



**ANALISIS MANAJEMEN KRISIS YATIM MANDIRI PUSAT DALAM MENGHADAPI
PANDEMI COVID-19**

SKRIPSI

Oleh:

Akhmad Dany Ardavie (B94219065)

Dosen Pembimbing:

Aun Falestien Faletehan, MHRM

Moh. Ilham, MM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

2023

PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI

PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Dany Ardavie

NIM : B94219065

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan jujur dan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul **Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam Menghadapi Pandemi Covid-19** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Jika di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 11 Januari 2023

Yang membuat pernyataan



Akhmad Dany Ardavie

B94219065

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Akhmad Dany Ardavie

NIM : B94219065

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 11 Januari 2023

Menyetujui

Pembimbing,



Aun Falestien Faletehan, MHRM
NIP. 198205142005011001

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
ANALISIS MANAJEMEN KRISIS YATIM MANDIRI
PUSAT DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

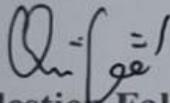
SKRIPSI

Disusun Oleh
Akhmad Dany Ardavie
B94219065

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata
Satu

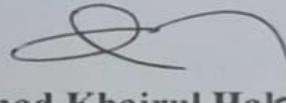
Pada tanggal 13 Januari 2023

Penguji I



Aun Falestien Faletchan,
MHRM
NIP. 198205142005011001

Penguji II



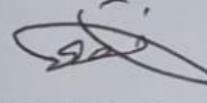
Ahmad Khairul Hakim, S.Ag,
M.Si
NIP.197512302003121001

Penguji III



Airlangga Bramayudha, M.M
NIP.197912142011011005

Penguji IV



H. Mufti Labib, Lc., MCL
NIP.196212141993031002

Sarabaya, 13 Januari 2023

Dekan,



Moch. Choirul Arif, S.Ag. M.Fil.i.
NIP.10171998031001



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Akhmad Dany Ardavie
NIM : B94219065
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : ardavie48@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 22 Mei 2023

Penulis

(
Akhmad Dany Ardavie
)

ABSTRAK

Akhmad Dany Ardavie, NIM. B94219065, 2022. Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam Menghadapi Pandemi Covid-19.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19 dan faktor-faktor penghambat proses penerapan manajemen krisis.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus dengan jenis penelitian eksploratif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik validitas data menggunakan triangulasi sumber data dan teknik. Kemudian, untuk analisis data peneliti menggunakan pendekatan Miles and Huberman.

Hasil dari penelitian adalah Yatim Mandiri Pusat menerapkan manajemen krisis sebagai upaya lembaga untuk menghadapi Pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 merupakan bencana non-alam di sektor kesehatan. Berdasarkan waktu terjadinya, Pandemi Covid-19 juga termasuk tipe krisis *immediate crisis*. Krisis Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang bertahap, yaitu dampak kesehatan, dampak sosial, dan dampak ekonomi. Krisis yang dihadapi: kondisi kesehatan karyawan dan relawan, kurangnya kecakapan penggunaan teknologi, dan program sosial sulit terlaksana. Tahapan manajemen krisis: analisis krisis, perencanaan program yang matang, pelaksanaan program manajemen krisis, dan evaluasi manajemen krisis. Program manajemen krisis: pivot program, program yatim covid, *work from home* (wfh), rotasi kerja (*rolling*), komunikasi dan koordinasi yang intens, mengoptimalkan media *online*, dan program kesehatan.

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah keselamatan karyawan, kondisi cabang yang berbeda-beda, kondisi relawan, kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis, kebijakan pemerintah, dan tingkat keparahan pandemi covid-19.

Kata kunci: manajemen krisis, lembaga sosial, Pandemi Covid-19

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	ii
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
1. Manfaat Teoritis	4
2. Manfaat Praktis	4
E. Definisi Konsep	4
F. Sistematika Pembahasan	6
BAB II KAJIAN TEORITIK	7
A. Kerangka Teoritik	7
1. Manajemen Krisis	7
2. Faktor Penghambat Manajemen Krisis	12
3. Framework	13
B. Penelitian Terdahulu	14
BAB III METODE PENELITIAN	16
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	16
B. Lokasi Penelitian	16
C. Jenis dan Sumber Data	17

