rasa aman dan nyaman bagi wisatawan untuk berwisata. Peningkatan kasus positif Covid-19 memaksa pemerintah mengeluarkan kebijakan PPKM dengan berbagai aturan di dalamnya. Yogyakarta termasuk daerah yang menerapkan PPKM hingga level 4. Dengan kebijakan tersebut, seluruh destinasi wisata ditutup sejak 3 Juli 2021. Upaya menggerakkan kembali pariwisata di tengah PPKM, Dinas pariwisata DIY bersama pemerintah daerah mendorong percepatan program vaksinasi bagi pelaku usaha wisata, seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.7. Melalui vaksinasi masif tersebut diharapkan dapat menciptakan kekebalan atau imunitas kelompok, selain menumbuhkan kembali kepercayaan wisatawan. Dispar DIY bersama Pemda dan Dinkes DIY berupaya melakukan inovasi vaksinasi wisata di berbagai destinasi wisata di DIY. Vaksinasi wisata terhadap pelaku usaha jasa pariwisata diutamakan untuk mendorong percepatan pemulihan kepariwisataan di DIY. Selain itu monitoring dan evaluasi terus dilakukan oleh Dispar DIY untuk menjaga dan menertibkan protokol kesehatan dalam kepariwisataan DIY.



Gambar 4. 7 Kegiatan Vaksinasi destinasi wisata oleh Dispar DIY.

Sumber: Dispar DIY

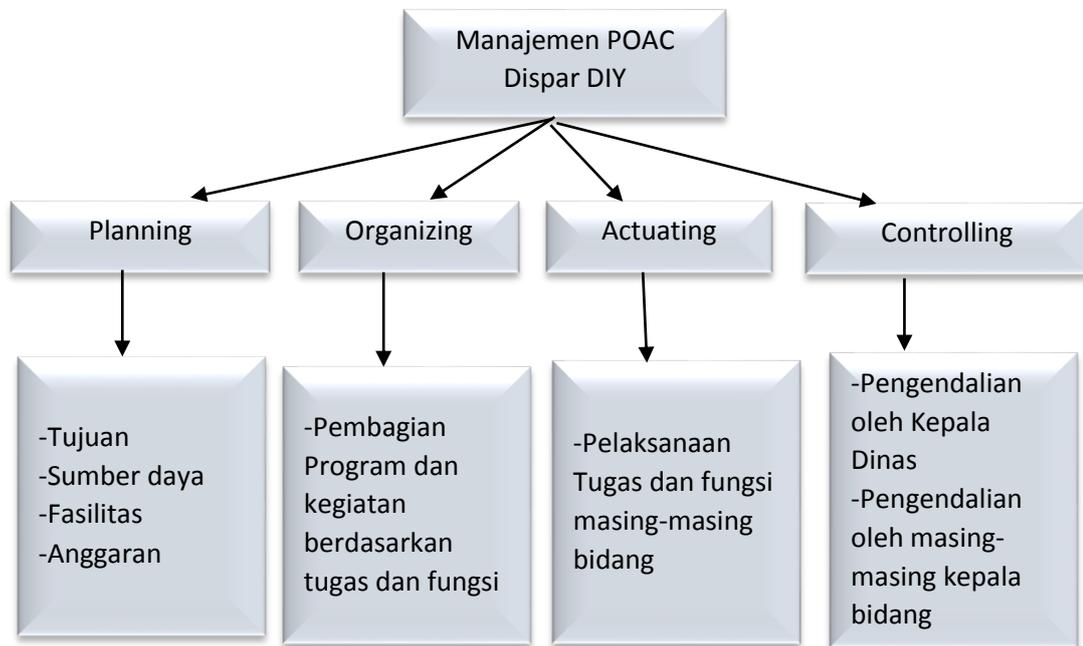
Pandemi Covid-19 masih belum berakhir, kebijakan demi kebijakan terus diadopsi pemerintah untuk menyesuaikan aktivitas masyarakat dengan kondisi pandemi Covid-19. Upaya Dinas pariwisata DIY terkait pemulihan kepariwisataan DIY terus dilakukan juga menyesuaikan dengan kondisi pandemi. Inovasi terus didorong mengikuti perkembangan situasi pandemi, begitu juga kolaborasi lintas sektor. Dispar DIY terus melibatkan para pemangku kepentingan di seluruh lini sektor pariwisata, termasuk Dinas pariwisata kabupaten/kota dan seluruh asosiasi pariwisata seperti hotel, restoran, travel agent, transportasi, pengelola destinasi wisata. Dinas pariwisata DIY secara berkala melakukan sosialisasi terhadap masing-masing Dinas pariwisata kabupaten/kota di DIY serta seluruh asosiasi sektor pariwisata dengan tujuan agar masing-masing sektor pariwisata memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga pemulihan kepariwisataan di masing-masing lini sektor pariwisata. Begitu pula kolaborasi dengan berbagai sektor untuk pemulihan kepariwisataan di DIY.

4.6 Manajemen Komunikasi POAC Dinas Pariwisata DIY

Menurut G.R Terry (Terry,1986:4) dalam Winardi menyatakan fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian sub bagian tubuh yang berbeda di manajemen sehingga bagian-bagian tubuh tersebut dapat melaksanakan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari *Planning*,

Organizing, Actuating dan Controlling (POAC). Maka strategi komunikasi dalam pendekatan manajemen pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan / evaluasi (*controlling*) untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena upaya Dinas pariwisata DIY dalam rangka pemulihan kembali aktivitas kepariwisataan DIY yang sempat mengalami ketidakpastian dalam masa pandemi Covid-19, selain melakukan inovasi, kolaborasi dan adaptasi, peneliti mencoba merumuskan berdasarkan teori manajemen POAC yang dilaksanakan Dinas pariwisata DIY yakni tentang penerapan fungsi manajerial dalam pelaksanaan kebijakan di masa pandemi Covid-19.

Planning yakni mengenai keputusan Dinas pariwisata DIY untuk menentukan tujuan, melihat sumber daya yang ada, fasilitas yang dimiliki, serta anggaran yang diperlukan. *Organizing* yakni upaya Dinas pariwisata dalam menciptakan suatu kerangka atau struktur kerja serta tanggung jawab yang tersusun rapi ke dalam masing masing bidang kerja kepariwisataan DIY. *Actuating* yakni upaya masing masing bidang kerja dalam melaksanakan tugas kerja yang sudah disusun dan diberikan. *Controlling* yakni upaya pengendalian yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas kerja dan tanggung jawab yang diberikan. Secara garis besar fungsi manajemen POAC Dinas pariwisata DIY dapat dilihat pada bagan 4.2.



Bagan 4. 2 Manajemen POAC Dinas Pariwisata DIY

Sumber: Diolah dari teori Manajemen POAC G.R Terry

4.6.1 Planning

Planning atau perencanaan adalah fungsi manajemen yang pertama. Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *controlling*, dan *actuating*, harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan atau merencanakan merupakan hal yang dilakukan untuk membuat dan menetapkan rencana. Perencanaan sendiri berfungsi sebagai penentu tujuan yang akan dicapai. Selain itu perencanaan juga bermanfaat sebagai sarana penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya perencanaan, tujuan yang ingin dicapai menjadi jelas dan lebih terarah. Tahap perencanaan Dinas Pariwisata DIY dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 diatur berdasarkan Perubahan Rencana Kerja (Renja) tahun 2021 yang disesuaikan dengan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pariwisata DIY tahun 2017-2022 dan Perubahan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2021 yang bertemakan “Penguatan SDM Unggul dan Percepatan Pemulihan Sosial Ekonomi bagi Masyarakat DIY” menyesuaikan dengan kondisi pandemi Covid-19. Oleh karena itu perencanaan

program kegiatan yang dilaksanakan Dinas Pariwisata DIY di masa pandemi Covid-19 khususnya pada periode 2021-2022 ini merupakan upaya pemulihan pariwisata DIY akibat pandemi Covid-19.

Berdasarkan hasil dari perubahan Renja, perubahan Renstra dan perubahan RKPD, kemudian dibawah pimpinan Kepala Dinas pariwisata, program dan kegiatan Dinas pariwisata DIY kemudian dikelola oleh subbagian program yang kemudian untuk dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) untuk dilaksanakan masing-masing bidang dalam organisasi Dinas pariwisata DIY, yakni bidang destinasi pariwisata, bidang industri pariwisata, bidang pemasaran pariwisata, dan bidang pengembangan kapasitas pariwisata. Kemudian pada tahap perencanaan Dinas pariwisata DIY juga mengumpulkan informasi-informasi mengenai fakta-fakta kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19, seperti informasi yang tidak benar mengenai kepariwisataan, dan pelanggaran-pelanggaran terhadap protokol kesehatan di beberapa tempat di destinasi wisata, serta ketidakdisiplinan usaha jasa akomodasi dan restorasi dalam menaati panduan-panduan kepariwisataan yang berlaku. Tahapan selanjutnya Dinas pariwisata melakukan rapat-rapat internal yang dilakukan secara berkala untuk membahas isu-isu penting mengenai kepariwisataan, menetapkan periode waktu yang harus diselesaikan dalam menjalankan program dan kegiatan, mengumpulkan ide-ide dari anggota organisasi. Pada tahap perencanaan juga perlu dilakukan penentuan target sasaran agar tujuan pelaksanaan program dan kegiatan tepat sasaran. Dinas pariwisata DIY dalam menentukan target sasaran pada program dan kegiatan dalam pemulihan aktivitas kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 adalah seluruh pelaku wisata di DIY.

Pada tahapan perencanaan ini juga ditetapkan sumber daya yang akan digerakkan, antara lain tenaga, dana dan fasilitas (Cangara, 2013). Pada tahapan ini Dinas Pariwisata DIY juga mempersiapkan segala sesuatu yang meliputi sumber daya manusia, dana, dan fasilitas. Sumber daya manusia dalam program dan kegiatan pariwisata berasal dari Dinas Pariwisata DIY, yang juga dibantu oleh berbagai pihak asosiasi-asosiasi terkait pariwisata seperti Gabungan Industri

Pariwisata Indonesia Yogyakarta (GIPI), Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia Yogyakarta (PHRI), Organisasi Angkutan Darat (ORGANDA), Association of the Indonesian Tours and Travel Agencies Yogyakarta (ASITA). Anggaran program dan kegiatan Dinas pariwisata DIY berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) DIY dan Dana Keistimewaan DIY. Pada pelaksanaan kegiatan Dinas Pariwisata DIY juga menggunakan fasilitas tersedia dibantu fasilitas dari pemerintah propinsi DIY. Pada proses perencanaan fungsi pimpinan sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan karena semua kegiatan akan menjadi tanggung jawab pimpinan. Semua perencanaan program kepariwisataan DIY, mengatur kegiatan-kegiatan urusan bidang pariwisata dibawah pimpinan langsung oleh kepala Dinas pariwisata DIY. Dengan menyusun perencanaan yang jelas, akan memudahkan semua elemen dalam organisasi dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga memberikan kontribusi untuk tercapainya tujuan organisasi.

4.6.2 Organizing

Organizing, atau pengorganisasian adalah menciptakan suatu kerangka atau struktur kerja yang tersusun rapi, sehingga setiap bagian akan merupakan satu kesatuan dan bersifat saling mempengaruhi, dengan kata lain bisa juga disebut penyusunan tugas kerja dan tanggung jawabnya. Tujuan pengorganisasian yaitu mempermudah pelaksanaan tugas dan pengawasan setiap unit orang sehingga manajemen berhasil secara efektif dan efisiensi. (Onong Uchjana, 2009). Pengorganisasian dalam institusi Dinas pariwisata DIY, diatur sesuai dengan fungsi struktural yang ada dalam institusi Dinas pariwisata DIY dengan Kepala Dinas sebagai pimpinannya. Setelah melalui tahap perencanaan yakni program dan kegiatan yang sudah ditetapkan, Kepala Dinas pariwisata DIY mengalokasikan tanggungjawab kepada Subbagian program untuk melakukan pembagian program dan kegiatan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) untuk dilaksanakan masing-masing bidang fungsional dalam institusi Dinas pariwisata DIY, yakni bidang destinasi pariwisata, bidang industri pariwisata, bidang pemasaran pariwisata, dan bidang pengembangan kapasitas pariwisata.

Berdasarkan fungsi struktural Dinas kepariwisataan DIY setiap bidang fungsional mempunyai seksi-seksi sebagai pembantu urusan bidang fungsional kepariwisataan. Bidang Destinasi pariwisata dibantu seksi Manajemen Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) dan seksi Sarana Prasarana Pariwisata, Bidang Industri pariwisata dibantu seksi Pembinaan dan Pengawasan Industri Pariwisata dan seksi Manajemen Ekonomi Kreatif, Bidang Pemasaran dibantu seksi Promosi pariwisata dan seksi Pelayanan Informasi Pariwisata, Bidang Pengembangan Kapasitas pariwisata dibantu seksi SDM pariwisata dan seksi Kelembagaan pariwisata. Berdasarkan RKA yang sudah ditetapkan pembagian tugas kerja, program dan kegiatan dalam upaya Dinas pariwisata DIY menyesuaikan aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 berdasarkan fungsional bidang kepariwisataan seperti pada tabel 4.7.

Tabel 4. 7 Perencanaan Program dan Kegiatan Dinas pariwisata DIY di Masa Pandemi Covid-19.

