

ANALISIS KOMUNIKASI KRISIS PADA KEMENTERIAN AGAMA DALAM PENYELENGGARAAN IBADAH HAJI 2025

¹Fakhrur Rozi, ²Nazil Mumtaz al-Mujtahid

¹Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

²Universitas Sumatera Utara

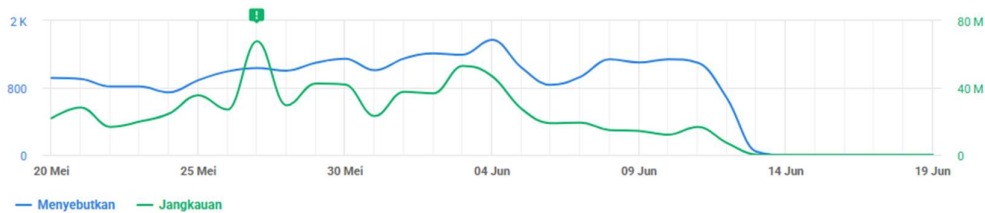
¹fakhrurrozi@uinsu.ac.id, ²nazilmumtaz3005223017@uinsu.ac.id

Abstract: *This study analyzes the crisis communication strategies employed by the Indonesian Ministry of Religious Affairs (Kemenag) during the 2025 Hajj pilgrimage, which was marked by logistical and administrative problems, and their impact on public perception. The urgency of this research lies in the need for transparent and rapid communication to restore public trust during institutional crises. Using a qualitative case study approach, the study draws on press releases, social media statements, and media observations of Kemenag's responses. Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and Image Repair Theory are applied to examine the ministry's communication strategies. The findings show that public sentiment toward the 2025 Hajj administration was predominantly negative, with complaints concerning transportation, accommodation, and bureaucratic procedures. Kemenag's responses tended to emphasize image management through deny and diminish strategies, supported by clarifications that lacked concrete solutions. SCCT analysis indicates that rebuild and reinforce strategies were ineffective without corrective actions. Image Repair analysis also reveals insufficient restoration efforts due to the absence of compensation or strong justification. The study proposes the T-REACT crisis communication model.*

Keywords: *Crisis Communication, Ministry of Religious Affairs, Hajj 2025, Public Trust, SCCT, Image Repair Theory*

A. Pendahuluan

Penyelenggaraan haji 2025 diwarnai banyak masalah yang mencuat ke permukaan, seperti keterlambatan visa, keterlambatan pemondokan, masalah transportasi, tenda yang kelebihan kapasitas, hingga keluhan tentang kualitas layanan yang diterima jemaah.¹ Menurut Tim Pengawas Haji Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), temuan di lapangan menyebutkan bahwa sejumlah jemaah terpaksa tidur di musala dan ada penempatan jemaah yang tidak sesuai. Keadaan ini mengindikasikan kurangnya koordinasi dan kesiapan dalam menghadapi tantangan logistik dan pelayanan ibadah haji. Sorotan publik semakin tajam seiring dengan semakin terangnya kritik di media sosial, dengan 80 juta jangkauan media yang tercatat dalam fenomena haji 2025



Gambar 1. Jumlah Diskusi Krisis Haji 2025

Kritik ini semakin memperburuk krisis komunikasi yang dihadapi Kemenag dalam menangani berbagai masalah selama pelaksanaan ibadah haji. Temuan dari Timwas Haji DPR menunjukkan bahwa overkapasitas tenda di Mina menjadi salah satu masalah utama yang harus segera ditangani. Pada satu tenda tercatat 300 orang yang ditempatkan, padahal kapasitas idealnya hanya 200 orang, yang mengganggu kenyamanan dan kesehatan jemaah.²

Peningkatan jumlah keluhan dan kritik di sosial media juga menjadi bukti bahwa publik merasa tidak puas dengan kualitas pelayanan haji. Keterlambatan distribusi kartu Nusuk, yang menjadi syarat untuk masuk ke Masjidil Haram, semakin menambah daftar panjang masalah. Banyak jemaah yang merasa kehilangan kesempatan beribadah di tempat suci karena masalah administratif ini. Hal ini menunjukkan kurangnya transparansi dan koordinasi antar lembaga terkait dalam pengelolaan layanan jemaah haji.

¹ Metro News, “Visa Haji Furoda Ditiadakan, Sejumlah Calhaj Gagal Naik Haji,” metrotvnews, 2025, <https://www.metrotvnews.com/play/kBVC9giE-visa-haji-furoda-ditiadakan-sejumlah-calhaj-gagal-naik-haji>; Hanif Hawari, “Gunakan Visa Kerja, 117 Calhaj RI Ditangkal Masuk Saudi Dan Dipulangkan,” Detik Hikmah, 2025, <https://www.detik.com/hikmah/haji-dan-umrah/d-7918449/gunakan-visa-kerja-117-calhaj-ri-ditangkal-masuk-saudi-dan-dipulangkan>.

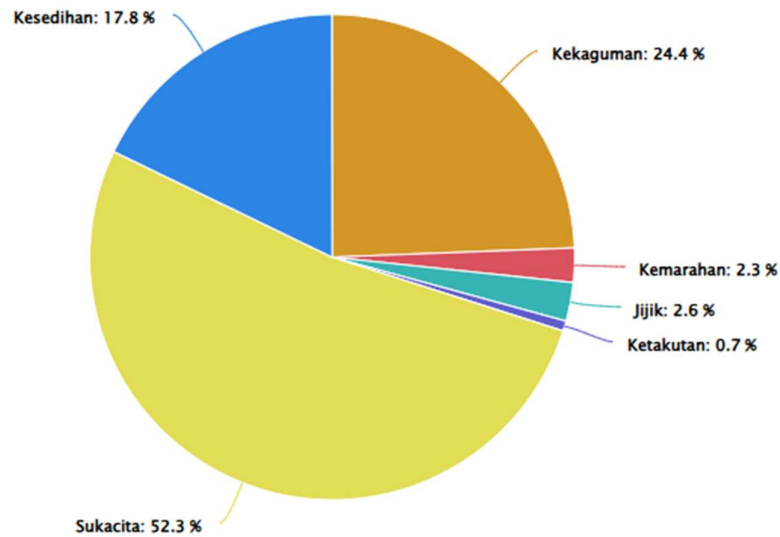
² Sarah Rahma Agustin, “Perbedaan Fasilitas Tenda Haji Plus Dan Reguler Saat Arafah 2025,” Tirto, 2025, <https://tirto.id/perbedaan-fasilitas-tenda-haji-plus-dan-reguler-saat-arafah-2025-hb77>.

Layanan transportasi yang tidak memadai semakin memperburuk krisis ini, dengan adanya keterlambatan bus menuju Arafah dan masalah penempatan bus yang salah.³ Jemaah harus menunggu berjam-jam tanpa kepastian, yang tidak hanya mengganggu kenyamanan mereka, tetapi juga menambah beban mental bagi jemaah lansia dan mereka yang membutuhkan perhatian khusus. Fenomena ini mengarah pada ketidakmampuan pemerintah dalam memperbaiki sistem transportasi yang sudah menjadi masalah tahunan.

Meskipun media sosial berfungsi sebagai kanal utama bagi publik untuk menyuarakan ketidakpuasan mereka, namun di sisi lain, fenomena ini juga memperlihatkan bahwa Kemenag lebih banyak bergantung pada buzzer dan citra publik daripada transparansi informasi yang jelas dan terbuka. Indikasi tersebut diperkuat oleh kritik Anggota Komisi VIII DPR RI, Maman Imanul Haq, yang menilai komunikasi Haji 2025 lebih menonjolkan pelibatan buzzer dan narasi pembelaan institusional daripada klarifikasi resmi yang menjawab langsung persoalan layanan jemaah. Data menunjukkan bahwa sistem komunikasi yang digunakan oleh Kemenag masih sangat terbatas dan lebih menekankan pada pengelolaan opini melalui media yang terkontrol, alih-alih memberikan informasi yang objektif dan akurat kepada publik. Ini menandakan bahwasanya dalam memberikan informasi transparansi dan keterbukaan merupakan sebuah instrumen yang harus hadir dalam pengelolaan krisis.⁴

³ BBC Indonesia, "Jemaah Haji Indonesia Keluhkan Pelayanan Transportasi Bus, Ketersediaan Tenda Hingga Jadwal Kegiatan – Di Mana Pangkal Masalahnya?," BBC news indonesia, 2025, <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cx2xjz758eqo>.

⁴ F A Saifi, "Palestinian Government Practice of Transparency in Communication and Its Role in Containing Crises: The Case of the 18th Government," *An Najah University Journal for Research B Humanities* 38, no. 1 (2024): 167–208, <https://doi.org/10.35552/0247.38.1.2145>; R Lerouge, "The Role Played by Government Communication on the Level of Public Fear in Social Media: An Investigation into the Covid-19 Crisis in Italy," *Government Information Quarterly* 40, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101798>; Qi Zheng, "Restoring Trust through Transparency: Examining the Effects of Transparency Strategies on Police Crisis Communication in Mainland China," *Public Relations Review* 49, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102296>.



Gambar 2. Ekspresi Netizen Terhadap Krisis Haji 2025

Berdasarkan temuan di lapangan dan analisis sosial media, ekspektasi jemaah terhadap pelayanan haji 2025 sangat tinggi. Namun, kenyataan yang diterima sangat bertolak belakang dengan harapan mereka, menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap kemampuan pemerintah dalam mengelola ibadah haji. Emosi yang terkumpul dalam ruang digital mayoritas menunjukkan sukacita (52.3%), namun sejumlah emosi minor seperti kesedihan (17.8%), kekaguman (24.4%), kemarahan (2.3%), jijik (2.6%), dan ketakutan (0.7%) juga mencerminkan ketidakpuasan mendalam yang tidak bisa diabaikan.