1. Jenis Data	17
2. Sumber Data.....	17
D. Tahap-Tahap Penelitian	18
E. Teknik Pengumpulan Data	20
F. Teknik Validitas Data.....	21
G. Teknik Analisis Data	21
BAB IV ANALISIS DATA.....	22
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	22
1. Sejarah Yatim Mandiri Pusat	22
2. Profil Yatim Mandiri Pusat	23
3. Visi dan Misi Yatim Mandiri Pusat	23
4. Struktur Lembaga.....	23
5. Keunggulan Yatim Mandiri Pusat.....	24
B. Penyajian Data.....	26
1. Penerapan Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19.....	26
2. Faktor-Faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19.....	38
C. Analisis Data.....	42
1. Penerapan manajemen krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19.....	42
2. Faktor-faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19.....	51
3. Manajemen Krisis dalam Perspektif Islam.....	54
BAB V PENUTUP.....	57
A. Kesimpulan.....	57
1. Penerapan Manajemen Krisis.....	57
2. Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Krisis.....	57
B. Saran dan Rekomendasi.....	58
1. Yatim Mandiri Pusat	58
2. Peneliti Selanjutnya.....	58
C. Keterbatasan Penelitian	58
DAFTAR PUSTAKA	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Yatim Covid.....	33
2.1 OMATIQ 2020.....	36



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. 1 Hasil Penelitian Lapangan	53



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kehidupan lembaga tidak akan lepas dari sebuah krisis. Upaya lembaga untuk menanggulangi krisis disebut dengan manajemen krisis. Manajemen krisis adalah suatu tanggapan atas berbagai macam masalah atau rintangan yang muncul dalam situasi tertentu. Manajemen krisis dianggap sebagai aksi cepat dalam menanggulangi berbagai krisis yang sedang terjadi. Di dalam sebuah lembaga, krisis dapat berasal dari internal maupun eksternal.¹ Krisis menyebabkan lembaga rentan dalam menghadapi berbagai konflik yang muncul.

Pandemi Covid-19 merupakan salah satu bentuk krisis yang terjadi. Hal ini terjadi karena pandemi Covid-19 merupakan suatu peristiwa penyebaran virus SARS-CoV-2 yang menjangkit hampir semua manusia di seluruh dunia. Penyebaran virus ini dapat melalui percikan pernafasan dari pengidap Covid-19 atau menyentuh benda yang terkontaminasi virus tersebut. Virus Covid-19 menyerang sistem pernafasan dan sistem imun manusia. Menimbulkan berbagai gejala dan penyakit bagi seseorang yang terjangkit virus tersebut. Seseorang yang memiliki imunitas tubuh yang kuat lebih cepat pulih dari berbagai gejala penyakit tanpa perlu perawatan khusus. Hal ini dikarenakan Virus Covid-19 bersifat *self medication*.²

Krisis pada lembaga di masa pandemi Covid-19 terjadi hampir pada seluruh lembaga, termasuk dibidang sosial masyarakat. Lembaga sosial yang memiliki tugas untuk membantu menyelesaikan permasalahan sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat, mendapatkan berbagai rintangan dan tantangan baru dengan adanya pandemi Covid-19. Seperti dalam pelaksanaan program sosial yang digalakkan. Program-program tersebut terpaksa dihentikan atau diminimaliskan karena bertabrakan dengan peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah Indonesia.

Lembaga sosial merupakan salah satu lembaga yang terdampak pandemi Covid-19. Lembaga sosial berperan aktif dalam membantu menyelesaikan masalah-masalah sosial yang

¹ Luthfi Noppy Safitri and Intan Kemala, "Manajemen Krisis Public Relations Pt. Indah Kiat Pulp And Paper Tbk (IKPP) Perawang Terhadap Berkembangnya Isu Pencemaran Lingkungan" 1, no. 1 (n.d.): 31.