Bidang	Program dan Kegiatan
Destinasi Pariwisata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring dan evaluasi Manajemen destinasi pariwisata Provinsi. Money destinasi ini terkait bagaimana penerapan prokesnya (CHSE) baik pengelola destinasi maupun pengunjungnya. 2. Melakukan study kelayakan destinasi wisata. 3. <i>Refocusing</i> beberapa event kegiatan untuk di alihkan ke program pengadaan fasilitas kesehatan dan pembinaan serta pengawasan industri pariwisata. 4. Sosialisasi CHSE dan Panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” edukasi, pendampingan dan monitor melalui bidang Pengawasan dan Pembinaan. 5. Melakukan inovasi kegiatan vaksinasi di destinasi wisata, kerja sama antara Pemda, Dinkes, Satgas dan Satpol PP.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Pembenahan infrastruktur dan fasilitasi pariwisata yang higienis dalam rangka mendukung <i>new normal</i>. 7. Sosialisasi Pranatan Anyar di Desa Wisata.
Industri Pariwisata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitasi standarisasi industri dan usaha pariwisata berupa sertifikasi CHSE usaha jasa pariwisata. 2. Monitoring, Pembinaan dan pengawasan UJP (Usaha Jasa Pariwisata), seperti bimbingan teknis dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan. 3. Program akomodasi yang menyajikan dukungan pariwisata meliputi transportasi, perhotelan di berbagai tingkatan, baik losmen hingga hotel berbintang. 4. Sosialisasi CHSE dan Panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” bidang industri usaha jasa pariwisata.
Bidang Pemasaran Pariwisata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagian pemasaran melakukan penguatan Promosi Melalui Media Cetak, Elektronik, dan Media Sosial. Pembuatan Peta Wisata, Penambahan jumlah follower media sosial dinas pariwisata (Instagram, Facebook, twitter, YouTube channel), Publikasi Media Cetak. 2. Program peta wisata dan virtual tour yang dapat diakses melalui aplikasi Android. 3. Program even yang diselenggarakan secara daring yang memiliki kekhasan dan identik dengan tradisi dan budaya Yogyakarta. 4. Program digitalisasi, melalui website visitingjogja.jogjaprovo.go.id 5. Pengembangan media sosial Dinas pariwisata DIY Instagram, Facebook, tweeter, YouTube. 6. Promosi pariwisata melalui Media elektronik.

	<p>7. Pembangunan Pusat Informasi Wisata TIC (Tourist Information Centre) di Malioboro, Bandara, dan Stasiun.</p>
<p>Bidang Pengembangan Kapasitas Pariwisata</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Kompetensi SDM Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Tingkat Lanjutan yakni dengan melakukan pembinaan pokdarwis, desa/kampung wisata, pokdarwis dan homestay, Pelatihan dan Kemitraan kelembagaan Pelaku Pariwisata, Pelatihan digitalisasi : branding, pemasaran dan penjualan pada desa wisata, homestay, kuliner, souvenir, Pelatihan Manajemen desa wisata, Pelatihan Manajemen usaha homestay/pondok wisata, Pelatihan SDM Wisata. 2. Peningkatan Peran serta Masyarakat dalam Pengembangan Kemitraan Pariwisata yakni mengadakan Forum Komunikasi Lintas Sektor, kemitraan yang dilakukan antara desa wisata dengan Hotel, Sosialisasi Perda Pramuwisata, Sosialisasi Pergub Desa Wisata, Sosialisasi Sadar Wisata. 3. Fasilitasi Sertifikasi Kompetensi bagi Tenaga Kerja Bidang Pariwisata 4. Pelatihan Peningkatan Inovasi dan Higienis Sajian Kuliner Di Destinasi Pariwisata 5. Fasilitasi Sertifikasi Kompetensi bagi Tenaga Kerja Bidang Pariwisata yakni dengan Pelatihan Pemandu Wisata Alam (Trekking), Pelatihan Pemandu Wisata Buatan, Pelatihan Pemandu Wisata Budaya (Cagar Budaya : Museum), Pelatihan Peningkatan Inovasi dan Higienis Sajian Kuliner Di Destinasi Pariwisata, Sertifikasi SDM Pariwisata.

Sumber: Diolah dari Perubahan Renja Dinas pariwisata 2021

4.6.3 Actuating

Actuating merupakan tindakan mengupayakan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Tahapan *actuating* (pelaksanaan) dilaksanakan setelah pengorganisasian sudah disepakati oleh semua pihak yang terlibat dalam melakukan suatu kegiatan. Berdasarkan tahapan pengorganisasian bahwa program dan kegiatan Dinas pariwisata DIY dituangkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) untuk dilaksanakan masing-masing bidang fungsional, maka pada tahap pelaksanaan bidang-bidang terkait menjalankan dan bertanggungjawab akan program dan kegiatan yang sudah dibagi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara ada beberapa program dan kegiatan sudah dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY, ada juga program dan kegiatan yang sedang berjalan. Beberapa program dan kegiatan yang sudah berjalan antara lain terlihat pada tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Program dan Kegiatan Dinas pariwisata DIY Yang Sudah Berjalan di Masa Pandemi Covid-19.

No	Program dan Kegiatan
1	Monitoring dan evaluasi Manajemen destinasi pariwisata terkait CHSE dan Panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” yang sudah terlaksana di beberapa lokasi yakni Bukit Teletubbies, Obelix Hills, Pantai Parangtritis, Jatilarangan Bantul, Kebon Anggur Ngunan Unan Srigading Sanden, Bantul, Gondomanan, Kota Yogyakarta, Mantrijeron, Kota Yogyakarta dan Desa wisata Selopamioro. Monitoring dan evaluasi Manajemen destinasi wisata masih akan terus dilakukan di beberapa destinasi dan desa wisata di DIY.
2	Program study kelayakan beberapa destinasi wisata yakni feasibility study Pantai Wediombo, Jepitu, Girisubo, Gunungkidul, Feasibility Study Pengembangan Potensi wisata Kawasan Gondokusuman, Feasibility Study Pengembangan Potensi wisata Kawasan Tegalrejo, Feasibility Study Potensi Wisata Jati Larangan-Taman Sengon, Guwosari, Pajangan, Bantul dan beberapa destinasi lainnya.

3	<i>Refocusing</i> kegiatan seperti event Jogja Air Show, program Grebeg Santri, dan beberapa event lainnya untuk dialihkan ke pengadaan fasilitas kesehatan dan pembinaan serta pengawasan industri pariwisata.
4	Terselenggaranya program vaksin wisata series yakni vaksinasi di 34 destinasi wisata di Provinsi DIY.
5	Pembenahan infrastruktur yakni dengan memberikan stimulus pemasangan Wastafel di 50 destinasi/desa wisata di DIY dengan pola padat karya bekerja sama dengan masyarakat di destinasi dan desa wisata.
6	Terselenggaranya sertifikasi CHSE lebih dari 300 usaha jasa pariwisata mencakup hotel, restoran, lokasi wisata, hingga tempat penjualan oleh-oleh di destinasi wisata di DIY. Program sertifikasi masih akan terus dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY.
7	Melakukan pembinaan dan pengawasan serta sosialisasi panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” di sejumlah usaha jasa pariwisata secara berkala.
8	Pengembangan digitalisasi kepariwisataan DIY melalui website dan aplikasi “visitingjogja” sebagai upaya untuk mempermudah pelaku wisata mengakses segala hal berkaitan dengan kepariwisataan DIY, mencegah penyebaran Covid-19 melalui reservasi tiket secara online. Terlaksananya pembuatan peta wisata, virtual tour yang diakses melalui website dan aplikasi visitingjogja’
9	Terselenggaranya event-event pariwisata DIY yang dilakukan secara daring di masa pandemi Covid-19 antara lain Pasar keroncong Kotagede, <i>Museum Carnival Performance</i> , Jagongan Wagen dan beberapa even lainnya. Even-even daring yang dilaksanakan Dinas pariwisata DIY masih akan terus dilaksanakan selama masa pandemi Covid-19.
10	Terselenggaranya pembangunan TIC di Malioboro, Bandara, dan Stasiun.
11	Terselenggaranya promosi mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 melalui media sosial Dinas pariwisata DIY yakni <i>Instagram @visitingjogja</i> , <i>Facebook visitingjogja</i> , <i>tweeter visitingjogja</i> . Promosi juga dilakukan melalui youtube visitingjogja dengan berbagai even yang

diselenggarakan. Selain itu promosi juga dilakukan melalui program TV “Anjongsana” yang ditayangkan di RB TV yang sudah dilaksanakan sebanyak 25 kali dari target total 60 kali. Program TV Program ini merupakan salah satu strategi dalam penguatan nilai Pariwisata di DIY melalui talk show yang menghadirkan topik seputar pariwisata dalam masa pandemi Covid-19 dan pranataaan anyar pariwisata yang dikemas dalam bentuk ngobrol santai untuk (calon) wisatawan sehingga menumbuhkan rasa pemasaran dan ingin berkunjung ke Daerah Istimewa Yogyakarta dengan sistem <i>new normal</i> .
--

Pada beberapa program dan kegiatan yang akan dilakukan Dinas pariwisata DIY juga melibatkan beberapa media cetak, media online, televisi dan media sosial Dinas pariwisata DIY untuk menyampaikan pesan-pesan yang ingin disampaikan pada saat pelaksanaan kegiatan. Penyampaian pesan-pesan mengenai program dan kegiatan Dinas pariwisata DIY melalui media cetak, online, televisi, media sosial dengan tujuan agar para pelaku wisata bisa mengetahui perkembangan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Upaya program dan kegiatan Dinas pariwisata DIY dalam langkah pemulihan aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 di sisi lain meningkatkan kepercayaan pelaku wisata terhadap kepariwisataan DIY aman untuk dikunjungi dengan panduan kepariwisataan yang berlaku sehingga kepariwisataan DIY bisa segera pulih.

4.6.4 Controlling

Controlling atau Pengawasan mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sarasannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, (Cangara, 2014). Dinas pariwisata DIY juga melaksanakan tahapan pengawasan dan evaluasi ini untuk mengetahui sudah berhasil atau belum program dan kegiatan yang dilaksanakan dan juga untuk mengetahui serta memperbaiki kekurangan yang masih terjadi. Oleh karena itu peran pemimpin pada tahap pengawasan menjadi sangat penting karena mengontrol dan mengevaluasi semua perencanaan program dan kegiatan, agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi *controlling* yang dilakukan Dinas pariwisata DIY, terbagi menjadi dua

kategori fungsi pengawasan yakni fungsi pengawasan secara umum yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pariwisata DIY sebagai orang yang memimpin kepariwisataan DIY dan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh setiap Kepala Bidang fungsional pada proses pelaksanaan program dan kegiatan yang ditetapkan oleh masing-masing bidang fungsional.

Fungsi pengendalian oleh setiap Kepala bidang fungsional pariwisata DIY dilakukan secara langsung pada saat pelaksanaan kegiatan, mengontrol berjalannya kegiatan, memeriksa pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan fungsi pengawasan secara umum oleh Kepala dinas pariwisata DIY dilakukan saat sebelum proses, saat proses, dan sesudah proses berjalannya program dan kegiatan. Saat sebelum proses berjalannya program dan kegiatan, fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Kepala dinas pariwisata DIY adalah dengan *preventive control* yakni dengan mengontrol semua proses perencanaan kegiatan agar perencanaan program dan kegiatan tepat pada sasaran. Saat proses berjalannya program dan kegiatan, tanggung jawab pengawasan diberikan kepada kepala bidang fungsional, untuk lebih mengendalikan proses pelaksanaan berjalannya program dan kegiatan di lapangan, tetapi sebagai orang yang dipercaya memimpin kepariwisataan DIY, Kepala dinas tidak sepenuhnya melepas tanggung jawabnya saat proses pelaksanaan kegiatan. Fungsi pengawasan oleh Kepala dinas pariwisata DIY saat proses pelaksanaan program dan kegiatan yakni dengan melakukan pengawasan secara berkala pada setiap program dan kegiatan yang dilakukan.

Pada fungsi pengawasan oleh Kepala dinas pariwisata DIY sesudah proses berjalannya program dan kegiatan yakni dengan melakukan evaluasi pada setiap program dan kegiatan. Evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui berbagai hal saat pelaksanaan kegiatan seperti anggaran yang dikeluarkan, penyimpangan-penyimpangan dan kesalahan-kesalahan yang perlu dibenahi, untuk diperbaiki pada program dan kegiatan periode berikutnya. Pada proses pengawasan ditemukan beberapa program dan kegiatan yang belum mencapai standar sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat. Beberapa program dan kegiatan yang belum mencapai standar sesuai dengan perencanaan diantaranya:

1. Beberapa Program Even pariwisata yang anggarannya dialihkan ke bantuan pengadaan fasilitas kesehatan dan pembinaan serta pengawasan industri pariwisata.
2. Program promosi melalui program TV, mengenai perjalanan wisata di masa *new normal* yang baru terlaksana 25 kali dari target sebanyak 60 kali.
3. Promosi dan Pengembangan digitalisasi pariwisata yang belum maksimal karena masih banyak wisatawan yang melakukan reservasi tiket masih secara konvensional.
4. Pembinaan dan pengawasan, serta sosialisasi panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” yang belum dilakukan secara menyeluruh ke industri dan destinasi wisata.

4.7 Prinsip Manajemen Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Situasi kepariwisataan DIY di awal pandemi Covid-19 mengalami krisis baik krisis akibat pandemi seperti menurunnya kunjungan wisatawan, maupun krisis yang turut menyertai pandemi Covid-19 seperti ketidakjelasan informasi mengenai kepariwisataan DIY, kegiatan komunikasi yang tidak bisa dilaksanakan seperti situasi seperti sebelum pandemi, diikuti dengan infodemik, berbagai informasi yang tidak benar yang turut memperburuk kepariwisataan DIY. Situasi-situasi tersebut berpotensi informasi dan komunikasi yang dilakukan oleh Dinas pariwisata DIY dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 menjadi tidak kondusif dan tidak berjalan sesuai harapan. Oleh karena itu, aktivitas manajemen komunikasi dibutuhkan organisasi dalam hal ini Dinas pariwisata DIY untuk mendukung tujuan pemulihan aktivitas kepariwisataan di tengah pandemi Covid-19 di DIY.