Salah satu penyebab ketidakpuasan publik adalah sistem multisyarikah yang diterapkan Kemenag. Dalam sistem ini, jemaah dari satu kloter terpaksa terpisah karena terdapat banyak syarikah yang mengelola layanan mereka. Hal ini menyebabkan ketidaknyamanan dan kesulitan koordinasi, terutama bagi jemaah lansia dan disabilitas yang membutuhkan pendampingan yang lebih intens. Keputusan ini, meskipun dilandasi oleh kebijakan penyediaan layanan berbasis syarikah, ternyata menambah kerumitan dalam pelaksanaan ibadah, yang seharusnya lebih terfokus pada kenyamanan jemaah.

Timwas Haji DPR juga menemukan bahwa kualitas hotel yang disediakan bagi jemaah tidak sesuai dengan standar pelayanan yang diharapkan. Beberapa hotel yang tidak layak tetap dipilih untuk menampung jemaah, yang menunjukkan adanya kelalaian dan penyalahgunaan wewenang dalam pemilihan fasilitas akomodasi. Hal ini menjadi sorotan karena hotel yang buruk mempengaruhi kenyamanan fisik

jemaah yang sudah cukup lelah setelah menjalani perjalanan jauh dan ibadah yang padat.

Penelitian ini mengadopsi Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs untuk menganalisis bagaimana organisasi merespons krisis dengan berbagai strategi yang disesuaikan dengan kondisi krisis spesifik. SCCT mengidentifikasi empat strategi utama dalam menghadapi krisis: *deny*, *diminish*, *rebuild*, dan *reinforce* ⁵. Hasil penelitian Coombs menunjukkan bahwa strategi *rebuild* dan *reinforce* yang transparan dan akuntabel cenderung lebih efektif dalam memperbaiki reputasi organisasi.⁶ Namun, penelitian ini berbeda dari penelitian ini, karena SCCT lebih umum dan dapat diterapkan pada berbagai organisasi, sedangkan penelitian ini lebih terfokus pada komunikasi krisis Kementerian Agama dalam konteks pelaksanaan haji 2025 yang melibatkan masalah logistik, pelayanan, dan transparansi informasi kepada publik.

Selanjutnya, penelitian ini mengadopsi Image Repair Theory yang dikembangkan oleh Benoit untuk menganalisis upaya perbaikan citra yang dilakukan oleh organisasi setelah terjadi krisis.⁷ Benoit mengidentifikasi lima strategi utama dalam memperbaiki citra: *denial*, *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, *corrective action*, dan *mortification*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *corrective action* dan *mortification* adalah strategi yang paling efektif dalam situasi di mana organisasi mengakui kesalahannya dan meminta maaf. Penelitian ini juga relevan dengan penelitian ini, karena Kemenag berusaha memperbaiki citra mereka setelah krisis haji 2025, namun perbedaannya terletak pada penerapan strategi ini di sektor publik yang lebih menuntut akuntabilitas sosial, sementara teori Benoit banyak digunakan untuk organisasi swasta yang lebih fokus pada brand image.

Bajouk dan Ferré-Pavia dalam penelitiannya tentang strategi komunikasi pemerintah di media sosial selama krisis COVID-19 di Lebanon menggunakan analisis konten untuk mengevaluasi bagaimana pemerintah

⁵ W T Coombs, "Situational Crisis Communication Theory (SCCT): Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication," *Handbook of Crisis Communication*, 2022, <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch14>; E A Nashmi, "The Kuwaiti Government's Twitter Discourse During the COVID-19 Pandemic: Toward a Crisis Communication Model Using SCCT and CERC," *Journal of Creative Communications* 19, no. 2 (2024): 161–78, <https://doi.org/10.1177/09732586231221333>.

⁶ Arifa Qanitha, Fakhri, and Nur Anisah, "POLA KOMUNIKASI ORGANISASI (STUDI KANGGURU INTERNASIONAL EDUCATION SERVICE DI ACEH)," *Jurnal Peurawi : Media Kajian Komunikasi Islam* 7, no. 2 (2024): 37–60.

⁷ Mighty Razzaq Ath Thariq and Anjang Priliantini, "Communication Strategy of Alfamart Corporate Communication Department in Maintaining Positive Company Image," *Kalijaga Journal of Communication* (Al-Jamiah Research Centre, 2025), <https://doi.org/10.14421/kjc.62.04.2024>.

mengelola keterlibatan publik melalui platform digital.⁸ Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kecepatan informasi yang diberikan oleh pemerintah melalui media sosial sangat berpengaruh terhadap kepercayaan publik. Meskipun berhasil meningkatkan keterlibatan publik, mereka juga menemukan bahwa ketidakpastian dalam pesan komunikasi dapat memicu kekhawatiran dan resistensi dari masyarakat. Penelitian ini memberikan gambaran penting bagi penelitian ini, yang juga menyoroti pentingnya komunikasi digital dalam mengelola krisis, namun perbedaannya terletak pada konteks, di mana penelitian ini berfokus pada krisis kesehatan global dan respons pemerintah dalam konteks krisis kesehatan, sedangkan penelitian ini mengkaji masalah logistik dan administratif dalam pelaksanaan ibadah haji Indonesia yang lebih spesifik dan terkait dengan kebijakan Kemenag.

Chon dalam studinya tentang misinformasi dan manajemen krisis pemerintah di Korea Selatan menggunakan survei kuantitatif untuk mengeksplorasi bagaimana misinformasi mempengaruhi persepsi publik dan perilaku komunikasi aktif.⁹ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa misinformasi dapat menghambat komunikasi yang efektif dan memperburuk ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah. Penelitian ini menyoroti pentingnya klarifikasi informasi dan transparansi dalam mengelola krisis. Penelitian ini relevan dengan penelitian ini dalam hal peran komunikasi dalam membangun kepercayaan, namun penelitian ini berbeda dalam konteksnya, karena penelitian ini berfokus pada krisis yang dihadapi Kemenag dalam pelaksanaan ibadah haji, yang lebih terkait dengan masalah logistik dan pelayanan.

Kojoué menyelidiki krisis kesehatan politik di Kamerun dan bagaimana komunikasi krisis dapat mempengaruhi legitimasi politik pemerintah.¹⁰ Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam dan analisis naratif untuk memahami pengaruh komunikasi krisis terhadap kepercayaan politik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaktransparanan dalam komunikasi dapat menyebabkan keretakan politik dan merusak legitimasi pemerintah. Penelitian ini berbeda dari penelitian ini, yang lebih menekankan pada krisis komunikasi dalam sektor publik dan pelayanan ibadah haji, meskipun

⁸ “Understanding Government Social Media Communication Strategies and Public Engagement during the COVID-19 Crisis in Lebanon,” *Online Journal of Communication and Media Technologies* (Bastas Publications, 2024), <https://doi.org/10.30935/ojcm/14337>.

⁹ “Misinformation and Government Crisis Management in South Korea: Understanding Active Publics’ Belief in Misinformation about the Yemeni Refugee Issue and Its Effect on Active Communication Behaviors,” *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* 4, no. 3 (2021): 407–40, <https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.3.4>.

¹⁰ “Documenting the Political Divide Health Crisis, Government Communication, and Political Legitimacy in Cameroon,” *Global Africa* 2025, no. 9 (2025): 142–52, <https://doi.org/10.57832/88mp-mm97>.

keduanya memiliki kesamaan dalam hal pentingnya transparansi informasi dalam mempertahankan kepercayaan publik.

Okuhara mengkaji pengalaman pemerintah dan lembaga kesehatan publik dalam menghadapi krisis komunikasi selama pandemi COVID-19 dengan menggunakan protokol tinjauan sistematis terhadap studi kualitatif.¹¹ Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berbasis teknologi digital dapat mempercepat respons pemerintah dan mengurangi ketidakpercayaan publik. Meskipun penelitian ini juga menyoroti pentingnya penggunaan media sosial dalam komunikasi krisis, penelitian ini lebih spesifik menganalisis krisis yang dihadapi Kemenag dalam pelaksanaan haji, di mana keterlambatan distribusi kartu Nusuk, masalah transportasi, dan pengelolaan pemondokan menjadi isu utama yang mempengaruhi persepsi publik terhadap pelayanan haji.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu tersebut memberikan perspektif yang relevan dalam menganalisis komunikasi krisis, terutama dalam konteks krisis kesehatan, politik, dan sosial. Namun, penelitian ini menambah kedalaman dalam memahami komunikasi krisis dalam konteks penyelenggaraan ibadah haji 2025, dengan fokus pada transparansi informasi dan perbaikan pelayanan, sementara penelitian terdahulu mengkaji berbagai aspek krisis komunikasi di konteks politik, sosial, kesehatan, dan manajemen publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa transparansi informasi, koordinasi antar lembaga, dan pengelolaan komunikasi berbasis data sangat penting untuk memulihkan kepercayaan publik yang rusak akibat krisis tersebut.

Evaluasi mendalam terhadap pelayanan haji 2025 menunjukkan bahwa pemerintah harus segera melakukan perbaikan dalam berbagai aspek, baik dari sisi logistik, transportasi, maupun akomodasi. Keterlambatan distribusi kartu Nusuk, penempatan jemaah yang tidak sesuai, dan kualitas layanan yang buruk menunjukkan bahwa masalah mendasar yang mengganggu pelayanan jemaah belum teratasi. Dalam hal ini, Kemenag perlu lebih transparan dan tidak hanya mengandalkan komunikasi yang dikendalikan melalui media sosial dan buzzer. Sasaran novelty penelitian ini adalah untuk mendorong Kemenag agar mengambil langkah nyata dalam perbaikan sistem haji yang berfokus pada transparansi, keakuratan informasi, dan koordinasi yang lebih baik antar lembaga terkait. Komunikasi berbasis data dan transparansi informasi harus diutamakan, sehingga kepercayaan publik dapat kembali terbangun, dan penyelenggaraan haji di masa depan dapat berjalan dengan lebih baik dan aman.