² Lia Amalia, Irwan Irwan, dan Febriani Hiola, "Analisis Gejala Klinis Dan Peningkatan Kekebalan Tubuh Untuk Mencegah Penyakit Covid-19," *Jambura Journal of Health Sciences and Research* 2, no. 2 (Juli 19, 2020): 73.

terjadi di masyarakat. Banyak lembaga sosial yang berkembang di Indonesia dengan berbagai bidangnya. Secara mendasar terdapat lima lembaga sosial yang penting bagi masyarakat yaitu lembaga keluarga, lembaga agama, lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, dan lembaga politik.³

Salah satu lembaga sosial yang berperan aktif di Indonesia adalah Yatim Mandiri. Yatim Mandiri merupakan lembaga sosial yang berkhidmat mengangkat harkat yatim dhuafa dengan dana ZIFWAF (Zakat, Infak, Sedekah, wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal dari perorangan, kelompok, atau perusahaan/lembaga. Yatim Mandiri pada mulanya bernama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) yang berdiri pada tahun 31 Maret 1994.⁴ Yatim Mandiri menjadi salah satu lembaga sosial yang berhasil berkembang dengan pesat. Hal itu dibuktikan dengan adanya 46 kantor layanan di 14 Provinsi di Indonesia. Selain itu, yayasan Yatim Mandiri juga berhasil memberdayakan masyarakat dengan memberikan berbagai pelatihan dan bantuan melalui berbagai program yang dijalankan.

Yatim Mandiri Pusat juga tidak terlepas dari dampak krisis pandemi Covid-19. Yatim Mandiri Pusat selaku pusat suatu lembaga, memiliki berbagai macam rintangan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Mulai dari krisis eksternal seperti peraturan pemerintah yang memberlakukan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Dan krisis internal lembaga seperti karyawan yang terkena Covid-19, WFH (*work from home*), hingga strategi khusus agar program kerja yang telah dicanangkan dapat terlaksanakan dan tepat sasaran.

Divisi program dan pemberdayaan yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai program sosial yayasan Yatim Mandiri Pusat. Divisi ini dituntut untuk selalu inovatif dalam melaksanakan program sosial dan pemberdayaan masyarakat. Mulai dari bantuan pemberdayaan untuk usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), bunda yatim, yatim dhuafa, serta berbagai bantuan untuk korban bencana alam. Dengan adanya pandemi Covid-19, divisi inilah yang paling gencar dan krusial dalam bergerak di kegiatan sosial. Dan divisi ini juga yang cukup terdampak pada saat pandemi Covid-19. Masalah yang terjadi adalah kurangnya tenaga kerja yang melaksanakan tugas di lapangan, seperti para relawan. Hal ini dikarenakan banyak dari karyawan dan relawan Yatim Mandiri yang terjangkit Covid-19.

³ Yunisca Nurmalisa dan Muhammad Mona Adha, "Peran Lembaga Sosial Terhadap Pembinaan Moral Remaja Di Sekolah Menengah Atas," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* 1, no. 1 (June 26, 2016): 65.

⁴ "Yayasan Yatim Mandiri", <https://yatimmandiri.org/about/profil> (diakses pada 9 September 2022 pukul 08.36)

Masalah lain bagi pelaksanaan kegiatan sosial adalah penerapan PSBB oleh pemerintah Indonesia. PSBB merupakan Pembatasan Sosial Berskala Besar. Pemerintah Indonesia menetapkan PSBB sejak 31 Maret 2020 untuk membatasi kegiatan sosial masyarakat dalam rangka meminimalisir penyebaran Covid-19. Landasan yang digunakan dalam penetapan PSBB adalah Undang-Undang No. 6 Tahun 2018 tentang kekarantinaan kesehatan.⁵ PSBB juga diatur oleh Peraturan Menteri Kesehatan No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar (Permenkes No. 9/2020) dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 21 Tahun 2020 Pembatasan Sosial Berskala Besar (PP No. 21/2020). Akibat dari diberlakukannya PSBB juga menjadi masalah baru bagi terlaksananya kegiatan sosial yang telah direncanakan Yatim Mandiri Pusat. Banyak kegiatan sosial yang terpaksa harus ditunda karena terbentur kebijakan PSBB.

Akan tetapi jika dilihat dalam laman *Website* dan *Instagram* Yatim Mandiri Pusat, selama Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri tetap melaksanakan berbagai kegiatan sosial. Mulai dari kegiatan sosial yang menjadi agenda rutin tahunan hingga kegiatan baru sebagai upaya membantu masyarakat dalam menghadapi pandemi Covid-19. Tentu berbagai kegiatan tersebut dirancang sesuai dengan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa Yatim Mandiri memiliki berbagai strategi dalam melaksanakan kegiatan sosial ditengah pandemi Covid-19. Karena lembaga harus segera menentukan manajemen krisis yang tepat bagi lembaga tersebut dalam merespon krisis yang ada. Dengan manajemen krisis yang tepat akan mengantarkan lembaga untuk semakin berkembang.