Coombs & Sherry (2010:20) menyebutkan bahwa komunikasi krisis dapat di definisikan secara luas sebagai pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang di perlukan untuk mengatasi situasi krisis. Melihat kasus pandemi Covid 19 maka manajemen komunikasi krisis menjadi hal yang sangat penting untuk dijalankan Dinas Pariwisata DIY untuk meminimalisir penyebaran Covid-19

di bidang destinasi dan industri pariwisata dengan melakukan sosialisasi, pembinaan dan pengawasan, melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan menyaring informasi-informasi yang dibutuhkan, menginformasikan aktivitas kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru. Informasi yang kadang tidak jelas dari mana sumbernya dan kebenarannya masih dipertanyakan juga memunculkan rumor yang justru akan membingungkan masyarakat sekaligus membangun berbagai stimulus agar perekonomian dapat terus berjalan.

Manajemen komunikasi krisis menjadi hal penting untuk dijalankan karena beberapa hal, pertama, pandemi belum dapat diselesaikan dalam level nasional dan internasional, kedua, kerugian yang ditimbulkan menyebabkan depresiasi ekonomi. Untuk itulah, pengembangan pariwisata secara terbatas diperlukan untuk menghidupkan kembali pariwisata yang nantinya dapat mengembangkan perekonomian Provinsi DIY. Dinas pariwisata DIY kemudian melakukan penyesuaian-penyesuaian melalui inovasi, kolaborasi dan adaptasi, agar kepariwisataan DIY bisa berjalan di tengah pandemi Covid-19. Manajemen krisis dan komunikasi krisis pada akhirnya menjadi satu-kesatuan dalam mengatasi situasi krisis yang sedang terjadi. Hal Manajemen komunikasi krisis kemudian menjadi sangat penting dilakukan oleh Dinas Pariwisata DIY untuk memberikan suatu informasi yang jelas mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 dan melakukan penyaringan terhadap informasi-informasi yang dibutuhkan serta harus melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat. Karena ditakutkan adanya informasi-informasi yang simpang siur dan masih diragukan kevalidannya. Dalam hal ini, Dinas Pariwisata DIY pun berusaha untuk melakukan komunikasi dengan publik pariwisata, menyampaikan informasi-informasi mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa hal dilakukan Dispar DIY dalam menyampaikan informasi kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19, antara lain:

1. Memiliki Tim Pengelola Informasi Pariwisata

Pada saat awal pandemi kebijakan dari pemerintah kadang berubah-ubah, dinamika di lapangan kadang harus dikaji terus menerus untuk mendapat kebijakan yang lebih baik. Masyarakat kadang bingung dengan kebijakan yang berubah-ubah itu. Oleh karena itu Dinas Pariwisata DIY melalui tim pengelola informasi pariwisata secara khusus pada masa awal pandemi Covid-19 berfungsi untuk menepis informasi liar yang beredar di bidang pariwisata DIY, meluruskan berita-berita yang tidak benar di kepariwisataan DIY di media sosial dan online. Tim komunikasi yang terlibat dalam manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata Provinsi DIY sebenarnya merupakan tim pengelola informasi pariwisata, yang ketika awal-awal pandemi Covid-19 berfungsi untuk mengendalikan pemberitaan-pemberitaan hoax dalam kepariwisataan DIY dan juga menginformasikan perkembangan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19.

“...Saat awal-awal kita ada semacam tim komunikasi yang tergabung dalam bidang pengelola informasi pariwisata, untuk menghadapi informasi liar dalam masyarakat. Setiap hari kami mengamati berita baik di media massa maupun media online dan media sosial. Dalam hal ini kita melihat apakah ada berita-berita yang tidak benar tentang kepariwisataan jogja. Kita di sini untuk meluruskan berita yang tidak benar tersebut. Dengan adanya media sosial yang liar, orang bisa mendapatkan berita dari mana-mana dan bisa men-share berita itu kemana-mana yang mana itu bisa menjadi sebuah isu yang sebenarnya tidak benar atau hoax tapi kadang-kadang diyakini. Tim komunikasi Dinas pariwisata berusaha untuk meluruskan agar tidak terjadi kegaduhan dalam kepariwisataan jogja. Apalagi diawal pandemi itu kan isu mengenai Covid itu sendiri belum ada kepastian, kebijakan dari pemerintah kadang try and error, dinamika di lapangan kadang harus dikaji terus menerus untuk mendapat kebijakan yang lebih baik. Masyarakat kadang bingung dengan kebijakan yang berubah-ubah itu. Tim komunikasi dipersiapkan untuk itu di bidang pariwisata, meneruskan kebijakan dari pemerintah, mengingatkan kepada masyarakat atas perubahan tersebut khususnya di bidang pariwisata agar tidak terjadi kebimbangan.” (wawancara dengan Bapak Don Charles selaku tim pengelola informasi pariwisata dan kepala bidang pemasaran)

Tim komunikasi Dinas Pariwisata Provinsi DIY merupakan tim pengelola informasi pariwisata DIY, berada di bawah supervisi Kepala Dinas Pariwisata Provinsi DIY, Bapak Singgih Rahardjo. Tim yang terlibat ini berkoordinasi secara

intensif untuk memberikan pemahaman kepada para pelaku pariwisata dan masyarakat luas di wilayah DIY. Ketidakjelasan informasi mengenai pandemi Covid-19 diawal-awal pandemi merupakan salah satu penyebab pelanggaran protokol kesehatan dimana-mana termasuk di kepariwisataan DIY. Pesan-pesan yang disampaikan berupa informasi untuk meluruskan beberapa pemberitaan hoax dalam kepariwisataan, mengendalikan informasi yang simpang siur dalam kepariwisataan, serta menyampaikan perkembangan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Media yang digunakan Dinas pariwisata DIY dalam menyampaikan informasi-informasi tersebut antara lain media massa dan media sosial. Dinas pariwisata DIY tidak membatasi pada beberapa media massa tetapi terbuka untuk semua media massa, sedangkan media sosial yang digunakan adalah media sosial Dispar DIY seperti Instagram @dispar DIY, @visitingjogja, Facebook visiting jogja dan tweeter visiting jogja. Media sosial Instagram @DisparDIY dan @visitingjogja merupakan media sosial yang paling sering digunakan Dispar DIY. *Spoken person* atau komunikator Dinas pariwisata DIY dalam menyampaikan informasi-informasi kepariwisataan kepada media massa adalah kepala dinas pariwisata Bapak Singgih Rahardjo. Berdasarkan hasil wawancara tim komunikasi dalam Dinas pariwisata dibentuk hanya saat awal-awal pandemi karena ketidakjelasan informasi mengenai pandemi Covid-19 itu sendiri, dan ketidakjelasan informasi yang beredar di bidang pariwisata DIY. Kemudian setelah pemerintah membentuk tim-tim yang menangani kasus Covid-19 seperti Satgas, SATPOL PP, pengelolaan informasi mengenai pandemi Covid-19 harus melalui satu pintu yaitu Satgas Covid-19. Namun meskipun demikian tim pengelolaan informasi pariwisata DIY tetap ada dalam menginformasikan aktivitas dan perkembangan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19.

2. Menyampaikan Informasi Melalui Media Massa

Krisis yang dibiarkan akan memunculkan spekulasi, rumor yang memungkinkan lebih dipercaya, memengaruhi persepsi, dan dianggap sebagai kebenaran. Media massa adalah prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media center dan secepat mungkin melakukan konferensi pers. Upaya Dinas pariwisata DIY dalam menginformasikan perkembangan aktivitas

kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19, menepis pemberitaan yang tidak benar, meluruskan informasi hoax di destinasi pariwisata DIY, memberikan sosialisasi mengenai protokol kesehatan saat berwisata ke DIY, dan menjalankan aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, selain menggunakan media organisasi Dinas pariwisata yakni Website *visitingjogja*, Instagram, Facebook, dan *tweeter visiting jogja*, Dinas pariwisata DIY juga menjalin hubungan dengan media massa baik media cetak, maupun media online. Saluran media massa yang digunakan Dinas pariwisata dalam menginformasikan aktivitas kepariwisataan DIY tidak terbatas pada media massa tertentu saja, tetapi terbuka untuk semua media massa yang bisa dijangkau. Dinas pariwisata menjalin hubungan dengan hampir semua media massa yang bisa digunakan sebagai saluran komunikasi.

“...Untuk meluruskan pemberitaan yang tidak benar mengenai pandemi Covid-19 di kepariwisataan DIY dan untuk menginformasikan aktivitas kepariwisataan di jogja kita juga menjalin hubungan dengan media massa dan media online. Kita tidak membatasi media massa yang kita gunakan, ada KR, Tribun dan semua media massa yang bisa kita jangkau, dengan kepala dinas sebagai pembicaranya. Tetapi selain media massa, yang sering kita gunakan adalah media online baik melalui Instagram, Facebook, *tweeter*. Karena media sosial rasanya lebih tepat di zaman sekarang.” (wawancara dengan Bpk Don Charles bagian pengolahan informasi pariwisata)

Hasil wawancara diatas didukung dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan bahwa Dinas pariwisata DIY menggunakan saluran media massa baik media cetak maupun media online dalam menginformasikan aktivitas kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru. Hal ini terlihat dengan berbagai berita tentang bagaimana Dinas pariwisata menampik isu-isu pemberitaan hoax tentang pembukaan pariwisata DIY (Dinas Pariwisata Luruskan Kabar Hoax Pembukaan 35 Destinasi Wisata, Sunartono, *Harianjogja.com*), atau menginformasikan aktivitas kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru (Dinas Pariwisata DIY Gelar Vaksinasi di Objek Wisata, Agus sigit, *Krjogja*), (DIY Siap Terima Wisatawan dengan Aplikasi *VisitingJogja* dan *PeduliLindungi*, *Fabiola Febrinasti*, *Suara.com*). Menjalinkan hubungan dengan media massa, wartawan atau pers untuk menjalin kerjasama dan hubungan baik oleh suatu organisasi merupakan salah satu prinsip manajemen komunikasi krisis, yang nantinya akan berpengaruh

pada pemberitaan atau message dalam media massa itu sendiri buat menjaga kesan positif dari suatu organisasi yang dinaunginya.

3. Mengumpulkan Fakta dan Hati-hati Menyampaikan Informasi

Pengumpulan fakta di lapangan bertujuan untuk mengurangi resiko muncul *shock*, kepanikan dan kekhawatiran publik, kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga muncul spekulasi-spekulasi. Fakta-fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada *miscommunications*. Berkaitan dengan situasi pandemi Covid-19 khususnya dalam kepariwisataan DIY, Dinas pariwisata DIY tidak bekerja sendirian dalam pengumpulan fakta-fakta di lapangan. Bahkan sebenarnya ada tim khusus Covid-19 yaitu Satgas Covid-19 yang lebih memiliki andil dalam penanganan Covid-19 bahkan dalam kepariwisataan sekalipun karena masalah pandemi merupakan masalah global. Meskipun demikian Dinas pariwisata DIY tidak tinggal diam, apabila pemberitaan pandemi Covid-19 terjadi dalam kepariwisataan DIY maka Dinas pariwisata juga turut mengumpulkan fakta-fakta bekerja sama Tim Satgas Covid-19 dan SATPOL PP serta menyampaikan fakta-fakta tersebut kepada pelaku wisata.

“...Sebenarnya kalau masalah pandemi Covid-19 ini saat ini semua ditangani oleh tim Satgas-Covid-19, sehingga informasi menjadi satu pintu. Jogja ini terkenal dengan kota pariwisata, jadi kasus Covid-19 di jogja manapun pasti bersinggungan dengan kepariwisataan. Oleh karena itu kami dari Dinas pariwisata juga melakukan pengumpulan fakta-fakta di lapangan, menggali kebenaran informasi dan menyampaikan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan, melalui kepala Dinas sebagai spoken person nya agar tidak menimbulkan kepanikan publik.” (wawancara dengan Don Charles bagian pengolahan informasi pariwisata)

Pengumpulan fakta-fakta juga dilakukan Dinas pariwisata DIY bekerja sama dengan Dinas pariwisata kabupaten dan kota serta seluruh asosiasi kepariwisataan di DIY baik pengelola destinasi dan desa wisata, pengelola hotel dan restoran, agen tour dan travel serta transportasi pariwisata. Berdasarkan hasil wawancara dalam menyampaikan berbagai informasi mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19, Dinas pariwisata DIY sudah terdahulu menggali kebenaran informasi melalui pengumpulan fakta, melakukan identifikasi sehingga informasi yang

disampaikan kepada pelaku wisata tidak melenceng dari fakta yang sesungguhnya di lapangan dan tidak menimbulkan berbagai masalah baru.

Dinas pariwisata DIY tidak terburu-buru dalam memberikan informasi, setiap informasi yang akan disebarluaskan, dikonfirmasi terlebih dahulu kebenarannya agar tidak membuat situasi makin keruh. Pelanggaran protokol kesehatan di destinasi dan industri pariwisata juga tidak terlepas dari informasi hoax yang bertebaran dalam masyarakat. Karakteristik media baru yang serba cepat dan instan mendorong media-media online untuk kejar tayang dalam memproduksi pemberitaan dan abai terhadap kualitas termasuk soal akurasi berita. Oleh karena itu pengumpulan fakta-fakta di lapangan oleh organisasi terkait menjadi hal yang krusial, untuk menyampaikan informasi yang akurat mengenai apa yang sebenarnya terjadi sehingga tidak menimbulkan kebingungan dalam masyarakat.

4. Melakukan Kegiatan Konferensi Pers

Tujuannya melakukan konferensi pers berskala adalah untuk update informasi sehingga tidak muncul kekurangan informasi serta mengontrol berita-berita atau publisitas negative di media menyampaikan pernyataan atas suatu informasi oleh organisasi harapan berita akan disiarkan seluas-luasnya. Upaya Dinas pariwisata DIY dalam memberikan informasi kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru kepada pelaku wisata juga dilakukan dengan menyediakan konferensi pers kepada media massa. Kegiatan konferensi pers Dinas pariwisata DIY hanya dilakukan saat kegiatan-kegiatan tertentu saja diantaranya saat kegiatan persiapan menyambut *new normal*, penerbitan panduan “Pranataan Anyar Plesiran Jogja”, kegiatan vaksinasi di destinasi wisata. Tujuan kegiatan konferensi pers yang dilakukan Dinas pariwisata DIY pada beberapa kegiatan besar tersebut adalah untuk menginformasikan seluas-luasnya beberapa program besar dan penting kepada semua pelaku wisata.