¹¹ "Experiences of Governments and Public Health Agencies Regarding Crisis Communication During the COVID-19 Pandemic in the Digital Age: Protocol for a Systematic Review of Qualitative Studies," *Jmir Research Protocols*, 2024, <https://doi.org/10.2196/58040>.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk menggali dan memahami dinamika komunikasi krisis Kementerian Agama (Kemenag) dalam penyelenggaraan ibadah haji 2025.¹² Pendekatan kualitatif ini dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi mendalam tentang respons Kemenag terhadap krisis yang terjadi, serta untuk menganalisis peran komunikasi dalam memulihkan citra organisasi. Dengan menggunakan studi kasus, penelitian ini berfokus pada peristiwa-peristiwa krisis yang terjadi selama haji 2025, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi krisis dalam konteks sosial dan budaya Indonesia.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.¹³ Data primer dalam penelitian ini terdiri atas 5 berita yang secara khusus membahas krisis penyelenggaraan ibadah haji 2025, serta data percakapan digital yang dikumpulkan melalui Brand24. Pemantauan Brand24 pada rentang 20 Mei hingga 19 Juni 2025 menghasilkan lebih dari 1.500 cuitan dan unggahan media sosial yang berasal dari berbagai platform, sehingga memungkinkan peneliti memetakan dinamika krisis, bentuk respons Kementerian Agama, dan kecenderungan sentimen publik secara lebih komprehensif. Data sekunder meliputi jurnal, buku, laporan, serta hasil penelitian relevan yang membahas teori komunikasi krisis, transparansi informasi, dan krisis sektoral lainnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi digital dan analisis media untuk memperoleh gambaran utuh mengenai respons publik dan komunikasi yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait dalam krisis haji ini.

Dalam analisis data, penelitian ini mengadopsi analisis isi dengan koding tematik berdasarkan teori Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dan Image Repair Theory.¹⁴ SCCT digunakan untuk menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan Kemenag, sementara Image Repair Theory digunakan untuk menilai upaya perbaikan citra yang dilakukan setelah krisis. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi pakar yang

¹² Emily Weyant, "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th Edition," *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries* 19, no. 1–2 (2022), <https://doi.org/10.1080/15424065.2022.2046231>; John W Creswell and David J Creswell, *Research Design - International Student Edition: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Research Design - International Student Edition: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2022.

¹³ James P. Takona, "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches / Sixth Edition," *Quality and Quantity*, 2024, <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2>.

¹⁴ Klaus Krippendorff, "The Logic of Content Analysis Designs," in *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2022, <https://doi.org/10.4135/9781071878781.n5>.

memungkinkan validitas dan keakuratan data terjaga, serta memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai penerapan teori dalam konteks komunikasi krisis di sektor publik.¹⁵

C. Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Krisis dan Respons Kementerian Agama dalam Penyelenggaraan Haji 2025

Penyelenggaraan haji 2025 menghadirkan serangkaian tantangan besar bagi Kementerian Agama (Kemenag), yang mempengaruhi kepercayaan publik dan kualitas pengalaman ibadah jemaah. Krisis-krisis yang terjadi, mulai dari masalah logistik, administrasi, hingga transportasi, memperburuk persepsi publik dan memperparah kerusakan citra Kemenag. Dalam konteks ini, identifikasi krisis menjadi sangat penting untuk memahami sumber-sumber masalah, serta untuk menilai seberapa cepat dan efektif respons Kemenag dalam menghadapi situasi tersebut. Dengan menggunakan pendekatan komunikasi krisis, penelitian ini akan mengurai berbagai masalah yang timbul, serta mengkaji langkah-langkah yang diambil oleh pihak terkait untuk merespons dan memitigasi krisis tersebut. Dalam rangka mendalami masalah-masalah tersebut secara terstruktur, berikut ini disajikan tabulasi identifikasi krisis yang merinci berbagai persoalan yang dihadapi selama ibadah haji 2025:

Tabel 1. Identifikasi Krisis dan Persebaran Sentimen Negatif Penyelenggaraan Haji 2025

No	Kategori Masalah	Detail Kejadian	Sumber/Platform
1	Transportasi & Logistik	Keterlambatan bus ke Arafah (jemaah menunggu 06.00–10.30 tanpa kejelasan)	TikTok, News
		Jemaah terpaksa jalan kaki dari Muzdalifah ke Mina akibat bus telat	TikTok
2	Penerbangan	Pesawat delay hingga 19 jam, menjadi sorotan publik	Liputan6.com
		Transit tidak terjadwal di India	News, YouTube
3	Pemisahan Rombongan	Imam Nahrawi & jemaah lansia/risti terpisah 3 hari dari rombongan	X (Twitter)
		Jemaah pindah hotel hingga 3 kali, belum ada penempatan tetap	X (Twitter)
4	Administratif	Ribuan calhaj furoda belum mendapat visa menjelang puncak haji	Wordpress.com

¹⁵ Uwe Flick, "Revitalising Triangulation for Designing Multi-Perspective Qualitative Research," in *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design*, 2022, <https://doi.org/10.4135/9781529770278.n40>.

		Kartu Nusuk terlambat, muthowif tidak hadir	X (Twitter)
5	Kritik Kebijakan	Kebijakan lebih ramah ke Syarikah, kurang ramah pada lansia	X (Twitter)
		DPD RI menemukan masalah serius dalam pelayanan haji 2025	X (Twitter)
Sumber: Brand24, 2025			

Penyelenggaraan haji 2025 mengalami serangkaian masalah yang menciptakan krisis signifikan dalam komunikasi dan pengelolaan ibadah. Salah satu masalah utama yang muncul adalah transportasi dan logistik, yang menjadi sorotan publik, terutama terkait keterlambatan bus menuju Arafah. Jamaah terpaksa menunggu selama lebih dari empat jam, dari jam 06.00 hingga 10.30, tanpa adanya kejelasan mengenai waktu keberangkatan. Tak hanya itu, sejumlah jemaah bahkan terpaksa berjalan kaki dari Muzdalifah ke Mina karena ketidakterediaan transportasi yang memadai. Fenomena ini menambah beban psikologis jemaah yang sudah lelah, sekaligus memperburuk persepsi publik terhadap ketidakmampuan pemerintah dalam mengelola logistik haji.

Selain masalah transportasi, penerbangan juga menjadi sorotan besar. Beberapa pesawat mengalami delay hingga 19 jam, yang menambah ketidaknyamanan bagi jemaah yang telah menunggu perjalanan jauh menuju Tanah Suci. Transit yang tidak terjadwal di India semakin memperburuk kondisi, karena jemaah harus terjebak dalam waktu tunggu yang lebih lama tanpa adanya komunikasi yang memadai dari pihak penyelenggara. Kejadian ini mencerminkan ketidakmampuan dalam manajemen jadwal dan koordinasi antarpihak, yang seharusnya lebih siap dalam menghadapi permasalahan krusial seperti ini.

Krisis komunikasi semakin dalam dengan masalah pemisahan rombongan. Imam Nahrawi, bersama dengan beberapa jemaah lansia dan disabilitas, terpisah dari rombongan selama tiga hari.¹⁶ Insiden ini memperlihatkan kurangnya koordinasi yang jelas antara petugas dan pengelola haji. Jemaah lansia yang membutuhkan pendampingan khusus justru terabaikan dalam proses pengelolaan, yang berisiko pada keselamatan dan kesejahteraan mereka. Tak hanya itu, beberapa jemaah juga harus pindah hotel hingga tiga kali dan masih belum mendapat penempatan yang pasti, menunjukkan adanya perencanaan yang buruk dalam pemondokan yang harusnya dipersiapkan jauh-jauh hari sebelum keberangkatan.

Masalah administratif juga tidak kalah serius. Ribuan calon haji furoda terpaksa menunggu visa mereka hingga menjelang puncak haji, yang menyebabkan mereka kehilangan kesempatan untuk melaksanakan ibadah

¹⁶ Hanif Hawari, "Eks Menpora Bagikan Kondisi Jemaah Haji Jalan Kaki Dari Muzdalifah Ke Mina," Detik Hikmah, 2025, <https://www.detik.com/hikmah/haji-dan-umrah/d-7954517/eks-menpora-bagikan-kondisi-jemaah-haji-jalan-kaki-dari-muzdalifah-ke-mina>.

dengan lancar. Selain itu, kartu Nusuk yang terlambat dan ketidakhadiran muthowif menjadi masalah administratif lainnya yang menghambat ibadah. Keterlambatan pengeluaran dokumen-dokumen penting ini berimplikasi langsung pada keterbatasan akses jemaah ke tempat-tempat ibadah yang sangat penting, seperti Masjidil Haram, serta merusak ritme ibadah mereka.

Kritik terhadap kebijakan penyelenggaraan haji 2025 juga mengemuka. Kebijakan yang dianggap lebih ramah terhadap syarikah, namun kurang ramah pada jemaah lansia, memperlihatkan ketidakmampuan pemerintah dalam menyusun kebijakan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan semua kelompok jemaah. Hal ini semakin diperburuk dengan temuan dari DPD RI, yang menemukan masalah serius dalam pelayanan haji 2025. Kritik tersebut semakin menggambarkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan kebijakan dalam penyelenggaraan ibadah haji belum sepenuhnya efektif, terutama dalam memberikan layanan dasar yang layak bagi seluruh jemaah.

Penggunaan media sosial dalam memantau dan menanggapi krisis ini memperlihatkan dinamika baru dalam komunikasi krisis. Jangkauan media sosial yang besar dengan 80 juta reach yang tercatat, menunjukkan bahwa persebaran sentimen negatif terhadap penyelenggaraan haji sangat signifikan. Masyarakat cenderung mengekspresikan ketidakpuasan mereka, baik dalam bentuk kritik langsung, keluhan, maupun konten viral di platform seperti TikTok, YouTube, dan X (Twitter). Ini menggambarkan bagaimana komunikasi krisis di era digital harus lebih adaptif, dengan lebih mengedepankan transparansi informasi dan penanganan keluhan secara cepat.