“...Iya mas, pada beberapa kegiatan kita juga melakukan konferensi pers, seperti saat awal persiapan new normal pariwisata, kemudian juga saat launching Pranataan Anyar dan aplikasi visitingjogja, kita melakukan konferensi pers dan juga pers release. Saat kemarin juga waktu vaksinasi di destinasi juga dilakukan konferensi pers, agar pelaku wisata juga tahu bahwa

kita melakukan inovasi vaksinasi di destinasi dalam kemasan yang berbeda”. (wawancara dengan Don Charles bagian pengolahan informasi pariwisata)

Kegiatan konferensi pers saat awal kegiatan persiapan *new normal* bertujuan untuk menginformasikan kepada pelaku wisata bahwa pariwisata DIY sudah siap untuk dikunjungi di masa adaptasi kebiasaan baru. Saat launching “Pranataan Anyar Plesiran Jogja” dan aplikasi visiting jogja kegiatan konferensi pers dilakukan untuk menyebarluaskan kepada para pelaku wisata bahwa kegiatan pariwisata DIY dilaksanakan dengan panduan-panduan tertentu serta untuk memperkenalkan digitalisasi pariwisata melalui aplikasi visiting jogja. Adanya kegiatan konferensi pers Dinas pariwisata DIY pada beberapa kegiatan tersebut dijadikan sebagai salah satu media untuk menyebarluaskan apa yang akan, sedang, dan sudah dikerjakan Dinas pariwisata DIY dalam kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru.

5. Keterbukaan Informasi

Keterbukaan informasi membantu memastikan kepercayaan dan akuntabilitas pelaku wisata terhadap tindakan Dinas pariwisata DIY. Seperti halnya informasi mengenai aktivitas kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru memerlukan prinsip keterbukaan informasi. Berdasarkan hasil wawancara, Dinas pariwisata DIY sama sekali tidak menutupi informasi apapun mengenai kepariwisataan DIY. Informasi apapun sangat terbuka untuk seluruh pelaku wisata. Dinas pariwisata juga menyediakan website Visitingjogja untuk bisa diakses semua pelaku wisata guna mencari tahu informasi mengenai kepariwisataan DIY. begitu juga dengan informasi mengenai pandemi Covid-19 dan kepariwisataan DIY, Dinas pariwisata DIY tidak menutup-nutupi akan informasi apapun. Hal ini diharapkan pelaku wisata lebih sadar akan situasi dan bertindak sesuai ketentuan dan kebijakan yang berlaku, serta menaati SOP yang berlaku saat berwisata. Selain itu, memungkinkan pelaku wisata secara umum untuk memahami keputusan Dinas pariwisata dan pemerintah dalam perspektif informasi, dengan harapan berbagai kalangan mengikuti kebijakan dan tindakan yang diambil sebagai sumber informasi resmi yang layak untuk diandalkan. Dinas pariwisata DIY juga menyediakan saluran komunikasi dua arah dan terbuka kepada pelaku wisata baik informasi

mengenai aktivitas kepariwisataan di masa pandemi Covid-19 maupun kegiatan kepariwisataan lainnya.

“...kami sama sekali tidak menutupi informasi apapun, berbagai informasi kepariwisataan bisa diakses di website *visitingjogja*. Kami juga menyediakan saluran media komunikasi dua arah yakni yang media sosial itu tadi yaitu Facebook, Instagram, tweeter dan website *visitingjogja*. Artinya kan bahwa dalam media sosial maupun media digital seperti *visitingjogja* itu kan masyarakat juga bisa memberikan feedback, tapi itu juga sangat terbatas.” (wawancara dengan Don Charles bagian pengolahan informasi pariwisata)

Terkait dengan meng-*update* informasi secara regular, organisasi jangan memilih-milih informasi, informasi positif disampaikan dan yang negative disembunyikan, meskipun negative, perlu di sampaikan dan jangan ditutup-tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negative ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun. Menutupi informasi publik hanya akan menimbulkan kekacauan informasi publik yang mana akan berdampak pada pelanggaran protokol kesehatan pelaku wisata saat berwisata.

6. Informasi Yang Mengutamakan Keselamatan Publik Pariwisata

Komunikasi reputasi bertujuan untuk melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus public media massa. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (Grunig, 2001, dikutip di Jin, Pang, & Cameron, 2010:2). Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24 jam. Pada proses penyampaian informasi kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru Dinas pariwisata DIY sudah mengutamakan prinsip keterbukaan informasi. Dinas Pariwisata DIY juga menyediakan dan menyebarkan informasi secara berskala tentang apa yang sudah, sedang dan akan dilakukan organisasi dalam aktivitas kepariwisataan melalui media sosial Facebook dan Instagram @*visitingjogja* serta website *Visitingjogja*. Khusus dalam aktivitas kepariwisataan seperti pembukaan destinasi wisata, Dinas pariwisata DIY mengutamakan prinsip *save the public at the first*, yaitu dengan mengutamakan protokol kesehatan, melakukan pembinaan dan pengawasan serta sosialisasi terhadap pelaku wisata.

“...Kami selalu mengingatkan para wisatawan menaati prokes yang ada saat melakukan kunjungan wisata ke DIY baik melalui media massa maupun online serta media sosial. Khusus Instagram *visitingjogja*, kami mengupdate nya setiap hari, juga meluruskan pemberitaan-pemberitaan yang tidak benar mengenai kepariwisataan DIY, menginformasikan event-event pariwisata yang berlangsung, tetapi tetap mengutamakan protokol kesehatan.” (wawancara dengan Don Charles bagian pengolahan informasi pariwisata)

Strategi ini merupakan upaya komunikasi *advocacy* yaitu perusahaan berkewajiban meluruskan informasi yang salah dan menjawab kritikan. Tentu, upaya *advocacy* ini mesti didukung fakta dan tetap memperhatikan keselamatan public. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Dinas pariwisata DIY tetap mengutamakan keselamatan pelaku wisata menjadi hal yang utama dalam berwisata. Hal ini sesuai dengan teori Situational Communication Theory yang menyebutkan bahwa, dalam melaksanakan komunikasi krisis, keselamatan publik adalah hal paling yang utama, reputasi akan menyusul dengan sendirinya.

7. Satu Suara Dalam Menyampaikan Informasi

Memiliki sistem “*one gate communication*” melalui sebuah media center dengan satu orang juru bicara. Juru bicara tidak harus CEO, biasanya praktisi public relations. Selain public relations, CEO adalah komunikator yang dianggap memiliki kredibilitas dan news value tinggi. Upaya Dinas pariwisata DIY dalam menyampaikan informasi kepariwisataan di DIY berupa aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, maupun dalam menepis isu-su yang tidak benar dalam bidang kepariwisataan, Dinas pariwisata DIY memiliki Kepala Dinas Bpk Singgih Rahardjo sebagai *spoken person*. Sebagai kepala dinas, Bpk Singgih Rahardjo dianggap memiliki kredibilitas yang tinggi, news value yang tinggi yang mana setiap informasi yang keluar dari beliau dianggap lebih kredibel.

“...Kalau menginformasikan aktivitas kepariwisataan ke media massa itu adalah kepala Dinas. Artinya bahwa secara struktural, kata kata beliau pasti lebih dipercaya dan didengarkan. Semua hal yang berkaitan dengan kepariwisataan DIY sebisa mungkin keluar dari mulut kepala Dinas karena secara struktural beliau memiliki kewenangan dan sebisa mungkin beliau menjadi corong untuk itu dan kata kata beliau lebih di dengarkan.” (wawancara dengan Bpk Don Charles, bagian informasi pariwisata)

Ketidakpastian informasi, kegaduhan informasi dalam masyarakat yang mana bisa berdampak pada ketidakpercayaan masyarakat kepada organisasi yang pada akhirnya dapat berdampak pada pelanggaran kebijakan organisasi, dalam hal ini pelanggaran protokol kesehatan. Satu suara, merupakan metode yang dapat digunakan perusahaan untuk mendukung kerapian dalam penyampaian informasi kepada pelaku wisata untuk menghindari kebingungan. Dengan satu suara informasi yang diterima pelaku wisata tidak terpecah-pecah dan demikian pelaku wisata dapat lebih percaya kepada Dinas pariwisata DIY.

8. Komunikasi Empati

Komunikasi empati adalah komunikasi yang menunjukkan adanya saling pengertian antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi ini menciptakan interaksi yang membuat satu pihak memahami sudut pandang pihak lainnya. Komunikasi empati, pengungkapan rasa tanggung jawab dan rasa peduli perusahaan terhadap pihak-pihak yang terlibat maupun menjadi korban di dalam isu krisis. Berdasarkan hasil wawancara, Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan kegiatan komunikasi krisis terkait pelanggaran protokol kesehatan di destinasi dan industri pariwisata juga mengutamakan prinsip komunikasi empati. Komunikasi empati Dinas pariwisata DIY terhadap pelaku wisata diwujudkan dengan salah satu contohnya adalah tidak memberikan *punishment human* berupa sanksi atau denda terhadap pelaku wisata yang melanggar prokes dan SOP kepariwisataan, hal ini berdasarkan beberapa pertimbangan seperti memikirkan rasa kemanusiaan, sebab banyak juga pelanggaran protokol kesehatan dilakukan bukan karena faktor kesengajaan tetapi karena faktor keterdesakan akan kebutuhan ekonomi. Pandemi Covid-19 yang belum berakhir memaksa orang untuk melanggar prokes, misalkan membuka tempat makan melebihi waktu yang telah ditentukan, kapasitas pengunjung yang melebihi standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu Dinas pariwisata DIY hanya melakukan pembinaan dengan sosialisasi secara terus menerus kepada pelaku wisata yang melanggar ketentuan prokes dan SOP yang berlaku.

“...Pembinaan dan pengawasan, sosialisasi itu selalu ada dan reguler. Pembinaan lebih ke mengingatkan dan sosialisasi, remind pelaku wisata untuk selalu taat SOP yang berlaku demi kenyamanan bersama dan demi

kepariwisataan jogja. Tapi kalau pembinaan yang dimaksud dengan punishment human, memberikan sanksi atau semacam hukuman itu tidak ada, karena kita pertimbangkan dari sisi kemanusiaan. Pelanggaran itu karena terdesak tadi, bukan kesengajaan. Kita hanya melakukan himbauan dan pendampingan saja. Sosialisasi juga dilakukan melalui media sosial. Mengingatkan ke teman-teman PHRI, GIPI, teman-teman di jasa pariwisata, juga ke kabupaten dan kota untuk selalu melakukan pengawasan ke industri pariwisata. Kalau konkret penindakan itu bukan dari dinas tapi dari Satpol PP. Kita juga melakukan monitoring dan evaluasi, misalkan di restoran mana yang ramai, rumah makan yang ramai, kapasitas yang terlalu banyak, tidak sesuai dengan SOP, itu dari aplikasi bisa kelihatan.” (wawancara dengan Ibu Fitri bidang pengawasan dan pembinaan industri pariwisata)

Komunikasi empati bisa dipahami kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang dialami orang lain pada saat tertentu, dari sudut pandang dan perspektif orang lain tersebut. Jadi komunikasi empati dapat menjadi sarana untuk menjalin saling pengertian antara dua pihak.

9. Diversitas Saluran Komunikasi

Proses penyampaian informasi kepada pelaku wisata Dinas pariwisata DIY menggunakan beberapa saluran media komunikasi antara lain pertama; media tatap muka langsung yaitu saat melakukan kegiatan konferensi pers saja seperti saat kegiatan vaksinasi di destinasi wisata, kegiatan launching Prantaan Anyar Plesiran Jogja, launching aplikasi Visiting jogja, sekaligus mengingatkan wisatawan untuk menaati prokes saat berwisata. Kedua; media massa, yakni dengan menjalin hubungan dengan beberapa media massa untuk menginformasikan aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, meluruskan pemberitaan-pemberitaan yang tidak benar berkaitan dengan pandemi Covid-19 dalam kepariwisataan DIY, dan untuk mengingatkan pelaku wisata untuk menaati SOP yang sudah dibuat. Ketiga; media online, merupakan media yang paling sering digunakan Dinas pariwisata DIY dalam menyampaikan informasi kepariwisataan DIY. Media online yang digunakan Dinas pariwisata DIY yakni website Visitingjogja yang menjadi website utama Dinas pariwisata, akun Facebook visiting jogja, tweeter visitingjogja dan akun Instagram @visiting jogja. Berdasarkan hasil wawancara media yang paling sering digunakan Dinas pariwisata

DIY adalah media sosial instagram. Seperti yang terlihat pada gambar 4.8, upaya Dinas pariwisata meredam informasi hoax melalui media instagram @visitingjogja.

“...Kita menggunakan banyak saluran media baik media massa maupun media online. Dan kita tidak membatasi media massa manapun, selama bisa dijangkau kita akan menggunakannya. Tetapi selain media massa, yang sering kita gunakan adalah media online baik melalui Instagram, Facebook, tweeter. Karena media sosial rasanya lebih tepat di zaman sekarang khususnya Instagram” (wawancara dengan Don Charles bidang pengolahan informasi pariwisata)



Gambar 4. 8 Salah satu upaya Dispar DIY dan Pemda dalam meredam informasi yang tidak benar yakni melalui media Instagram.

Sumber: Dispar DIY

Beberapa studi membuktikan gagalnya menyediakan informasi, khususnya di saat awal terjadinya krisis, membuat krisis semakin memburuk. Semakin banyak saluran informasi maka penyediaan informasi juga bisa meluas dan mengontrol lingkungan demi keterbukaan dan terjalinnya komunikasi dua arah yang memungkinkan public memberikan umpan balik, (Kriyantono 2012:193).