Krisis yang melanda penyelenggaraan haji 2025 bukan hanya soal masalah teknis dalam hal transportasi dan administrasi, tetapi juga menunjukkan betapa pentingnya kepercayaan publik dalam setiap tahap pelaksanaan. Keterlambatan informasi, kebijakan yang tidak tepat sasaran, serta pengelolaan yang buruk dalam penyediaan fasilitas haji, membuat publik semakin merasa kecewa. Kemenag harus segera memperbaiki sistem komunikasi krisis mereka, yang selama ini terkesan lebih mengutamakan pencitraan daripada penanganan masalah secara transparan dan efektif. Ke depan, peningkatan koordinasi antar lembaga dan penggunaan big data untuk memantau sentimen publik akan sangat diperlukan untuk menghindari krisis serupa di masa mendatang.

Respons Kementerian Agama (Kemenag) terhadap krisis yang terjadi selama penyelenggaraan Haji 2025 menunjukkan adanya upaya untuk mengelola dan mengatasi masalah yang muncul, meskipun belum sepenuhnya efektif dan cepat. Berbagai permasalahan seperti keterlambatan transportasi, pemisahan rombongan, dan ketidaksesuaian layanan akomodasi menambah kompleksitas situasi. Meskipun Kemenag

telah menyatakan bahwa mereka bekerja sama dengan berbagai syarikah untuk memperbaiki pelayanan, respons yang terlambat dan kurangnya transparansi informasi menjadi faktor utama yang memperburuk citra publik terhadap penyelenggaraan haji. Berikut ini disajikan tabulasi identifikasi krisis dan respons Kemenag dalam menghadapi masalah-masalah yang terjadi selama Haji 2025:

Tabel 2. Identifikasi Krisis dan Respons Kementerian Agama dalam Penyelenggaraan Haji 2025

No	Kategori Masalah	Detail Kejadian	Respons Kemenag	Sumber/Platform
1	Transportasi & Logistik	Keterlambatan bus menuju Arafah, menyebabkan ribuan jemaah harus berjalan kaki dari Muzdalifah	Tidak ada solusi langsung pada saat kejadian; pernyataan doa dan harapan perbaikan ke depan	TikTok, Instagram (Imam Nahrawi)
		Bus terjebak kemacetan panjang, jemaah harus menunggu berjam-jam tanpa kejelasan	Tidak ada alternatif yang disediakan; komunikasi terbatas pada unggahan media sosial	DetikHikmah, Twitter
2	Pemisahan Rombongan	Imam Nahrawi dan jemaah lansia terpisah dari rombongan selama 3 hari	Kurangnya koordinasi antara petugas; respon tidak memadai di lapangan	Instagram (Imam Nahrawi)
3	Keterlambatan & Inkonsistensi	Jemaah terlambat dijemput dan beberapa jemaah jalan kaki 6–7 km menuju Mina	Tidak ada penanganan segera; pernyataan Menteri Agama tentang keinginan perbaikan	DetikHikmah, Metro TV
4	Administratif	Ribuan calhaj Furoda tidak mendapatkan visa menjelang puncak haji	Keterlambatan pengurusan visa dan ketidakjelasan informasi terkait pemulangan	Metro TV, Wordpress.com
5	Kritik Kebijakan	Sistem multisyarikah dianggap membingungkan dan tidak efektif dalam mengkoordinasikan jemaah	Evaluasi sistem multisyarikah sedang berlangsung, namun ada kritik terhadap kurangnya kesiapan	Tempo.co, Detik News
6	Kualitas Layanan & Pengelolaan	Masalah terkait tenda berkapasitas lebih dari 300 orang, distribusi konsumsi yang terlambat	Evaluasi terhadap syarikah; masalah kualitas petugas juga menjadi sorotan	Tempo.co, Detik News

Sumber: Literatur Peneliti (2025)

Penyelenggaraan Haji 2025 menyaksikan berbagai krisis yang mengguncang kredibilitas Kementerian Agama (Kemenag) sebagai penyelenggara utama. Salah satu masalah utama adalah transportasi dan logistik. Keterlambatan bus menuju Arafah, yang menyebabkan ribuan jemaah harus berjalan kaki dari Muzdalifah, menciptakan kekacauan di lapangan. Jemaah yang seharusnya sudah dijemput menggunakan bus, terpaksa berjalan sejauh 6-7 km dengan kelelahan setelah menjalani wukuf di Arafah. Meski demikian, Kemenag tidak memberikan solusi langsung saat kejadian tersebut berlangsung, dan hanya mengeluarkan pernyataan doa dan harapan perbaikan ke depan. Respons ini menunjukkan kurangnya kesiapan dalam menghadapi situasi darurat yang terjadi di lapangan.¹⁷

Masalah lain yang mencuat adalah kemacetan panjang yang menghambat pergerakan bus, sehingga jemaah harus menunggu berjam-jam tanpa kejelasan waktu keberangkatan. Keterlambatan ini semakin memperburuk persepsi publik terhadap kinerja Kemenag. Ketidamampuan Kemenag untuk menyediakan alternatif transportasi dan kurangnya komunikasi yang memadai selama krisis menunjukkan ketidaksiapan dalam merespons masalah secara efektif. Komunikasi Kemenag terbatas hanya pada unggahan media sosial dan pernyataan-pernyataan yang tidak memberikan solusi konkrit, menciptakan kesan bahwa mereka lebih fokus pada citra daripada penanganan langsung masalah yang dihadapi oleh jemaah.

Isu pemisahan rombongan juga menjadi sorotan. Imam Nahrawi dan jemaah lansia terpisah dari rombongan selama tiga hari, sebuah insiden yang menunjukkan kurangnya koordinasi di antara petugas haji. Masalah seperti ini tidak seharusnya terjadi dalam penyelenggaraan ibadah haji yang melibatkan banyak pihak dan membutuhkan sinergi antar lembaga. Kemenag tidak dapat memberikan respon memadai terhadap situasi ini, yang memperlihatkan kekurangan manajerial dalam mengelola pelayanan jemaah, terutama bagi mereka yang membutuhkan perhatian khusus, seperti lansia dan disabilitas.

Keterlambatan dan inkonsistensi dalam penjemputan jemaah untuk wukuf di Arafah memperburuk ketegangan. Jemaah yang telah

¹⁷ M Wiese, "Public Coping Discourse in Response to Government Health Crisis Communication," *Corporate Communications* 28, no. 7 (2023): 44–67, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0089>; L Chen, "Public Response to Government Information on Weibo: Friction, Contestation, and Crisis Communication During the 2018 Shouguang Flood in China," *Galactica Media Journal of Media Studies* 5, no. 3 (2023): 55–78, <https://doi.org/10.46539/gmd.v5i3.388>; Brittany Haupt, "The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management," *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 18, no. 2 (2021), <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>; Supriyati D. Andreastuti et al., "Volcano Disaster Risk Management during Crisis: Implementation of Risk Communication in Indonesia," *Journal of Applied Volcanology*, 2023, <https://doi.org/10.1186/s13617-023-00129-2>.

mengenakan ihram sejak pagi pada 4 Juni 2025, baru diberangkatkan pada 5 Juni 2025, jauh dari waktu yang diharapkan. Hal ini menunjukkan kegagalan logistik dalam koordinasi armada yang disediakan oleh syarikah. Keterlambatan transportasi ini berujung pada kerugian waktu, membuat ibadah haji yang seharusnya khusyuk menjadi terganggu. Kemenag hanya mengeluarkan pernyataan bahwa mereka akan melakukan perbaikan di masa depan, tetapi tidak ada langkah konkret yang diambil pada saat itu juga untuk menyelesaikan masalah.

Selain itu, masalah administratif juga mempengaruhi kelancaran pelaksanaan haji. Ribuan calhaj Furoda tidak mendapatkan visa menjelang puncak haji, yang menyebabkan mereka tidak dapat mengikuti rangkaian ibadah yang sudah dijadwalkan. Keterlambatan pengurusan visa ini mencerminkan kurangnya koordinasi antara Kemenag dan pihak penyedia layanan. Bahkan, Kemenag tampak tidak memiliki penyelesaian instan dalam menangani kendala administratif ini, yang memperburuk situasi krisis yang sudah terjadi, terutama bagi calhaj yang telah melakukan pembayaran penuh namun gagal berangkat.

Kritik terhadap sistem multisyarikah yang diterapkan tahun ini semakin memperburuk masalah. Sistem yang seharusnya mempermudah koordinasi malah justru membingungkan dan tidak efektif dalam mengelola jemaah. Pembagian pelayanan kepada delapan syarikah tanpa persiapan yang matang telah menimbulkan kekacauan dalam penataan jemaah dan pelayanan. Meski sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kompetisi harga dan kualitas layanan, kenyataannya malah membuat koordinasi semakin sulit. Banyak pihak mengkritik ketidaksiapan Kemenag dalam mengelola jumlah syarikah yang terlalu banyak tanpa pengawasan yang memadai, yang akhirnya merugikan jemaah.

Kualitas layanan dan pengelolaan yang buruk juga mencerminkan ketidaksiapan penyelenggara. Misalnya, tenda yang berkapasitas lebih dari 300 orang, yang seharusnya menampung hanya 200 orang, menambah ketidaknyamanan jemaah di Arafah dan Mina. Ditambah dengan keterlambatan distribusi konsumsi, masalah ini mengganggu kenyamanan jemaah, yang sudah dalam keadaan lelah setelah menjalani ibadah panjang. Kemenag hanya mengakui bahwa syarikah gagal mengelola tenda dengan benar dan menjanjikan evaluasi, namun tidak ada solusi langsung yang ditawarkan saat masalah terjadi. Evaluasi yang terlambat menunjukkan bahwa Kemenag lebih fokus pada penyelesaian pasca-kejadian ketimbang pencegahan dan penanganan krisis di lapangan.

Secara keseluruhan, respons Kemenag terhadap krisis yang terjadi selama Haji 2025 menunjukkan kurangnya kesiapan, koordinasi, dan transparansi dalam menyelesaikan masalah. Ketidakmampuan untuk menangani permasalahan secara langsung, ditambah dengan komunikasi yang tidak efektif, memperburuk persepsi publik terhadap kapasitas

Kemenag sebagai penyelenggara. Dalam menghadapi krisis besar seperti ini, kecepatan respons dan transparansi informasi sangat dibutuhkan untuk memulihkan kepercayaan publik dan menghindari krisis serupa di masa depan.