4.8 Pembahasan

Pandemi Covid-19 yang menyebar ke berbagai daerah termasuk DIY, telah membawa dampak krisis dalam berbagai sektor termasuk sektor pariwisata yang merupakan salah satu penunjang terbesar sektor perekonomian di DIY. Kebijakan pemerintah di awal pandemi seperti Pembatasan Sosial Berskala Besar untuk mengatasi situasi Pandemi Covid-19, memaksa orang-orang untuk mengurangi mobilitas, membatasi kegiatan-kegiatan masyarakat, menutup aktivitas kepariwisataan. Upaya Dinas pariwisata DIY dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan di tengah persoalan pandemi Covid-19 khususnya di masa adaptasi kebiasaan baru bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Kebijakan demi kebijakan diupayakan Dispar DIY bersama Pemda DIY dan semua pemangku kepentingan di segala sektor pariwisata dalam melakukan penyesuaian demi penyesuaian disesuaikan dengan kondisi pandemi Covid-19 yang terus berubah-ubah.

Oleh karena itu Dinas pariwisata DIY sebagai institusi yang menaungi kepariwisataan DIY harus merancang strategi untuk mengatasi persoalan-persoalan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19. Kriyantono, 2012:189 mengemukakan bahwa strategi komunikasi krisis yang dirancang untuk; 1) Mengurangi resiko muncul kepanikan publik, 2) Mengurangi kekhawatiran yang dirasakan publik, 3) Mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis, 4) Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, 5) Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan, dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan, 6) Didesain untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi. Sedangkan Coombs mengemukakan bahwa *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. Oleh karena itu respon dan penanganan krisis yang dilakukan Dinas pariwisata DIY sangat penting untuk keberlanjutan kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19.

Proses manajemen krisis Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di saat penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diuraikan peneliti berdasarkan tiga tahapan manajemen krisis Coombs yakni fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis. Berdasarkan hasil temuan peneliti, dapat dikatakan bahwa manajemen komunikasi krisis Dinas pariwisata DIY pada fase pra krisis belum maksimal, sebab dinas pariwisata DIY belum memaksimalkan potensi untuk mengurangi resiko krisis dalam kepariwisataan DIY. Temuan ini sejalan dengan penelitian Muhammad Saiful Aziz dan Moddie Alvianto Wicaksono, bahwa pada fase pra krisis, pemerintah Indonesia tidak mampu mengatasi dan meminimalisir risiko, dalam hal ini seharusnya dapat dilakukan dengan meminimalisasi penularan virus ke Indonesia. Pada faktanya, pemerintah justru menyiapkan dana untuk memboyong turis masuk ke Indonesia, (Komunikasi krisis pemerintah Indonesia dalam penanganan pandemi Covid-19, 2020). Upaya yang seharusnya dilakukan Dinas pariwisata DIY adalah dengan meminimalisir potensi penyebaran *corona virus* dalam kepariwisataan DIY yakni dengan menyiapkan akses dan perlengkapan kesehatan, membatasi pergerakan pelaku wisata dengan menyiapkan beberapa kebijakan yang dapat mengurangi resiko penyebaran *corona virus* dalam kepariwisataan DIY. Pada fase pra krisis yakni ketika daerah lain menerapkan PSBB dengan menutup akses pariwisata, membatasi pergerakan manusia, Dinas pariwisata DIY dan Pemda DIY justru masih membuka akses ke pariwisata DIY tanpa menyiapkan kebijakan dan perlengkapan kesehatan yang memadai, yang pada akhirnya membuat penyebaran covid-19 di kepariwisataan meningkat tajam.

Temuan ini juga diperkuat dengan teori SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*) yang dikemukakan oleh Coombs yang menekankan bahwa Manajemen krisis harus menjadikan keselamatan publik sebagai prioritas nomor satu daripada fokus menjaga reputasi. SCCT berorientasi pada audiens karena berusaha menerangkan bagaimana orang melihat krisis, reaksi mereka terhadap strategi perusahaan merespon krisis, dan reaksi audiens terhadap organisasi dalam keadaan krisis, (Coombs & Shery J. Holladay, 2010:38). Manajemen krisis Dispar DIY di fase pra krisis bisa dikatakan tidak mengutamakan keselamatan pelaku

wisata, justru sebaliknya Dispar DIY melakukan publisitas Yogyakarta aman dan siap dikunjungi wisatawan di tengah pandemi virus Covid-19 dengan menggunakan pertimbangan bahwa sampai saat itu belum ada warga masyarakat atau wisatawan di Yogyakarta yang dinyatakan positif terpapar virus corona adalah pertimbangan yang terkesan menyepelekan persoalan pandemi Covid-19. Alih-alih melindungi hak atas kesehatan warga, kebijakan ini dapat meluaskan resiko tersebarnya virus corona yang malah berpotensi membesarkan penyebaran Covid-19 dalam kepariwisataan DIY. Hal ini juga tidak selaras dengan pasal 28H Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat. Kebijakan mengenai tidak membatasi akses ke pariwisata DIY di awal pandemi Covid-19 merupakan kebijakan turunan dari Pemda DIY, namun sebagai organisasi yang menaungi kepariwisataan, Dinas pariwisata DIY juga ikut menjadi sorotan mengenai kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dalam urusan kepariwisataan DIY.

Pada fase krisis upaya yang dilakukan Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan yakni dengan melakukan inovasi, adaptasi, dan kolaborasi. Hal ini sesuai dengan kebijakan Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif (Kemenparekraf/Baparekraf) menyatakan bahwa terdapat tiga kunci utama untuk menyelamatkan pariwisata akibat pandemi Covid-19 yaitu inovasi, adaptasi, dan kolaborasi. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Desy Tri Anggarini, bahwa ada tiga strategi yang diterapkan untuk mempercepat pemulihan pariwisata adalah inovasi adalah hal utama dan harus ada perubahan mendasar saat ini, adaptasi merupakan hal yang harus diterapkan karena semua pihak harus bisa beradaptasi dengan kondisi pandemi Covid-19, yaitu dengan terus meningkatkan penerapan CHSE, kolaborasi adalah semua pihak harus bisa bekerjasama dan berkolaborasi dengan sektor pariwisata karena jutaan lapangan pekerjaan terdampak pada sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, (Upaya pemulihan industri pariwisata dalam situasi pandemi covid-19, 2021). Upaya-upaya yang dilakukan Dinas pariwisata DIY pada fase krisis bisa dikatakan jauh lebih baik jika dibandingkan Manajemen krisis di fase pra krisis. Dinas pariwisata DIY cenderung lebih siap dalam mengelola krisis dan melakukan penyesuaian dalam

kepariwisataan DIY. Hal ini sejalan dengan strategi generik yang dikemukakan oleh Rhenald Khasali untuk menangani krisis, yakni Strategi Adaptif, yakni dengan langkah-langkah mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra, (Rhenald Kasali, 2003:231)

Namun dari ketiga kunci utama dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY yakni inovasi, adaptasi dan kolaborasi, terdapat beberapa hal yang tidak cukup maksimal.

Pertama; Penerapan CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, dan Environment Sustainability*) dan SOP kepariwisataan berupa buku “Pranataan anyar plesiran jogja” tidak didukung dengan pengembangan kompetensi SDM kepariwisataan yang maksimal sehingga menjadi salah satu faktor terjadi pelanggaran proses yang dilakukan oleh para pengelola destinasi wisata. Oleh karena itu pengembangan kompetensi SDM kepariwisataan harus lebih maksimal agar mendukung penerapan SOP dan CHSE dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di DIY. Selain itu, pembinaan dan pengawasan destinasi wisata juga harus dipertegas sehingga para pelaku wisata bisa menaati SOP yang sudah ditetapkan.

Kedua; Inovasi digitalisasi kepariwisataan DIY berupa pembuatan dan penerapan aplikasi *Visiting jogja* tidak didukung dengan upaya penguatan promosi dan atau kampanye penggunaan aplikasi secara maksimal sehingga masih banyak wisatawan yang melakukan reservasi secara konvensional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitria Jalaluddin dan Alfelia Nugky Permatasari yang menyebutkan bahwa promosi yang dilakukan Dinas Pariwisata DIY dalam penggunaan aplikasi *Visiting jogja* masih perlu ditingkatkan lagi agar semakin banyak orang yang mengetahui aplikasi ini dan tertarik berkunjung ke Yogyakarta, (Peran Aplikasi “*Visiting Jogja*” dalam Mengembalikan Kepercayaan Wisatawan untuk Berwisata ke Yogyakarta, 2021). Seharusnya pembuatan aplikasi *visiting jogja* sebagai wujud dari digitalisasi dalam kepariwisataan DIY, harus di dukung dengan penguatan promosi dan kampanye penggunaan dan penerapan aplikasi *visiting jogja* yang maksimal sehingga semua pelaku wisata baik pengelola wisata maupun wisatawan dapat mengetahui dan memanfaatkan aplikasi dalam melakukan

reservasi online saat berwisata ke DIY dan dapat mencegah penyebaran Covid-19 melalui *tracing* dan *tracking* pada aplikasi.

Selanjutnya manajemen krisis Dinas pariwisata DIY pada fase pasca krisis pada penelitian ini merupakan perpanjangan dari komunikasi respons krisis sebab sampai dengan saat ini, pandemi Covid-19 masih berlangsung. Inovasi, adaptasi dan kolaborasi terus diupayakan Dinas pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di DIY. Salah satu upaya penyesuaian yang dilakukan Dinas pariwisata DIY yakni melakukan inovasi vaksinasi wisata terhadap pelaku wisata di berbagai destinasi wisata, berkolaborasi dengan Pemda dan Dinkes DIY. Inovasi terus didorong mengikuti perkembangan situasi pandemi, begitu juga kolaborasi lintas sektor. Dispar DIY terus melibatkan para pemangku kepentingan di seluruh lini sektor pariwisata, termasuk Dinas pariwisata kabupaten/kota dan seluruh asosiasi pariwisata seperti hotel, restoran, travel agent, transportasi, pengelola destinasi wisata.

Upaya Dinas pariwisata DIY dalam mendukung penyesuaian aktivitas kepariwisataan DIY di tengah pandemi Covid-19 juga dilakukan dengan memberikan suatu informasi yang jelas mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 dan melakukan penyaringan terhadap informasi-informasi yang dibutuhkan. Upaya tersebut dilakukan dengan menerapkan beberapa hal antara lain memiliki tim komunikasi yang merupakan tim pengelola informasi pariwisata DIY, menyampaikan informasi melalui media massa, menggali kebenaran informasi melalui pengumpulan fakta dan hati-hati dalam menyampaikan informasi, melakukan kegiatan konferensi pers, keterbukaan informasi, informasi yang mengutamakan keselamatan publik pariwisata, satu suara dalam menyampaikan informasi, komunikasi empati, hingga menyediakan banyak saluran komunikasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Antar Venus dan Octavianti serta Karimah dan Arifin yang menyebutkan bahwa tindakan awal yang dilakukan Forum Ekonomi Kreatif Kabupaten Bandung Barat (Fekraf KBB) menghadapi krisis akibat pandemi Covid-19 adalah dengan membentuk tim komunikasi yang berasal dari internal organisasi saja, yaitu terdiri dari ketua umum, ketua harian,

koordinator penelitian dan pengembangan, serta koordinator pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Selanjutnya tim komunikasi Fekraf KBB melakukan kontak media massa untuk mengurangi spekulasi dan mempengaruhi persepsi. Upaya menggali kebenaran informasi, Fekraf KBB terlebih dahulu melakukan pengumpulan fakta-fakta agar informasi yang disampaikan tepat dan akurat. Fekraf KBB juga tidak pernah menutupi informasi mengenai apapun yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif di masa pandemi covid-19. Memiliki sistem “*one gate communication*” melalui sebuah media center dengan satu orang juru bicara menjadi salah satu cara jitu yang digunakan oleh Fekraf KBB dalam manajemen komunikasi krisis ini, (Komunikasi krisis Forum Ekonomi Kreatif Kabupaten Bandung Barat menghadapi pandemi Covid-19, 2020).

Adapun dalam merumuskan strategi respon krisis Dinas pariwisata DIY peneliti menggunakan teori SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*). Berdasarkan teori SCCT maka strategi respon krisis yang seharusnya dilakukan oleh Dinas Pariwisata DIY di masa Pandemi Covid-19 yakni bisa mengkombinasikan beberapa strategi dari *SCCT theory* yakni *Rebuilding posture strategies* dengan langkah *compensation* dan *apologia*, *Reinforcing/bolstering strategies* dengan langkah *reminder* dan *victimage* serta *Framing strategies*.

Pertama; strategi *Rebuilding posture* dengan langkah *compensation* dan *apologia* merupakan langkah pertama yang seharusnya dilakukan Dinas pariwisata DIY dalam bertanggungjawab terhadap keputusan untuk membuka akses pariwisata tanpa membatasi dan menyiapkan protokol kesehatan yang memadai pada fase pra krisis yakni dengan siaran pers pada tanggal 9 Maret 2020, yang menyatakan bahwa Yogyakarta tetap aman dan siap dikunjungi wisatawan dengan produk wisata yang prima, di saat daerah lain membatasi akses pariwisata karena kebijakan PSBB. Maka untuk kemudian meredam berbagai gejolak pada publik dan mengendalikan situasi krisis dalam kepariwisataan yakni berupa penyebaran covid-19 dalam kepariwisataan DIY diawal pandemi serta menghindari munculnya krisis baru dari penanganan krisis Covid-19 ini sudah seharusnya Dispar DIY bersama Pemda DIY menunjukkan pesan pada publik pelaku wisata bahwa Dispar meminta

maaf dan akan semaksimal mungkin mengatasi situasi krisis dalam kepariwisataan DIY. Langkah *compensation* yang dilakukan Dispar DIY adalah dengan memberikan bantuan kepada pelaku wisata berupa fasilitas kesehatan destinasi wisata, pengalihan anggaran kepada pelaku wisata terdampak berkolaborasi dengan berbagai sektor seperti kemenparekraf, Pemda DIY, Dinkes DIY, Bank BPD, BI.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Muhammad Saiful Aziz dan Moddie Alvianto Wicaksono bahwa strategi *Rebuilding posture* dengan langkah *compensation* dan *apologia* sudah seharusnya menjadi langkah pemerintah menunjukkan pesan pada publik bahwa pemerintah bertanggung jawab penuh dan akan semaksimal mungkin mengatasi krisis ini. Langkah *compensation* yang telah dilakukan, yakni memberikan kompensasi dengan menyiapkan 405,1 triliun rupiah untuk menangani pandemi yang ditujukan kepada masyarakat. (Komunikasi krisis pemerintah Indonesia dalam penanganan pandemi Covid-19, 2020). Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Muhammad Thoyib Amali, yang menyatakan bahwa salah satu strategi yang dilakukan oleh PR PT. Lion Mentari Airlines dalam mengelola krisis akibat jatuhnya pesawat Lion Air JT610 yakni strategi *Rebuilding posture* melalui *compensation* dan *apologia*. Kompensasi dilakukan PT. Lion Mentari Airlines yakni dengan memberikan uang sebesar 5 juta bagi para keluarga yang sedang menunggu jalannya investigasi di posko-posko dan pusat krisis, memberikan kompensasi sebesar 125 juta untuk biaya pemakaman korban yang sudah teridentifikasi, memberikan total santunan kepada setiap keluarga korban jatuhnya pesawat senilai Rp 1,3 miliar. Sementara itu untuk langkah *apologia* pihak Lion Air dengan secara terbuka bertanggung jawab atas krisis dan meminta maaf secara langsung kepada korban melalui pernyataan yang diucapkan oleh Rusdi Kirana selaku pendiri Lion Air. Tanggung jawab juga dilakukan oleh pihak Lion Air dengan melakukan pencarian dan evakuasi korban selama sepuluh hari bersama BASARNAS dan stakeholder lainnya, (Strategi komunikasi krisis *public relations* PT. Lion Mentari Airlines dalam merespon kasus kecelakaan pesawat Lion Air JT610, 2019).

Kedua; *Reinforcing/bolstering strategies* dengan langkah *reminder* dan *victimage* yakni dengan meneguhkan dan selalu mengingatkan pelaku wisata untuk selalu menaati Standar Operasional Prosedur yang berlaku saat melakukan aktivitas pariwisata di DIY. Langkah *reminder* dilakukan dengan selalu mengingatkan secara terus menerus, melakukan pembinaan dan pengawasan untuk semua pelaku wisata secara reguler ke semua destinasi wisata, hotel dan restoran dalam menjalani aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru sesuai dengan SOP yang berlaku. Selain itu pula berusaha untuk menjalin kerja sama dengan berbagai lini sektor pariwisata, Dispar kabupaten/kota, pelaku wisata baik pengelola destinasi wisata maupun wisatawan untuk menaati SOP yang berlaku dalam masa adaptasi kebiasaan baru. Langkah *victimage* yakni dilakukan Dinas pariwisata DIY dengan mengingatkan kepada pelaku wisata bahwa dalam krisis pandemi Covid-19, Dinas Pariwisata DIY juga merupakan bagian dari korban pandemi itu sendiri. Hal ini dilakukan agar para pelaku wisata khususnya yang tidak menaati SOP yang ada dapat bersimpati dan lebih menaati panduan kepariwisataan yang sudah ditetapkan. Dalam setiap pembinaan dan pengawasan serta sosialisasi Dinas pariwisata DIY selalu menyampaikan dan mengingatkan bahwa dalam kasus ini semua adalah korban, oleh karena itu dengan menaati protokol kesehatan yang berlaku, semua pelaku wisata saling menjaga agar kepariwisataan DIY dapat bangkit dan kembali pulih.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Astri Wibawanti Putri, Sutopo, Andre Noevi Rahmanto, bahwa dalam komunikasi krisis kementerian pertanian, adanya upaya untuk melakukan *Reinforcing/bolstering strategies* dengan langkah *reminder* dan *victimage*. Langkah *reminder* dilakukan kementerian pertanian dengan sering mengingatkan bahwa pemerintah sudah memberikan subsidi yang jumlahnya tidak sedikit berupa subsidi benih sekitar Rp 1,3 triliun dan subsidi pupuk sebesar Rp 31.2 triliun. Sedangkan langkah *victimage* dilakukan kementerian pertanian dengan mengatakan bahwa negara dirugikan karena kasus ini. Hal ini terkait dengan subsidi input yang sudah dikeluarkan oleh negara, tetapi ternyata dimanfaatkan oleh pihak lain untuk mengeruk keuntungan pribadi, (Komunikasi Krisis Kementerian

Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT Ibu, 2019). Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Muhammad Thoyib Amali, yang menyatakan bahwa selain strategi *Rebuilding posture*, PT. Lion Mentari Airlines juga melakukan upaya *Reinforcing strategies* dengan langkah *victimage*, yakni melalui CEO dan *spoke person*, Edwar Sirait yang menyatakan bahwa mereka yang ada di dalam pesawat merupakan saudara, sehingga mereka juga merasa berduka dan terpukul atas kecelakaan tersebut, serta mereka juga tidak menginginkan hal ini terjadi. Hal ini merupakan bentuk dari *victimage* yang pada dasarnya menjelaskan kepada stakeholder atau *public* bahwa perusahaan juga termasuk korban dari krisis yang sedang terjadi, (Strategi komunikasi krisis *public relations* PT. Lion Mentari Airlines dalam merespon kasus kecelakaan pesawat Lion Air JT610, 2019).

Ketiga; *Framing strategies* yakni dengan menyediakan informasi secara terbuka dan membuka saluran komunikasi dua arah untuk mempengaruhi frame media dan frame publik dalam hal ini pelaku wisata, dengan menyampaikan informasi-informasi positif dalam kepariwisataan DIY. Upaya ini sudah dilakukan Dinas pariwisata DIY yakni dengan menyediakan saluran komunikasi terbuka dan menyampaikan pesan-pesan positif seperti informasi vaksinasi destinasi wisata, event-event pariwisata yang digelar secara online, membuka saluran komunikasi dua arah dengan publik (pelaku wisata). Saluran komunikasi terbuka yang sediakan Dinas pariwisata DIY yakni dengan menggunakan media online website Visitingjogja.com, media sosial Instagram @vistingjogja, Facebook visiting jogja dan tweeter visiting jogja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Shavira Luh Nadila dan Dian Purworini, yang menyatakan bahwa upaya PT. Alpen Food Industri dalam mengatasi kasus pekerja perempuan yang mengalami keguguran dan bayi meninggal dalam kandungan akibat tekanan kerja yakni dengan menggunakan framing berita untuk menanggapi tuntutan yang diberikan dengan mengalihkan isu negatif dengan pemberitaan positif agar masyarakat dapat melihat dari kedua sisi, sehingga perusahaan dapat mengembalikan image dan membangun kembali loyalitas dan kredibilitas konsumen pada perusahaan. Dalam hal ini menunjukan

bahwa kemampuan seorang public relation dalam menyelesaikan sebuah krisis memerlukan komunikasi yang baik dengan media, terlebih pada era saat ini, media (online) menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat yang sangat dekat dan memungkinkan untuk di akses kapanpun dan dimanapun, oleh karena itu kemampuan untuk menguasai media perlu diperhatikan karena diketahui media menjadi salah satu jalan yang terpercaya sebagai jalan untuk menyelesaikan krisis yang terjadi, (*Strategi Image Restoration Pada PT. Alpen Food Industri, 2021*).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian mengenai “Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY dalam melakukan penyesuaian aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru khususnya di masa penerapan kebijakan PSBB” ditemukan bahwa proses manajemen krisis Dinas pariwisata DIY terbagi dalam tiga tahapan fase krisis yakni fase pra krisis, fase krisis, dan fase pasca krisis. Pada fase pra krisis, manajemen krisis Dispar DIY belum maksimal, sebab dinas pariwisata DIY belum memaksimalkan potensi untuk mengurangi resiko krisis dalam kepariwisataan DIY. Pada fase krisis Dispar DIY cenderung lebih siap dalam mengelola krisis dan melakukan penyesuaian dalam kepariwisataan DIY yakni dengan melakukan inovasi, adaptasi dan kolaborasi lintas sektor. Inovasi berupa inovasi pengembangan digitalisasi visiting jogja, 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 Pemda, kemenparekraf, pelaku usaha wisata, tiket.com, BI, dan swasta. Sedangkan fase pasca krisis merupakan perpanjangan dari komunikasi respons krisis sebab sampai dengan saat ini, pandemi Covid-19 masih berlangsung.

Pada fase krisis, penerapan CHSE dan SOP kepariwisataan berupa buku “Pranataan anyar plesiran jogja” tidak didukung dengan pengembangan kompetensi SDM kepariwisataan yang maksimal sehingga menjadi salah satu faktor terjadi pelanggaran proses yang dilakukan oleh para pengelola destinasi wisata. Selain itu, inovasi digitalisasi kepariwisataan DIY berupa pembuatan dan penerapan aplikasi *Visiting jogja* tidak didukung dengan upaya penguatan promosi dan atau kampanye penggunaan aplikasi secara maksimal sehingga masih banyak wisatawan yang melakukan reservasi secara konvensional. Upaya Dispar DIY dalam memberikan suatu informasi yang jelas mengenai kepariwisataan DIY di masa pandemi Covid-19 dan melakukan penyaringan terhadap informasi-informasi yang dibutuhkan

dilakukan dengan melaksanakan beberapa hal antara lain memiliki tim komunikasi yang merupakan tim pengelola informasi pariwisata DIY, menyampaikan informasi melalui media massa, menggali kebenaran informasi melalui pengumpulan fakta dan hati-hati dalam menyampaikan informasi, melakukan kegiatan konferensi pers, keterbukaan informasi, informasi yang mengutamakan keselamatan publik pariwisata, satu suara dalam menyampaikan informasi, komunikasi empati, hingga menyediakan banyak saluran komunikasi.

Selanjutnya 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 DIY 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 Standar Operasional Prosedur yang berlaku saat melakukan aktivitas pariwisata di DIY serta mengingatkan kepada pelaku wisata bahwa dalam krisis pandemi Covid-19, Dinas Pariwisata DIY juga merupakan bagian dari korban pandemi itu sendiri.

Ketiga, *framing strategies* yakni untuk mempengaruhi frame media dan frame publik dalam hal ini pelaku wisata. Dispar DIY 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. Saluran komunikasi terbuka yang sediakan Dinas pariwisata DIY yakni dengan menggunakan media online website Visitingjogja.com, media sosial Instagram [@vistingjogja](https://www.instagram.com/vistingjogja), Facebook [visiting jogja](https://www.facebook.com/visitingjogja) dan tweeter [visiting jogja](https://twitter.com/visitingjogja).

5.2. Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain kajian dalam penelitian ini adalah Manajemen komunikasi krisis Dinas Pariwisata DIY 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 DIY 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 DIY dengan Dinas pariwisata kabupaten/kota kurang diperhatikan dan dieksplor.

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 DIY dengan Dinas pariwisata kabupaten/kota, dalam menjalankan aktivitas kepariwisataan di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. 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.

Bagi Dinas Pariwisata DIY penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi Dispar DIY untuk lebih memperhatikan pengembangan kompetensi SDM kepariwisataan yang maksimal sehingga penerapan CHSE dan penerbitan buku panduan kepariwisataan “Pranataan anyar plesiran jogja” dapat diterapkan dan dilaksanakan secara optimal oleh semua pelaku wisata. Selanjutnya Dinas pariwisata DIY juga harus lebih memperhatikan upaya penguatan promosi dan atau kampanye penggunaan aplikasi “visiting jogja” secara maksimal sehingga upaya digitalisasi kepariwisataan DIY melalui aplikasi “visiting jogja” dapat diterapkan secara optimal oleh publik pariwisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloia, Lyndsey and John P. Crowley, 2020, *The Oxford Handbook of Physiology of Interpersonal Communication*, London and New York : Oxford University Publishing.
- Bungin, Burhan., 2010. *Komunikasi Pariwisata (Tourism Communication): Pemasaran dan Brand Destinasi*, edisi pertama, kencana, Jakarta.
- Banks, K. F. 2002. *Crisis communications: a casebook approach*. Taylor & Francis Group.
- Coombs, T., & Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- Cangara, H., 2017. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*, Edisi revisi, Rajawali Press, Jakarta.
- Carter, W. Nick. 2008., *Disaster Management: A Disaster Manager's Handbook*, Mandaluyong: Asian Development Bank.
- Cutlip, Scott, M, et all., 2000. *Effective Public Relations*, Pretince Hall, New Jersey.
- David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, PT.Indeks, Jakarta.
- David, Fred. R. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- David, Freddy R. 2015. *Personal Swot Analysis*. Jakarta: Gramedia Utama
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Faulkner, B., (2013). *Towards a framework for tourism disaster management, In Managing tourist health and safety in the new millennium*; Routledge.
- Fink, Steven., 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York.
- Freddy Rangkuti. 2014. *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- George, R. Terry, 1979, *Principles of Management*.
- Hardiansyah. 2015. *Komunikasi Pelayanan Publik, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Gava Media.