Analisis Komunikasi Krisis Kemenag dalam Isu Krisis Haji 2025

Analisis komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kementerian Agama (Kemenag) selama Haji 2025 memberikan gambaran penting mengenai efektivitas penyampaian informasi dan respons terhadap masalah yang muncul. Dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi, mulai dari transportasi, akomodasi, hingga keterlambatan administrasi, strategi komunikasi yang digunakan Kemenag menjadi kunci utama dalam memitigasi dampak buruk terhadap kepercayaan publik. Namun, kurangnya transparansi, lambatnya respons, dan ketergantungan pada media sosial sebagai saluran komunikasi utama memperburuk situasi dan memperlihatkan bahwa manajemen komunikasi krisis Kemenag masih jauh dari ideal. Dengan pendekatan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dan Image Repair Theory, penelitian ini akan menganalisis bagaimana komunikasi Kemenag berupaya memperbaiki citra dan mengatasi krisis, serta sejauh mana komunikasi tersebut berhasil membangun kembali kepercayaan publik. Selanjutnya, tabulasi analisis komunikasi krisis Kemenag dalam menghadapi krisis Haji 2025 disajikan untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai respons yang diberikan.

Tabel 3. Analisis Komunikasi Krisis Kemenag dalam Haji 2025

No	Teori & Pendekatan	Subkategori	Detail & Analisis	Sumber/Platform	
1	SCCT (Situational Crisis Communication Theory)	Strategi Dominan	Strategi dominan yang digunakan Kemenag adalah <i>deny</i> dan <i>diminish</i> , dengan <i>deny</i> terlihat dalam pernyataan awal yang menyebutkan bahwa pelaksanaan haji 2025 lebih baik dari tahun sebelumnya. <i>Diminish</i> terlihat saat mengalihkan perhatian kepada penurunan angka kematian dan perbaikan fasilitas oleh Arab Saudi.	News, Instagram	TikTok,
		Penerapan Strategi: <i>Deny</i>	Dalam <i>deny</i> , Kemenag berusaha mengalihkan perhatian dari masalah serius dengan memfokuskan pada	Metro DetikHikmah	TV,

				keberhasilan tertentu seperti pengurangan kematian, meskipun masalah transportasi dan akomodasi tetap tidak teratasi.		
			Penerapan Strategi: Diminish	Diminish digunakan untuk memperkecil dampak dari masalah yang ada dengan menyebutkan bahwa keterlambatan hanya terjadi karena masalah kemacetan lalu lintas dan bukan kesalahan sistem penyelenggara.	Twitter, Instagram (Imam Nahrawi)	
			Penerapan Strategi: Rebuild	Kemenag berupaya rebuild citra melalui penyampaian pernyataan menteri agama yang menekankan keberhasilan dibandingkan dengan masalah-masalah kecil. Namun, usaha ini tidak sepenuhnya efektif karena krisis transportasi tidak terselesaikan secara nyata.	Tempo, Detik News	
			Penerapan Strategi: Reinforce	Reinforce diterapkan dengan menekankan kualitas pelayanan yang ditawarkan Arab Saudi dan mendorong bahwa tidak ada monopoli dalam layanan syaria. Ini untuk menguatkan kepercayaan publik meski sistem baru ini terkesan kacau.	News, Detik News	
			Evaluasi Respons	Respons Kemenag mengarah pada pengurangan ketegangan sementara, namun persepsi publik tetap negatif karena penyelesaian masalah yang lambat dan kurangnya transparansi dalam merespons kritik.	TikTok, Twitter	
2	Image Theory	Repair	Permintaan Maaf & Klarifikasi	Kemenag tidak secara terbuka mengeluarkan permintaan maaf resmi, tetapi klarifikasi tentang kerjasama dengan Arab Saudi dan komitmen perbaikan disampaikan melalui media massa.	Metro DetikHikmah	TV,

Strategi Image Repair: Kompensasi	Tidak ada kompensasi langsung yang diberikan kepada jemaah yang terdampak masalah, meskipun beberapa petugas haji memberikan bantuan darurat. Pembetulan dilakukan dengan menyebutkan situasi di luar kendali Kemenag.	Twitter, Instagram (Imam Nahrawi)
Strategi Image Repair: Pembetulan	Kemenag berusaha membenarkan keputusan penggunaan delapan syarikah dengan alasan kompetitif dalam hal harga dan layanan meski mengakibatkan keributan dalam koordinasi.	Tempo.co, Detik News
Efektivitas Strategi Image Repair	Strategi image repair Kemenag kurang efektif karena kepercayaan publik tetap terguncang. Walaupun ada usaha untuk menjelaskan peningkatan layanan, kesan ketidaksiapan tetap mendominasi opini publik.	Detik News, Metro TV

Sumber: Analisis Peneliti (2025)

Dalam mengelola krisis yang muncul selama Haji 2025, Kementerian Agama (Kemenag) lebih banyak menggunakan strategi *deny* dan *diminish* sesuai dengan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs. Strategi *deny* terlihat dalam pernyataan awal Kemenag yang menyebutkan bahwa pelaksanaan haji 2025 lebih baik dari tahun sebelumnya, meskipun ada berbagai masalah besar yang memengaruhi kualitas ibadah jemaah, seperti transportasi yang terlambat dan tenda yang tidak mencukupi. *Deny* di sini digunakan untuk mengalihkan perhatian publik dari isu krisis dengan menekankan bahwa masalah tersebut bersifat minor, meskipun kenyataan di lapangan menunjukkan sebaliknya. Strategi ini memperlihatkan bagaimana Kemenag berusaha untuk menutupi kegagalan dengan menciptakan narasi yang lebih positif.¹⁸

Strategi *diminish* digunakan Kemenag untuk memperkecil dampak dari masalah yang terjadi, dengan mengarahkan perhatian pada hal-hal yang dianggap positif seperti pengurangan angka kematian dan perbaikan fasilitas yang disediakan oleh Arab Saudi. Meskipun pada satu sisi strategi

¹⁸ Y Tian, "Deny or Bolster? A Comparative Study of Crisis Communication Strategies between Trump and Cuomo in COVID-19," *Public Relations Review* 48, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102182>.

ini bertujuan untuk meredakan ketegangan, di sisi lain, ia terkesan kurang meyakinkan. Mengalihkan perhatian pada angka kematian yang lebih sedikit tidak dapat menutupi krisis transportasi, ketidaksesuaian akomodasi, dan kesulitan lainnya yang dialami oleh jemaah. Strategi ini tidak mampu mengatasi kritik nyata yang muncul terkait dengan keterlambatan transportasi dan pengelolaan pemondokan yang buruk, yang berdampak langsung pada pengalaman ibadah jemaah.

Penerapan strategi *deny* semakin terasa ketika Kemenag mengabaikan masalah krusial dalam pelaksanaan haji dan lebih memilih untuk memfokuskan diri pada aspek-aspek yang dianggap berhasil, meskipun masalah transportasi dan akomodasi tetap tidak terselesaikan. Ketika jemaah terpaksa berjalan kaki sejauh 6-7 km karena bus yang terlambat, Kemenag mengeluarkan pernyataan bahwa perbaikan sedang dilakukan namun tidak memberikan solusi konkret di lapangan. Kemenag seakan berusaha menyembunyikan kegagalan dengan menonjolkan keberhasilan parsial yang tidak relevan dengan masalah utama yang dihadapi jemaah, yaitu transportasi yang sangat buruk.

Dalam penerapan strategi *diminish*, Kemenag berusaha memperkecil dampak negatif dengan menyebutkan bahwa keterlambatan hanya disebabkan oleh kemacetan lalu lintas yang tidak dapat dihindari, bukan karena kegagalan sistem transportasi yang ada. Meskipun di satu sisi, Kemenag mencoba untuk mengurangi intensitas ketegangan dengan alasan yang lebih bisa diterima, strategi ini tidak membenarkan ketidakmampuan pengelolaan transportasi yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksiapan dalam perencanaan logistik, yang diperburuk dengan penjelasan yang tidak memadai, serta mengesampingkan fakta bahwa kerusakan sistem transportasi sudah terencana.

Strategi *rebuild* menjadi salah satu cara Kemenag untuk memperbaiki citra setelah terjadinya berbagai masalah. Dalam upaya *rebuild*, Kemenag mengeluarkan pernyataan dari Menteri Agama yang menekankan bahwa pelaksanaan haji 2025 lebih baik dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Kemenag juga menyoroti keberhasilan dalam beberapa sektor, meskipun kenyataannya banyak masalah belum diselesaikan dengan tuntas. Meskipun demikian, penerapan strategi *rebuild* tidak sepenuhnya efektif karena banyak masalah yang masih mencuat, terutama dalam transportasi dan ketersediaan akomodasi yang mempengaruhi kenyamanan jemaah.

Kemenag juga menggunakan strategi *reinforce* dengan menekankan bahwa tidak ada monopoli dalam pemilihan syarikah dan bahwa kompetisi antar syarikah yang lebih banyak tahun ini seharusnya membawa kualitas layanan yang lebih baik. Hal ini dilakukan dengan menekankan bahwa sistem delapan syarikah yang ditetapkan oleh Kemenag memungkinkan

adanya kompetisi harga dan peningkatan layanan bagi jemaah. Namun, strategi ini sebaliknya justru memperburuk masalah karena kurangnya koordinasi antar syarikah yang terlibat, yang menyebabkan kericuhan di lapangan. Alih-alih meningkatkan kualitas, sistem multisyarikah ini justru menciptakan ketidakteraturan dan kebingungannya koordinasi.

Evaluasi respons Kemenag menunjukkan bahwa meskipun beberapa langkah pengurangan ketegangan dilakukan, persepsi publik terhadap kinerja Kemenag tetap negatif. Ketidakmampuan untuk memberikan respon yang cepat dan transparan terhadap krisis yang terjadi menunjukkan bahwa komunikasi krisis yang dilakukan Kemenag lebih berfokus pada pencitraan positif daripada menyelesaikan masalah dengan solusi nyata. Strategi *deny* dan *diminish* yang digunakan lebih menonjolkan pencapaian parsial daripada menghadapi masalah yang seharusnya diselesaikan secara langsung. Ketidaksiempurnaan dalam transparansi dan ketepatan waktu respons Kemenag semakin memperburuk kepercayaan publik.¹⁹

Dalam konteks Image Repair Theory, Kemenag tidak mengeluarkan permintaan maaf resmi atas masalah yang terjadi, meskipun klarifikasi tentang kerjasama dengan Arab Saudi dan komitmen untuk perbaikan disampaikan melalui media.²⁰ Meskipun upaya klarifikasi tersebut bisa dianggap sebagai langkah image repair, langkah ini kurang efektif karena tidak langsung mengatasi kecewa dan keluhan yang dirasakan langsung oleh jemaah haji. Tidak ada kompensasi langsung atau pembenaran yang kuat atas kegagalan yang terjadi di lapangan, yang mengarah pada persepsi bahwa Kemenag lebih mementingkan keberhasilan diplomatik ketimbang penanganan masalah secara serius.

Kemenag juga berusaha melakukan pembenaran terhadap keputusan penggunaan delapan syarikah, dengan alasan bahwa sistem ini bisa lebih kompetitif dalam menawarkan harga dan layanan. Namun, alasan ini kurang dapat diterima publik karena sistem baru ini justru memperburuk koordinasi dan tidak menjamin kualitas layanan yang lebih baik. Kemenag mengabaikan kenyataan bahwa koordinasi yang buruk di antara syarikah menyebabkan kericuhan di lapangan, yang lebih merugikan jemaah

¹⁹ S Erickson, "Communication in a Crisis and the Importance of Authenticity and Transparency," *Journal of Library Administration* 61, no. 4 (2021): 476–83, <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1906556>; V E Haavisto, "Internal Crisis Communication and Nordic Leadership: The Importance of Transparent and Participative Communication in Times of Crisis," *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 22, no. 4 (2022): 331–56, <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2123038>.

²⁰ N Masngut, "Association between Public Opinion and Malaysian Government Communication Strategies about the COVID-19 Crisis: Content Analysis of Image Repair Strategies in Social Media," *Journal of Medical Internet Research* 23, no. 8 (2021), <https://doi.org/10.2196/28074>; S Chen, "Application Effect of Combining Image-Text Communication-Based Healthcare Education with Shifting of Attention on Child Patients Undergoing Inguinal Hernia Repair under General Anesthesia," *Contrast Media and Molecular Imaging* 2022 (2022), <https://doi.org/10.1155/2022/7730158>.

daripada memberi manfaat. Meskipun ada penjelasan tentang peningkatan pelayanan, krisis yang terjadi tetap mencoreng citra Kemenag di mata publik.

Evaluasi terhadap strategi image repair menunjukkan bahwa meskipun Kemenag berusaha untuk memperbaiki citra melalui klarifikasi dan pembenaran, strategi ini kurang efektif dalam memulihkan kepercayaan publik. Sebagian besar publik tetap merasa bahwa masalah logistik dan administratif yang terjadi belum ditangani dengan serius. Kemenag seharusnya lebih berfokus pada komunikasi yang lebih transparan dan solusi langsung terhadap masalah yang terjadi, daripada lebih mengedepankan pencitraan yang tidak substansial. Tindakan tersebut mengungkapkan bahwa penerapan strategi image repair oleh Kemenag belum cukup untuk mengatasi krisis kepercayaan yang ada.

Krisis pelayanan haji 2025 juga perlu dibaca melalui dimensi struktural penyediaan layanan di Arab Saudi, karena kualitas fasilitas yang diterima jamaah tidak selalu setara antarnegara. Dalam konteks ini, muncul persepsi lapangan bahwa jamaah Indonesia memperoleh layanan yang kurang memadai dibanding jamaah dari negara lain seperti Malaysia, terutama pada aspek kenyamanan akomodasi, pengaturan tenda, mobilitas, dan layanan pendampingan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa krisis haji tidak hanya bersumber dari lemahnya komunikasi Kemenag, tetapi juga dari ketimpangan standar pelayanan lintas negara yang menuntut kemampuan negosiasi, pengawasan, dan koordinasi lebih kuat antara Kemenag, syarikah, dan otoritas penyedia layanan di Arab Saudi.

Pembahasan

Krisis yang melanda penyelenggaraan ibadah haji 2025 mengungkapkan berbagai masalah yang mencoreng reputasi Kementerian Agama (Kemenag) di mata publik. Situational Crisis Communication Theory (SCCT) menyarankan penggunaan strategi tertentu dalam merespons krisis. Namun, dalam kasus haji 2025, penerapan strategi *deny* dan *diminish* yang dominan justru memperburuk citra Kemenag. Menurut SCCT, *deny* digunakan untuk mengalihkan perhatian dari masalah krusial, seperti transportasi yang terlambat dan tenda yang berkapasitas lebih dari 300 orang, dengan memfokuskan pada pencapaian positif seperti penurunan angka kematian. Strategi ini menunjukkan kegagalan untuk mengakui kenyataan dan memperburuk komunikasi krisis. Penerapan strategi *diminish*, yang mengurangi dampak masalah dengan menjelaskan keterlambatan sebagai akibat dari kemacetan lalu lintas, terkesan mengecilkan tanggung jawab dan tidak memadai dalam merespons situasi darurat.

Dalam konteks Image Repair Theory, upaya Kemenag untuk memperbaiki citra dengan klarifikasi dan pembenaran terbukti kurang

efektif.²¹ Klarifikasi terkait kerjasama dengan Arab Saudi dan komitmen perbaikan yang disampaikan oleh pihak Kemenag menunjukkan pembenaran yang lemah. Meskipun mereka mencoba membenarkan keputusan menggunakan delapan syarikah, alasan kompetitif dalam hal harga dan layanan ini tidak sebanding dengan kericuhan yang muncul di lapangan. Hal ini juga sejalan dengan temuan penelitian terdahulu, seperti yang dikemukakan oleh Bajouk dan Ferré-Pavia, yang menekankan bahwa ketidakpastian dalam pesan komunikasi dapat memicu kekhawatiran dan resistensi masyarakat, apalagi dalam konteks krisis ibadah haji yang sangat sensitif.

Strategi rebuild dan reinforce, yang seharusnya lebih menekankan pada transparansi dan kejujuran, tidak berhasil memperbaiki kepercayaan publik terhadap Kemenag. SCCT menegaskan bahwa strategi rebuild yang mengedepankan pernyataan tentang keberhasilan harus didukung oleh tindakan nyata yang mengatasi masalah yang dihadapi jemaah. Namun, Kemenag gagal memberikan solusi konkret terhadap masalah transportasi dan pemondokan, yang berlarut-larut. Pendekatan ini semakin memperburuk persepsi publik tentang ketidakmampuan pemerintah dalam menangani masalah yang telah ada sejak tahun-tahun sebelumnya. Kegagalan untuk mengelola krisis dengan cepat dan tepat waktu membuat strategi rebuild ini lebih mengarah pada pencitraan daripada penyelesaian nyata.

Berdasarkan penelitian oleh Chon, komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun kembali kepercayaan publik setelah krisis. Kemenag, bagaimanapun, tidak memberikan klarifikasi yang cukup mengenai pengelolaan transportasi dan pengelolaan fasilitas akomodasi. Strategi image repair, seperti yang dijelaskan oleh Benoit, menunjukkan bahwa kompensasi adalah salah satu langkah penting dalam mengatasi ketidakpuasan publik. Namun, Kemenag tidak memberikan kompensasi langsung atau ganti rugi bagi jemaah yang terdampak masalah transportasi dan pemondokan. Ini membuktikan bahwa strategi image repair mereka lebih bersifat pembenaran dan klarifikasi, tanpa ada upaya untuk mengatasi ketidakpuasan yang mendalam.

Kritik terhadap kebijakan multisyarikah yang diterapkan Kemenag semakin memperburuk respons publik. Meskipun Kemenag menyatakan bahwa mereka berusaha menciptakan kompetisi harga dan meningkatkan kualitas layanan, implementasi sistem delapan syarikah menciptakan kebingungannya koordinasi yang tidak efektif. Kritik tajam terhadap kebijakan ini muncul, dengan beberapa pihak menganggapnya mengorbankan kenyamanan jemaah. Penelitian terdahulu menunjukkan

²¹ “Crisis Communication for Public Organizations: Examining Pakistan Railways’ Use of Information Technology and Social Media for Image Repair,” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 32, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12496>.

bahwa ketidakpastian dalam koordinasi antar lembaga dan penyedia layanan memperburuk krisis yang ada. Seperti yang dijelaskan dalam studi Kojoué, ketidaktransparanan dalam komunikasi dapat menyebabkan kerusakan pada legitimasi pemerintah dan mengarah pada penurunan kepercayaan publik.

Kemenag seharusnya menanggapi kritik ini dengan tindakan lebih transparan, namun pada kenyataannya, mereka lebih memilih penyelesaian setelah masalah terjadi, alih-alih menyelesaikan masalah dengan langkah proaktif. Sebagai contoh, keterlambatan distribusi kartu Nusuk dan penempatan tenda yang tidak sesuai dengan jumlah jemaah menunjukkan kurangnya koordinasi antar lembaga yang terlibat. Penelitian oleh Okuhara mengungkapkan bahwa komunikasi berbasis teknologi digital bisa menjadi cara untuk mempercepat respons pemerintah terhadap krisis. Namun, Kemenag kurang memanfaatkan platform digital secara efektif untuk memberikan informasi yang jelas dan cepat, yang semakin memperburuk persepsi publik.