- Haryanto, E dan Juniari, C. D. K. 2019. *Komunikasi Publik di Era Industri 4.0*. Jakarta: Jualin Bukumu.
- Heinrichs, H dan Peters, H. P. 2005. *Media Communication On Climate Change and Coastal Protection: Reception and Interpretations by the Audience. Scientific Knowledge and Cultural Diversity: Proceedings of the Public Communication of Science and Technology*. Konferensi Internasional di Barcelona 2004.
- Kasali, Rhenald. 2003. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafiti
- Kementerian Pariwisata RI., 2019. *Manajemen Krisis Kepariwisataaan*, Jakarta.
- Kementerian Pariwisata RI., 2018. *SOP Manajemen Krisis kepariwisataaan*, Jakarta.
- Kriyantono, Rachmat., 2012. *Public Relations, Issue, and Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*, Kencana, Jakarta.
- Kriyantono, Rachmat., 2014. *Teori-teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal*, Kencana, Jakarta.
- Kuncoro, Mudraja., 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* Yogyakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Moleong., 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rosda, Bandung.
- Nguyen, D., Imamura, F., Iuchi, K., 2016. *Disaster Management in Coastal Tourism Destinations: The Case for Transactive Planning and Social Learning*. Int. Rev. Spat. Plan. Sustain. Dev.
- Nugroho, A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Nurdiansyah., 2014. *Peluang dan Tantangan Pariwisata Indonesia*, Alfabeta, Bandung.
- Nurjanah, et, all, 2012. *Manajemen Bencana*. Bandung: Alfabeta.
- Pawito., (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pelangi Aksara Yogyakarta.
- A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr.(2013).*Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta : Salemba Empat

- Pemerintah Indonesia., 2007. *Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Penanggulangan Bencana*, Indonesia.
- Prastowo, Andi., 2010. *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, DIVA Press, Yogyakarta.
- Prayudi., 2016. *Strategic Public Relations*, edisi kedua, Komunikasi UPN press, Yogyakarta.
- Priambodo, Stefanus Arie. 2009. *Panduan Praktis Menghadapi Bencana*, Yogyakarta: Kanisius.
- R.Terry, George dan Leslie W.Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)
- R.Terry, George. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Rismi Somad, Drs., M.M dan Donni Juni Priansa (2014). *Manajemen Komunikasi; Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan*. Edisi 1. Alfabeta, Bandung
- Ruslan, Rosady., 2005. *Kiat dan Strategi Public Relations*, Raja Grafindo, Persada, Jakarta.
- Rusmana, Agus, 2019, *The Future of Organization Communication in the Industrial Era 4.0*, Media Akselerasi Press, Jakarta.
- Santoso, D.H. dkk., 2020. *Covid-19 Dalam Ragam Tinjauan Perspektif*, MBridge Press, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Strategik*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Silviani, Irene., 2020. *Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis*, Scopindo, Surabaya.
- Sugiyono., 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutopo, H.B., 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sebelas Maret University Press, Surakarta.

E-Jurnal

Muhammad Thoyib Amali. Strategi komunikasi krisis *public relations* PT. Lion Mentari Airlines dalam merespon kasus kecelakaan pesawat Lion Air JT610. Jurnal Audience, Vol 02, No. 02 Tahun 2019.
<https://publikasi.dinus.ac.id/index.php/audience/article/view/2709>
(diakses pada tanggal 3 November 2020)

Muhammad Saiful Azis dan Moddie Alvianto Wicaksono. Komunikasi krisis Pemerintah Indonesia dalam penanganan Covid-19. Jurnal Masyarakat Indonesia, Vol 46, No 2, Desember 2020.
<http://jmi.ipsk.lipi.go.id/index.php/jmiipk/article/view/898>
(diakses pada tanggal 3 November 2020)

Astri Wibawanti Putri, Sutopo , Andre Noevi Rahmanto. Komunikasi krisis kementerian pertanian pada kasus penggerebakan gudang beras PT. Ibu (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*). Jurnal studi komunikasi dan media Vol. 23 No. 1, Juni 2019, Hal : 53 – 70.
<https://jurnal.kominfo.go.id/index.php/jskm/article/view/1765>
(diakses pada tanggal 5 November 2020)

Antar Venus, Meria Octavianti, Kismiyati El Karimah, dan Hadi Suprpto Arifin. Komunikasi krisis forum ekonomi kreatif Kabupaten Bandung Barat menghadapi pandemi Covid-19. Jurnal Manajemen Komunikasi, Vol 5, No 1, Oktober 2020. Hlm 117-134.
<http://jurnal.unpad.ac.id/manajemen-komunikasi/article/view/29799>
(diakses pada tanggal 5 November 2020)

Shavira Luh Nadila dan Dian Purworini. Strategi *Image Restoration* Pada PT. Alpen Food Industri (Analisis Framing Pada Kasus Pekerja Perempuan Yang Mengalami Keguguran Akibat Tekanan Kerja Pada Pabrik Es Krim Aice Dalam CNN Indonesia. PRecious: Public Relations Journal, Volume 2 Nomor 1 - Oktober 2021.
<https://ejournal.uksw.edu/precious/article/view/5074>
(diakses pada tanggal 5 November 2020)

Desy Tri Anggarini. Upaya pemulihan industri pariwisata dalam situasi pandemi covid-19. Aspirasi, Vol 12 No 2, Desember 2021.
<https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jp/article/view/9809>
(diakses pada tanggal 5 November 2020)

Fitria Jalaluddin dan Alfelia Nugky Permatasari. Peran Aplikasi “Visiting Jogja” dalam Mengembalikan Kepercayaan Wisatawan untuk Berwisata ke Yogyakarta. Jurnal Pariwisata Terapan, Vol. 5., No. 2, 2021.
<https://jurnal.ugm.ac.id/jpt/article/view/63462>
(diakses pada tanggal 5 November 2020)

Website

<https://www.bps.go.id/publication/2020/06/26/94ceb011540bd0cd73e3474c/statistik-kunjungan-wisatawan-mancanegara-2019.html>. (diakses tanggal 3 November 2020)

<https://visitingjogja.jogjaprov.go.id/>

<https://yogyakarta.bps.go.id/pressrelease/2020/11/02/1013/perkembangan-pariwisata-dan-transportasi-udara-d-i--yogyakarta--september-2020.html>. (diakses tanggal 30 November 2020)

<https://travel.detik.com/travel-news/d-4986929/yogya-rugi-rp-81-miliar-dari-sektor-wisata>. (diakses tanggal 17 februari 2021)

<https://travel.detik.com/travel-news/d-5082716/yogyakarta-yang-sedang-terluka-corona-datang-wisatawan-hilang>. (diakses tanggal 23 Maret 2021)

<https://www.prindonesia.co/detail/1800/Komunikasi-Krisis-dan-Pemulihan-Sektor-Pariwisata>. (diakses tanggal 23 maret 2021)

<https://mediaindonesia.com/humaniora/387702/satu-tahun-perjalanan-covid-19-maret-yang-mencekam>. (diakses tanggal 25 April 2021)

<https://nasional.kompas.com/read/2021/03/02/10213641/setahun-covid-19-upaya-indonesia-akhiri-pandemi-dari-psbb-hingga-vaksinasi?page=all>.(diakses tanggal 26 April 2021)

<https://www.kompas.id/baca/nusantara/2021/05/17/prokes-banyak-dilanggar-diy-harus-antisipasi-kenaikan-kasus/>. (diakses tanggal 18 Mei 2021)

<https://travel.tempo.co/read/1413754/gara-gara-hoax-jogja-merah-merata-wisatawan-batalkan-reservasi-hotel-yogyakarta/full&view=ok>. (diakses tanggal 8 Mei 2021)

<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210517193135-20-643515/1299-wisatawan-di-yogya-langgar-prokes-saat-libur-lebaran>.(diakses 11 september 2021)

<https://jogja.suara.com/read/2020/12/29/081500/kurang-dari-sebulan-ada-37-hotel-di-diy-yang-langgar-prokes?page=all>. (diakses 11 september 2021)

<https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-5581025/158-resto-kafe-di-yogya-ditutup-paksa-gegara-langgar-prokes-izin>. (diakses 11 september 2021)

<https://travel.kompas.com/read/2021/08/04/123500027/industri-pariwisata-di-jogja-rugi-rp-10-triliun-selama-pandemi?page=all>. (diakses pada tanggal 20 Oktober 2020)

<https://yogyakarta.bps.go.id/publication/2020/09/10/c276ac09fcca52d940c1ab31/tingkat-penghunan-kamar-hotel-daerah-istimewa-yogyakarta-2019.html>. (diakses pada tanggal 20 Oktober 2020)

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-sidempuan/baca-artikel/13169/New-Normal-di-Tengah-Pandemi-Covid-19.html>. (diakses pada tanggal 26 Oktober 2021).

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Ijin Peneitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
JL. Babarsari 2, Tambak Bayan Yogyakarta 55281
Telp (0274) 485268 fax (0274) 487147
Email: mikom@upnyk.ac.id homepage:<http://www.upnyk.ac.id>

Yogyakarta, 07 Desember 2020

Nomor : 43/UN.62.5/LT/2020
Lamp :
Perihal : *Permohonan Penelitian*

Kepada
Yth. KEPALA
Dinas Pariwisata DIY
Di
Yogyakarta

Dengan hormat,
Diberitahukan bahwa mahasiswa dibawah ini :
Nama : Edmundus Roke Wea
NIM : 253170007
Prodi : Magister Ilmu Komunikasi
Jurusan : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
No. Hp : 082328011653

Saat ini sedang menyelesaikan penelitian Tesis di Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP UPN "Veteran" Yogyakarta. Adapun judul yang sedang dibuat adalah sebagai berikut :

"Pengelolaan Manajemen Krisis Pariwisata (Studi Kasus Terkait Pengelolaan Manajemen Krisis Dinas DIY Dalam Menghadapi Krisis Kepariwisataaan Akibat Pandemi Covid-19)"

Untuk kelancaran data informasi dan wawancara yang diperlukan dalam penelitian tersebut kami mohon Bapak/Ibu selaku pimpinan untuk memberikan ijin kepada mahasiswa kami agar dapat memperoleh data yang diperlukan.

Demikian permohonan kami, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi
Koordinator

Dr. Edwi Arief Sosiawan, M.Si
NIK. 2 6705 95 0031 1

Tembusan Yth.
Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi
FISIP UPN "Veteran" Yogyakarta

Lampiran 2: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

B



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
DINAS PARIWISATA

DISPAR

Alamat : Jl. Janti Km. 04 Bantul Yogyakarta Telp. (0274) 587486 Fax. (0274) 565437
Website : www.visitingjogja.jogjaprovo.go.id Email : dispar@visitingjogja.com

Yogyakarta, 25 Juli 2022

Kepada

Yth.

Nomor : 070/05440
Lampiran : -
Perihal : Penelitian

**Pimpinan Program Studi Magister
Ilmu Komunikasi
UPN "Veteran" Yogyakarta**

di
Tempat

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : L.S. Don Charles, SE
NIP : 19761127 200604 1 008
Jabatan : Sub Koordinator Promosi

Menerangkan bahwa :

Nama : Edmundus Roke Wea
NIM : 253170007
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Telah melaksanakan penelitian dan mendapatkan data dengan judul penelitian "**Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY (Studi Kasus terkait Pengelolaan Komunikasi Krisis Dinas Pariwisata DIY dalam Masa Adaptasi Kebiasaan Baru)**".

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

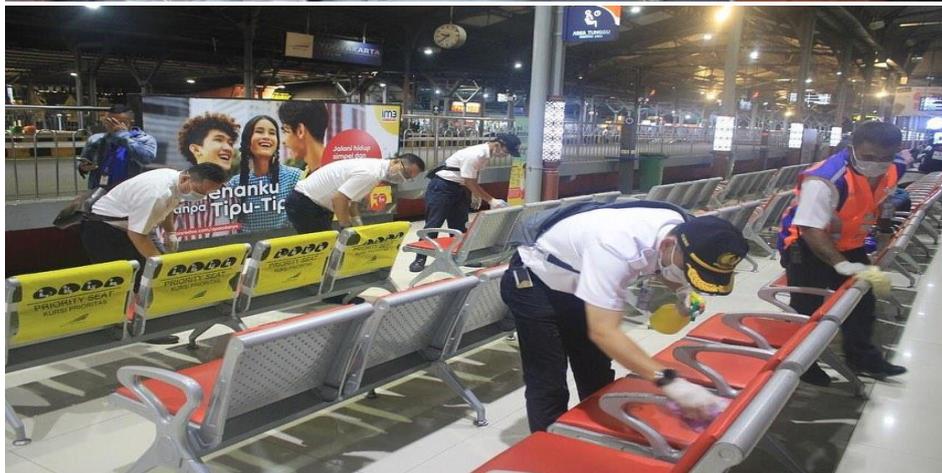
Sub Koordinator Promosi,



L.S. Don Charles, SE
NIP. 19761127 200604 1 008

Lampiran 3: Dokumentasi Kegiatan

1. Kegiatan #ResikResikJogja



2. Digitalisasi kepariwisataan



5# SOSIALISASI VISITING JOGJA DAN QRIS KE PELAKU PARIWISATA

13

Sosialisasi penggunaan aplikasi visiting jogja dan QRIS terus dilakukan saat ini sudah ada 4 kegiatan terkait hal ini dimaksud



Dengan Destinasi Wisata dan Dinas Pariwisata Kota sDIY

Dengan Obby Rekreasi Keluarga sDIY



Dengan Industri Hotel sDIY

Dengan Pengelola Museum sDIY



3. Uji coba destinasi wisata dan simulasi kepariwisataan



4. Program BISA



5. Kegiatan Vaksinasi wisata



Lampiran 4: Interview Guide

1. Sub Bagian Program:

- ✓ Bagaimana Dispar merespon kebijakan Adaptasi Kebiasaan Baru berkaitan dengan aktivitas kepariwisataan di DIY? Persiapan dan program apa saja yang dilakukan Dispar untuk mengembalikan aktivitas kepariwisataan di DIY di masa adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Bagaimana Dispar meyakinkan wisatawan bahwa pariwisata DIY sudah aman untuk dikunjungi di masa Adaptasi Kebiasaan Baru?
- ✓ Apakah sarana prasarana yang berlandaskan protokol kesehatan sudah memadai di berbagai destinasi wisata di DIY?
- ✓ Media komunikasi apa yang digunakan Dispar dalam mempromosikan pariwisata yang berlandaskan protokol kesehatan?
- ✓ Berkaitan dengan SOP Pranatan Anyar Plesiran Jogja, bagaimana Dispar mengkomunikasikan Program tersebut ke para pelaku wisata?
- ✓ Media apa saja yang digunakan Dispar dalam mempromosikan program Pranatan Anyar Plesiran Jogja tersebut?
- ✓ Apakah bisa dipastikan bahwa semua pelaku wisata, khususnya pengelola destinasi wisata di seluruh DIY, hotel dan restoran, tour dan travel mengetahui program Pranatan Anyar Plesiran Jogja tersebut?
- ✓ Apa yang menyebabkan pengelola destinasi wisata, hotel dan restoran melanggar SOP yang sudah dibuat Dispar?
- ✓ Apakah Dispar juga melakukan pembinaan terhadap pengelola destinasi wisata terkait SOP Adaptasi kebiasaan baru di bidang pariwisata?
- ✓ Apakah Dispar juga melakukan pengawasan terhadap pelaku wisata baik pengelola destinasi wisata maupun wisatawan?
- ✓ Bagaimana cara Dispar untuk menertibkan dan menyadarkan para pelaku wisata agar mengikuti SOP dan protokol kesehatan saat berwisata?
- ✓ Apa solusi yang dilakukan Dispar untuk mengantisipasi pelanggaran protokol kesehatan dan pelanggaran SOP oleh wisatawan maupun

pengelola destinasi wisata, hotel, dan restoran di masa adaptasi kebiasaan baru dalam kepariwisataan DIY?