Tindakan Kemenag dalam menghadapi krisis haji 2025 menggambarkan penerapan strategi komunikasi krisis yang kurang efektif. Meskipun ada upaya untuk memperbaiki citra melalui pembenaran dan klarifikasi, masalah yang mendalam terkait logistik, administrasi, dan koordinasi tidak dapat disembunyikan dengan mudah. Seperti yang disarankan dalam teori SCCT, strategi komunikasi krisis yang lebih transparan dan berbasis pada pemberian solusi konkret lebih efektif dalam memperbaiki reputasi organisasi. Namun, Kemenag tidak mampu memberikan solusi tersebut dengan cepat dan langsung, yang mengarah pada ketidakpercayaan publik yang semakin dalam.

Penerapan teori Image Repair dalam kasus ini juga menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak memadai memperburuk reputasi Kemenag di mata publik.²² Strategi pembenaran yang diterapkan Kemenag, meskipun berusaha menjelaskan keputusan penggunaan delapan syarikah, tidak cukup untuk menghapus kesan ketidaksiapan yang tercipta. Dalam konteks

²² T G Page, "Finding the Path beyond Reputation Repair: A Structural Topic Modeling Analysis of the Crisis Communication Paradigm in Public Relations," *Public Relations Review* 49, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102349>; S Kuipers, "Data Breaches and Effective Crisis Communication: A Comparative Analysis of Corporate Reputational Crises," *Corporate Reputation Review* 25, no. 3 (2022): 176–97, <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00121-9>; J Ndone, "Crisis Communication: The Mediating Role of Cognitive and Affective Empathy in the Relationship between Crisis Type and Crisis Response Strategy on Post-Crisis Reputation and Forgiveness," *Public Relations Review* 48, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102136>; D Lee, "Managing Bureaucratic Reputation in the Face of Crises: An Experimental Examination of the Effect of Strategic Communication," *Public Administration Review* 82, no. 6 (2022): 1124–37, <https://doi.org/10.1111/puar.13520>; L Schoofs, "Communicating Sadness: The Impact of Emotional Crisis Communication on the Organizational Post-Crisis Reputation," *Journal of Business Research* 130 (2021): 271–82, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.020>; Brittany Haupt and Lauren Azevedo, "Crisis Communication Planning and Nonprofit Organizations," *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 30, no. 2 (2021), <https://doi.org/10.1108/DPM-06-2020-0197>.

ini, komunikasi krisis yang lebih terbuka dan berbasis data sangat diperlukan untuk memulihkan kepercayaan publik, yang sudah terguncang akibat masalah logistik dan administratif yang tidak terselesaikan dengan baik.

Secara keseluruhan, meskipun ada usaha untuk memperbaiki citra melalui strategi image repair, respons yang lambat dan tidak transparan dalam menghadapi masalah nyata selama penyelenggaraan haji 2025 menunjukkan bahwa komunikasi krisis yang dilakukan Kemenag belum optimal. Keterlambatan dalam penanganan krisis, ditambah dengan ketidakmampuan untuk memberikan solusi langsung, semakin memperburuk persepsi negatif terhadap penyelenggaraan haji 2025.

Dalam penelitian ini, kami mengembangkan sebuah model komunikasi krisis yang khusus untuk Kementerian Agama (Kemenag) yang berfokus pada transparansi, koordinasi, dan respons cepat selama krisis haji 2025. Model ini hadir sebagai upaya untuk memperbaiki komunikasi krisis yang selama ini lebih mengedepankan pencitraan melalui buzzer, bukan solusi nyata. Model yang kami tawarkan ini tidak hanya memberikan strategi praktis untuk menangani krisis, tetapi juga mengajak Kemenag untuk mengutamakan transparansi informasi dan kolaborasi antara lembaga yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Berikut adalah tabel yang menjabarkan elemen-elemen kunci dalam model komunikasi krisis ini, yang disusun untuk mendongkrak reputasi Kemenag dalam menghadapi krisis serupa di masa mendatang.

Tabel 4. Novelti Model Transparansi dan Respons Cepat Kemenag (T-REACT).

No	Elemen Model	Deskripsi	Urgensi
1	Keterbukaan Informasi Real-Time	Menyediakan saluran komunikasi yang bersifat terbuka dan langsung kepada publik, bukan sekadar mengandalkan buzzer yang hanya memperburuk citra. Pembaruan informasi terkait krisis harus segera diberikan agar publik tidak terus terjebak dalam ketidakpastian.	Membangun kembali kepercayaan publik yang telah ternoda akibat kurangnya transparansi. Hindari ketergantungan pada buzzers yang hanya memperburuk krisis.
2	Koordinasi Lintas Lembaga yang Efektif	Menciptakan sistem komunikasi berbasis teknologi untuk memastikan kolaborasi yang efektif antara Kemenag, petugas lapangan, dan syarikah. Tidak ada lagi kekacauan koordinasi, dan seluruh pihak terkait harus bekerja dalam harmoni untuk menyelesaikan masalah.	Menghindari kesalahan koordinasi yang sudah terulang. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan cara memastikan bahwa tidak ada lagi kebingungan di tingkat operasional dan logistik.

3	Penyampaian Informasi yang Tegas dan Konsisten	Menyampaikan informasi yang jelas, terperinci, dan terukur, tanpa menyembunyikan fakta yang tidak menguntungkan. Hindari sekadar menggunakan media sosial untuk mempertahankan citra tanpa memberikan solusi konkrit.	Memberikan rasa aman dan keyakinan kepada publik bahwa setiap masalah akan ditanggapi dengan serius, bukan hanya untuk menenangkan opini yang terpolarisasi.
4	Keberanian untuk Mengakui Kesalahan dan Permintaan Maaf yang Tulus	Mengeluarkan permintaan maaf resmi dan jelas, mengakui kekurangan yang terjadi, serta memberikan penjelasan yang transparan atas kesalahan tersebut. Tidak cukup hanya memberi pembenaran atau pengalihan tanggung jawab.	Memperbaiki citra Kemenag dengan pendekatan yang lebih dan humanis dan bertanggung jawab. Memperbaiki hubungan dengan publik melalui ketulusan dan komitmen untuk melakukan perbaikan nyata.
5	Pengelolaan Krisis Berbasis Data yang Nyata	Menggunakan data untuk memantau persepsi publik secara real-time dan menentukan langkah-langkah selanjutnya berdasarkan analisis yang tepat. Menghindari pengambilan keputusan berdasarkan opini yang tidak berdasar.	Memberikan respons yang lebih terukur dan tepat, berdasarkan data yang akurat dan transparan, untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.
6	Fokus pada Tindakan Konkret dan Solusi Nyata	Tidak hanya mengungkapkan niat perbaikan di masa depan, tetapi mengambil langkah nyata untuk menangani masalah krisis yang ada. Seperti menyediakan alternatif transportasi saat terjadi keterlambatan, tanpa menunggu "waktu yang lebih baik".	Menunjukkan komitmen untuk bertindak dan memperbaiki kondisi segera, bukan hanya mengandalkan rencana-rencana yang jauh di depan mata. Meningkatkan rasa kepercayaan jemaah dan publik terhadap Kemenag.

Model T-REACT (Transparansi dan Respons Cepat Kemenag) dirancang untuk mengatasi krisis komunikasi yang terjadi selama Haji 2025, dengan fokus pada pentingnya keterbukaan informasi secara real-time. Pada elemen pertama, Kemenag harus menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, langsung, dan transparan kepada publik. Tidak hanya mengandalkan buzzer yang memperburuk citra, tetapi juga memberikan pembaruan informasi secara segera dan akurat untuk menghindari ketidakpastian yang memperburuk ketegangan. Keberhasilan dalam membangun kembali kepercayaan publik yang telah tercoreng dapat dicapai hanya melalui transparansi dan pengelolaan komunikasi yang jujur dan terbuka.

Koordinasi lintas lembaga menjadi elemen kunci kedua dalam model ini. Dalam menghadapi krisis, tidak cukup hanya satu lembaga yang bekerja. Kemenag harus menciptakan sistem komunikasi berbasis teknologi yang memungkinkan kolaborasi efektif dengan semua pihak yang terlibat, termasuk petugas lapangan dan syarikah. Kesalahan koordinasi yang sering terjadi pada krisis sebelumnya harus dihindari, karena hanya dengan kerjasama yang solid dan terorganisir lah kualitas pelayanan dapat terjaga

dan masalah operasional dapat diatasi dengan baik. Tanpa koordinasi yang baik, kepercayaan publik akan terus tergerus.

Penyampaian informasi yang tegas dan konsisten menjadi elemen ketiga yang tidak kalah penting. Kemenag harus menyampaikan informasi yang jelas, terperinci, dan terukur, serta menghindari pengelolaan opini yang hanya bertujuan untuk mempertahankan citra. Menggunakan media sosial hanya untuk menciptakan narasi positif tanpa memberi solusi konkret akan memperburuk persepsi publik. Setiap informasi yang diberikan harus dapat memberikan rasa aman kepada publik dan memastikan mereka merasa bahwa setiap masalah akan ditangani dengan serius, bukan hanya untuk menenangkan opini publik yang terpolarisasi.

Strategi yang lebih humanis harus diperkenalkan dengan elemen keberanian untuk mengakui kesalahan dan permintaan maaf yang tulus. Kemenag harus berani mengakui kekurangan yang terjadi, memberikan penjelasan transparan mengenai masalah yang dihadapi, serta tidak hanya sekedar memberikan pembenaran atau mengalihkan tanggung jawab. Membangun citra yang bertanggung jawab dan transparan adalah langkah awal dalam memperbaiki hubungan dengan publik. Kombinasi dari langkah-langkah konkret seperti permintaan maaf dan pembenaran yang tulus akan memperbaiki citra Kemenag di mata publik, yang selama ini lebih banyak diwarnai ketidakpercayaan.

D. Kesimpulan

Penyelenggaraan ibadah haji 2025 oleh Kementerian Agama (Kemenag) mencerminkan ketidakmampuan dalam mengelola krisis komunikasi yang muncul akibat berbagai masalah teknis dan administratif. Berdasarkan analisis menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dan Image Repair Theory, respons Kemenag terhadap masalah yang terjadi lebih banyak terfokus pada pencitraan dan tidak didukung oleh langkah konkret yang cepat dan transparan. Penggunaan strategi *deny* dan *diminish* terbukti tidak efektif dalam memperbaiki citra Kemenag, dan strategi *rebuild* serta *reinforce* tidak mampu memperbaiki kepercayaan publik secara substansial. Keterlambatan dalam respons, pengelolaan yang tidak transparan, serta penggunaan media sosial yang lebih mengutamakan opini daripada solusi nyata semakin memperburuk persepsi publik terhadap kualitas pelayanan haji 2025.

Kemenag perlu segera melakukan reformasi dalam strategi komunikasi krisis dengan mengedepankan transparansi dan respons cepat. Sebagai langkah pertama, Kemenag harus menghindari ketergantungan pada buzzer dan memperkuat komunikasi yang berbasis data serta saluran langsung yang bisa memberikan informasi real-time yang akurat kepada publik. Selain itu, penting untuk memperbaiki koordinasi antar lembaga

yang terlibat dalam penyelenggaraan haji agar tidak terjadi kekacauan yang merugikan jemaah. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup yang hanya fokus pada permasalahan haji 2025. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan kajian lebih mendalam mengenai peran teknologi digital dalam mengelola komunikasi krisis, serta strategi komunikasi yang lebih adaptif terhadap dinamika sosial media dalam konteks sektor publik.

Daftar Pustaka

- Agustin, Sarah Rahma. "Perbedaan Fasilitas Tenda Haji Plus Dan Reguler Saat Arafah 2025." *Tirto*, 2025. <https://tirto.id/perbedaan-fasilitas-tenda-haji-plus-dan-reguler-saat-arafah-2025-hb77>.
- Andreastuti, Supriyati D., Eko T. Paripurno, Subandriyo Subandriyo, Devy K. Syahbana, and Ardhy S. Prayoga. "Volcano Disaster Risk Management during Crisis: Implementation of Risk Communication in Indonesia." *Journal of Applied Volcanology*, 2023. <https://doi.org/10.1186/s13617-023-00129-2>.
- Bajouk, Hussein, and Carme Ferré-Pavia. "Understanding Government Social Media Communication Strategies and Public Engagement during the COVID-19 Crisis in Lebanon." *Online Journal of Communication and Media Technologies*. Bastas Publications, 2024. <https://doi.org/10.30935/ojcm/14337>.
- BBC Indonesia. "Jemaah Haji Indonesia Keluhkan Pelayanan Transportasi Bus, Ketersediaan Tenda Hingga Jadwal Kegiatan – Di Mana Pangkal Masalahnya?" *BBC news indonesia*, 2025. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cx2xjz758eqo>.
- Chen, L. "Public Response to Government Information on Weibo: Friction, Contestation, and Crisis Communication During the 2018 Shouguang Flood in China." *Galactica Media Journal of Media Studies* 5, no. 3 (2023): 55–78. <https://doi.org/10.46539/gmd.v5i3.388>.
- Chen, S. "Application Effect of Combining Image-Text Communication-Based Healthcare Education with Shifting of Attention on Child Patients Undergoing Inguinal Hernia Repair under General Anesthesia." *Contrast Media and Molecular Imaging* 2022 (2022). <https://doi.org/10.1155/2022/7730158>.
- Chon, M G. "Misinformation and Government Crisis Management in South Korea: Understanding Active Publics' Belief in Misinformation about the Yemeni Refugee Issue and Its Effect on Active Communication Behaviors." *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* 4, no. 3 (2021): 407–40. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.3.4>.
- Coombs, W T. "Situational Crisis Communication Theory (SCCT): Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication." *Handbook of Crisis Communication*, 2022. <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch14>.
- Creswell, John W, and David J Creswell. *Research Design - International Student Edition: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research Design - International Student Edition: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2022.
- Erickson, S. "Communication in a Crisis and the Importance of Authenticity and Transparency." *Journal of Library Administration* 61, no. 4 (2021): 476–83. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1906556>.

- Flick, Uwe. "Revitalising Triangulation for Designing Multi-Perspective Qualitative Research." In *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design*, 2022. <https://doi.org/10.4135/9781529770278.n40>.
- Haavisto, V E. "Internal Crisis Communication and Nordic Leadership: The Importance of Transparent and Participative Communication in Times of Crisis." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 22, no. 4 (2022): 331–56. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2123038>.
- Haupt, Brittany. "The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management." *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 18, no. 2 (2021). <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>.
- Haupt, Brittany, and Lauren Azevedo. "Crisis Communication Planning and Nonprofit Organizations." *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 30, no. 2 (2021). <https://doi.org/10.1108/DPM-06-2020-0197>.
- Hawari, Hanif. "Eks Menpora Bagikan Kondisi Jemaah Haji Jalan Kaki Dari Muzdalifah Ke Mina." *Detik Hikmah*, 2025. <https://www.detik.com/hikmah/haji-dan-umrah/d-7954517/eks-menpora-bagikan-kondisi-jemaah-haji-jalan-kaki-dari-muzdalifah-ke-mina>.
- . "Gunakan Visa Kerja, 117 Calhaj RI Ditangkal Masuk Saudi Dan Dipulangkan." *Detik Hikmah*, 2025. <https://www.detik.com/hikmah/haji-dan-umrah/d-7918449/gunakan-visa-kerja-117-calhaj-ri-ditangkal-masuk-saudi-dan-dipulangkan>.
- Kamboh, S A. "Crisis Communication for Public Organizations: Examining Pakistan Railways' Use of Information Technology and Social Media for Image Repair." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 32, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12496>.
- Kojoué, L. "Documenting the Political Divide Health Crisis, Government Communication, and Political Legitimacy in Cameroon." *Global Africa* 2025, no. 9 (2025): 142–52. <https://doi.org/10.57832/88mp-mm97>.
- Krippendorff, Klaus. "The Logic of Content Analysis Designs." In *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2022. <https://doi.org/10.4135/9781071878781.n5>.
- Kuipers, S. "Data Breaches and Effective Crisis Communication: A Comparative Analysis of Corporate Reputational Crises." *Corporate Reputation Review* 25, no. 3 (2022): 176–97. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00121-9>.
- Lee, D. "Managing Bureaucratic Reputation in the Face of Crises: An Experimental Examination of the Effect of Strategic Communication." *Public Administration Review* 82, no. 6 (2022): 1124–37. <https://doi.org/10.1111/puar.13520>.
- Lerouge, R. "The Role Played by Government Communication on the Level

- of Public Fear in Social Media: An Investigation into the Covid-19 Crisis in Italy.” *Government Information Quarterly* 40, no. 2 (2023). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101798>.
- Masngut, N. “Association between Public Opinion and Malaysian Government Communication Strategies about the COVID-19 Crisis: Content Analysis of Image Repair Strategies in Social Media.” *Journal of Medical Internet Research* 23, no. 8 (2021). <https://doi.org/10.2196/28074>.
- Metro News. “Visa Haji Furoda Ditiadakan, Sejumlah Calhaj Gagal Naik Haji.” *metrotvnews*, 2025. <https://www.metrotvnews.com/play/kBVC9gjE-visa-haji-furoda-ditiadakan-sejumlah-calhaj-gagal-naik-haji>.
- Nashmi, E A. “The Kuwaiti Government’s Twitter Discourse During the COVID-19 Pandemic: Toward a Crisis Communication Model Using SCCT and CERC.” *Journal of Creative Communications* 19, no. 2 (2024): 161–78. <https://doi.org/10.1177/09732586231221333>.
- Ndone, J. “Crisis Communication: The Mediating Role of Cognitive and Affective Empathy in the Relationship between Crisis Type and Crisis Response Strategy on Post-Crisis Reputation and Forgiveness.” *Public Relations Review* 48, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102136>.
- Okuhara, T. “Experiences of Governments and Public Health Agencies Regarding Crisis Communication During the COVID-19 Pandemic in the Digital Age: Protocol for a Systematic Review of Qualitative Studies.” *Jmir Research Protocols*, 2024. <https://doi.org/10.2196/58040>.
- Page, T G. “Finding the Path beyond Reputation Repair: A Structural Topic Modeling Analysis of the Crisis Communication Paradigm in Public Relations.” *Public Relations Review* 49, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102349>.
- Qanitah, Arifa, Fakhri, and Nur Anisah. “POLA KOMUNIKASI ORGANISASI (STUDI KANGGURU INTERNASIONAL EDUCATION SERVICE DI ACEH).” *Jurnal Peurawi: Media Kajian Komunikasi Islam* 7, no. 2 (2024): 37–60.
- Saifi, F A. “Palestinian Government Practice of Transparency in Communication and Its Role in Containing Crises: The Case of the 18th Government.” *An Najah University Journal for Research B Humanities* 38, no. 1 (2024): 167–208. <https://doi.org/10.35552/0247.38.1.2145>.
- Schoofs, L. “Communicating Sadness: The Impact of Emotional Crisis Communication on the Organizational Post-Crisis Reputation.” *Journal of Business Research* 130 (2021): 271–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.020>.
- Takona, James P. “Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed

Methods Approaches / Sixth Edition.” *Quality and Quantity*, 2024.
<https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2>.

Thariq, Mighty Razzaq Ath, and Anjang Priliantini. “Communication Strategy of Alfamart Corporate Communication Department in Maintaining Positive Company Image.” *Kalijaga Journal of Communication*. Al-Jamiah Research Centre, 2025.
<https://doi.org/10.14421/kjc.62.04.2024>.

Tian, Y. “Deny or Bolster? A Comparative Study of Crisis Communication Strategies between Trump and Cuomo in COVID-19.” *Public Relations Review* 48, no. 2 (2022).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102182>.

Weyant, Emily. “Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 5th Edition.” *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries* 19, no. 1–2 (2022).
<https://doi.org/10.1080/15424065.2022.2046231>.

Wiese, M. “Public Coping Discourse in Response to Government Health Crisis Communication.” *Corporate Communications* 28, no. 7 (2023): 44–67. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0089>.

Zheng, Qi. “Restoring Trust through Transparency: Examining the Effects of Transparency Strategies on Police Crisis Communication in Mainland China.” *Public Relations Review* 49, no. 2 (2023).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102296>.