- ✓ Apakah ada strategi khusus untuk mengatasi persoalan tersebut, misalkan komunikasi yang intens dengan pelaku wisata, kampanye prokes melalui media?
- ✓ Adakah Tim Komunikasi krisis dalam Dispar untuk yang dipersiapkan untuk menangani situasi-situasi di saat krisis, misalkan menjalin hubungan dengan media, memberikan informasi kepada publik di saat situasi krisis, menginformasikan program-program Dispar di masa adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apakah Dispar juga menjalin hubungan dengan media, melakukan kontak media massa, menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di DIY di masa Adaptasi Kebiasaan Baru, mengedukasi pelaku wisata untuk taat SOP yang berlaku? Jika ada, Dispar menjalin hubungan dengan media apa saja?
- ✓ Adakah media lain yang digunakan Dispar dalam menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di DIY di masa Adaptasi Kebiasaan Baru?
- ✓ Adakah Dispar melakukan kegiatan konferensi pers untuk menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, secara khusus untuk memberikan edukasi kepada pelaku wisata untuk taat SOP? Seberapa sering Dispar melakukan kegiatan konferensi pers dengan media?
- ✓ Di masa Adaptasi kebiasaan baru, beberapa kasus lonjakan covid-19 terjadi di beberapa destinasi wisata di DIY, salah satunya di Malioboro. Bagaimana Dispar menginformasikan kejadian-kejadian tersebut kepada publik, agar tidak terjadi miskomunikasi yang mengakibatkan kepanikan dan kekhawatiran dalam masyarakat khususnya pelaku wisata lainnya?
- ✓ Apakah Dispar mengupdate informasi, memberikan informasi secara reguler kepada pelaku wisata mengenai aktivitas kepariwisataan DIY?

- ✓ Siapakah yang biasanya menjadi juru bicara Dispar, dalam memberikan informasi kepada pelaku wisata mengenai aktivitas kepariwisataan DIY, khususnya dalam situasi krisis?
- ✓ Bagaimana cara Dispar memberikan pengertian kepada pelaku wisata, bahwa dalam situasi pandemi Covid-19, Dispar juga adalah merupakan korban dari pandemi itu sendiri, sehingga terjadi saling pengertian antara Dispar dan para pelaku wisata?
- ✓ Berkaitan dengan digitalisasi kepariwisataan, apakah digitalisasi Visiting jogja sangat membantu Dispar dalam mengelola aktivitas kepariwisataan atau tidak? Seberapa besar presentase para pelaku wisata memanfaatkan aplikasi visitingjogja? Seberapa besar aplikasi visitingjogja membantu Dispar dalam mengelola kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apakah Dispar pernah mengalami krisis yang sama/mirip di masa lalu dengan krisis yang sedang terjadi saat ini? Jika pernah, bagaimana Dispar menangani krisis tersebut, bagaimana tingkat keberhasilan Dispar mengatasi krisis tersebut?
- ✓ Apakah Dispar menyediakan saluran komunikasi dua arah dan terbuka dengan para pelaku wisata? Saluran komunikasi/media komunikasi apa yang digunakan Dispar untuk melakukan komunikasi dua arah?
- ✓ Apa saja kelemahan Dispar dalam mengkomunikasikan berbagai macam penyesuaian Adaptasi Kebiasaan baru kepada pelaku wisata?
- ✓ Apa hambatan-hambatan yang dialami Dispar dalam mengkomunikasikan segala aktivitas kepariwisataan di masa Adaptasi kebiasaan baru kepada pelaku wisata?
- ✓ Apa harapan Dispar terhadap kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Berkaitan dengan kebijakan dan program-program pemerintah di bidang pariwisata, bagaimana cara Dispar mengkomunikasikan atau melanjutkan informasi program pemerintah tersebut ke pelaku wisata?

- ✓ Saluran media komunikasi apa yang digunakan Dispar untuk mengkomunikasikan program-program pemerintah di bidang pariwisata agar semua pelaku wisata bisa mengetahui program dan kebijakan pemerintah tersebut?
- ✓ Siapa yang menjadi juru bicara Dispar dalam memberikan informasi mengenai program-program pemerintah di bidang pariwisata kepada pelaku wisata?
- ✓ Prinsip utama dalam membangun kepercayaan publik adalah keterbukaan informasi. Dalam menyampaikan program pemerintah apakah Dispar menganut sistem keterbukaan informasi kepada pelaku wisata, ataukah adakah hal hal yang ditutupi?
- ✓ Apa hambatan-hambatan Dispar dalam mengkomunikasikan program pemerintah mengenai adaptasi kebiasaan baru kepada pelaku wisata?

2. Bidang Pemasaran (Promosi Pariwisata dan Pelayanan Informasi Pariwisata):

- ✓ Dalam menyambut Adaptasi kebiasaan baru, persiapan apa saja yang dilakukan khususnya di bidang pemasaran, promosi dan pelayanan informasi?
- ✓ Media komunikasi apa yang digunakan Dispar dalam mempromosikan pariwisata yang berlandaskan protokol kesehatan?
- ✓ Berkaitan dengan SOP Pranatan Anyar Plesiran Jogja, bagaimana Dispar mengkomunikasikan Program tersebut ke para pelaku wisata?
- ✓ Media apa saja yang digunakan Dispar dalam mempromosikan program Pranatan Anyar Plesiran Jogja tersebut?
- ✓ Apakah bisa dipastikan bahwa semua pelaku wisata, khususnya pengelola destinasi wisata di seluruh DIY, hotel dan restoran, tour dan travel mengetahui program Pranatan Anyar Plesiran Jogja tersebut?
- ✓ Apa yang menyebabkan pengelola destinasi wisata, hotel dan restoran melanggar SOP yang sudah dibuat Dispar?
- ✓ Adakah Tim Komunikasi krisis dalam Dispar untuk yang dipersiapkan untuk menangani situasi-situasi di saat krisis, misalkan menjalin

hubungan dengan media, memberikan informasi kepada publik di saat situasi krisis, menginformasikan program-program Dispar di masa adaptasi kebiasaan baru?

- ✓ Apakah Dispar juga menjalin hubungan dengan media, melakukan kontak media massa, menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di DIY di masa Adaptasi Kebiasaan Baru, mengedukasi pelaku wisata untuk taat SOP yang berlaku? Jika ada, Dispar menjalin hubungan dengan media apa saja?
- ✓ Adakah media lain yang digunakan Dispar dalam menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di DIY di masa Adaptasi Kebiasaan Baru?
- ✓ Adakah Dispar melakukan kegiatan konferensi pers untuk menyampaikan segala aktivitas kepariwisataan di masa adaptasi kebiasaan baru, secara khusus untuk memberikan edukasi kepada pelaku wisata untuk taat SOP? Seberapa sering Dispar melakukan kegiatan konferensi pers dengan media?
- ✓ Di masa Adaptasi kebiasaan baru, beberapa kasus lonjakan covid-19 terjadi di beberapa destinasi wisata di DIY, salah satunya di Malioboro. Bagaimana Dispar menginformasikan kejadian-kejadian tersebut kepada pelaku wisata, wisatawan lainnya, agar tidak terjadi miskomunikasi yang mengakibatkan kepanikan dan kekhawatiran dalam masyarakat khususnya pelaku wisata lainnya?
- ✓ Apakah Dispar mengupdate informasi, memberikan informasi secara reguler kepada pelaku wisata mengenai aktivitas kepariwisataan DIY?
- ✓ Siapakah yang biasanya menjadi juru bicara Dispar, misalkan ke media massa dalam memberikan informasi kepada pelaku wisata mengenai aktivitas kepariwisataan DIY, khususnya dalam situasi krisis?
- ✓ Bagaimana cara Dispar memberikan pengertian kepada pelaku wisata, bahwa dalam situasi pandemi Covid-19, Dispar juga adalah merupakan korban dari pandemi itu sendiri, sehingga terjadi saling pengertian antara Dispar dan para pelaku wisata?

- ✓ Berkaitan dengan digitalisasi kepariwisataan, apakah digitalisasi Visiting jogja sangat membantu Dispar dalam mengelola aktivitas kepariwisataan atau tidak?seberapa besar presentase para pelaku wisata memanfaatkan aplikasi visitingjogja? Seberapa besar aplikasi visitingjogja membantu Dispar dalam mengelola kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apakah Dispar menyediakan saluran komunikasi dua arah dan terbuka dengan para pelaku wisata? Saluran komunikasi/media komunikasi apa yang digunakan Dispar untuk melakukan komunikasi dua arah?
- ✓ Apa saja kelemahan Dispar dalam mengkomunikasikan berbagai macam penyesuaian Adaptasi Kebiasaan baru kepada pelaku wisata?
- ✓ Apa hambatan-hambatan yang dialami Dispar dalam mengkomunikasikan segala aktivitas kepariwisataan di masa Adaptasi kebiasaan baru kepada pelaku wisata?
- ✓ Hambatan-hambatan apa saja yang dialami saat mempromosikan pariwisata yang berlandaskan SOP dan protokol kesehatan?
- ✓ Apa harapan Dispar terhadap kepariwisataan DIY di masa adaptasi kebiasaan baru?

3. Bidang Industri (Pembinaan dan Pengawasan Industri Pariwisata) :

- ✓ Persiapan apa saja yang dilakukan khusus di Bidang Pembinaan dan pengawasan industri pariwisata dalam menyambut adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Adakah sosialisasi yang dilakukan Dispar terhadap para pelaku wisata mengenai SOP adaptasi kebiasaan baru, khususnya pranataan anyar plesiran jogja?
- ✓ Apakah Dispar juga melakukan pembinaan terhadap pengelola destinasi wisata terkait SOP Adaptasi kebiasaan baru di bidang pariwisata, agar menaati SOP yang berlaku?
- ✓ Apakah Dispar juga melakukan pengawasan terhadap pelaku wisata baik pengelola destinasi wisata maupun wisatawan?

- ✓ Apa yang menyebabkan pengelola destinasi wisata, hotel dan restoran melanggar SOP yang sudah dibuat Dispar?
- ✓ Bagaimana cara Dispar untuk menertibkan dan menyadarkan para pelaku wisata agar mengikuti SOP dan protokol kesehatan saat berwisata?
- ✓ Apa solusi yang dilakukan Dispar untuk mengantisipasi pelanggaran protokol kesehatan dan pelanggaran SOP oleh wisatawan maupun pengelola destinasi wisata, hotel, dan restoran di masa adaptasi kebiasaan baru dalam kepariwisataan DIY?
- ✓ Apakah ada strategi khusus untuk mengatasi persoalan tersebut, misalkan komunikasi yang intens dengan pelaku wisata, kampanye prokes melalui media?
- ✓ Bagaimana cara Dispar memberikan pengertian kepada pelaku wisata, bahwa dalam situasi pandemi Covid-19, Dispar juga adalah merupakan korban dari pandemi itu sendiri, sehingga terjadi saling pengertian antara Dispar dan para pelaku wisata?
- ✓ Hambatan-hambatan apa yang dialami saat melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaku wisata untuk menaati SOP adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apa harapan terhadap para pelaku wisata, baik wisatawan maupun pengelola destinasi wisata?

4. Bidang Destinasi Wisata (Sarana Prasarana) :

- ✓ Persiapan sarana prasarana apa saja yang dilakukan di destinasi-destinasi wisata di DIY dalam menyambut kebijakan Adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apakah sarana prasarana yang berlandaskan protokol kesehatan bisa dipastikan sudah memadai di berbagai destinasi wisata di DIY saat adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Bagaimana cara Dispar menertibkan pengelola destinasi wisata, hotel dan restoran yang tidak menyiapkan sarana prasarana yang sesuai dengan SOP yang berlaku?

- ✓ Adakah sosialisasi yang dilakukan Dispar terhadap para pelaku wisata mengenai penggunaan sarana prasarana dan SOP adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apakah Dispar juga melakukan pengawasan terhadap pengelola destinasi wisata terkait sarana prasarana dan SOP Adaptasi kebiasaan baru?
- ✓ Apa yang menyebabkan pengelola destinasi wisata, hotel dan restoran melanggar SOP yang sudah dibuat Dispar?
- ✓ Apa kendala-kendala pada saat mempersiapkan sarana-prasarana dalam menyambut Adaptasi kebiasaan baru di destinasi-destinasi wisata di DIY?
- ✓ Apa harapan Dispar terhadap kepariwisataan DIY di masa Adaptasi kebiasaan baru?