Berbagai strategi manajemen krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19 sangat menarik untuk diteliti. Hal tersebut menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian terkait bagaimana manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19 guna melaksanakan berbagai program yang ada. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul **“Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19”**

⁵ Aprista Ristyawati, “Efektifitas Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Masa Pandemi Corona Virus 2019 oleh Pemerintah Sesuai Amanat UUD NRI Tahun 1945,” *Administrative Law and Governance Journal* 3, no. 2 (June 1, 2020): 242.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Bagaimana manajemen krisis yang dilakukan Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19?
2. Faktor-faktor penghambat dalam penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan manajemen krisis yang dilakukan Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bahan kajian terkait perkembangan teori manajemen krisis dalam lembaga, khususnya di ranah lembaga sosial masyarakat. Bagi mahasiswa penelitian ini dapat menambah khazanah pengetahuan tentang mengelola krisis yang terjadi di sebuah lembaga.

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat bagi peneliti yaitu hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai syarat kelulusan strata 1. Selain itu juga dapat memberikan pengembangan pemahaman dan pengalaman bagi peneliti.
- b. Manfaat bagi Yatim Mandiri Pusat yaitu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pedoman dalam mengendalikan krisis yang terjadi dalam lembaga.
- c. Manfaat bagi masyarakat yaitu hasil penelitian ini dapat dijadikan untuk meningkatkan wawasan bagi pembaca. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya.

E. Definisi Konsep

Manajemen krisis terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan krisis. Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan

mengatur.⁶ Manajemen diartikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.⁷ Efektif berkaitan dengan tercapainya tujuan sesuai dengan perencanaan. Sedangkan efisien berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang dikerjakan secara benar, teorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Secara etimologi, krisis berasal dari bahasa Yunani yaitu *kpion*, yang memiliki arti keputusan.⁸ G. Harison dalam Kriyantono memberikan definisi krisis adalah suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap lembaga.⁹ Keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak mempengaruhi keseluruhan operasional lembaga. Pengambilan keputusan memerlukan pemrosesan informasi untuk meminimalisir akibat yang tidak diinginkan. Sebuah krisis cenderung menjadi sebuah situasi yang menghasilkan efek negatif yang mempengaruhi organisasi dan publiknya, produknya, dan reputasinya.

Manajemen krisis didefinisikan dengan berbagai makna. Manajemen krisis merupakan proses pengelolaan, pengendalian, dan penanggulangan krisis sebagai suatu kejadian penting dengan hasil akhir cenderung negatif yang berdampak baik terhadap suatu lembaga.¹⁰ Sonjaya menuturkan bahwa manajemen krisis merupakan proses yang terjadi dalam organisasi sebagai reaksi terhadap peristiwa besar yang membahayakan kelangsungan hidup organisasi, pembuat kebijakan, atau masyarakat umum.¹¹ Sehingga manajemen krisis dapat diartikan sebagai proses pengendalian suatu keadaan negatif untuk diarahkan menuju hasil akhir yang positif.

Manajemen krisis dibutuhkan dalam mengatasi krisis internal yang terjadi pada suatu lembaga. Krisis dapat dikendalikan ke arah positif dengan menerapkan manajemen krisis yang tepat. Manajer krisis menetapkan berbagai strategi manajemen krisis sesuai dengan sumber daya

⁶ Dr. Jeffrit Kalpriyanus Ismail, dkk, *Pengantar Manajemen* (CV. Media Sains Indonesia, 2022), 3.

⁷ Villatus Sholikhah, "Manajemen Strategi Ekonomi Agribisnis Dalam Konteks Ilmu Ekonomi Mikro," *LAN TABUR: JURNAL EKONOMI SYARI' AHL* 2, no. 2 (2021): 116.

⁸ Andi Muhyiddin, "Strategi Polri Merespon Komunikasi Krisis Setelah Muncul #PercumaLaporPolisi," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 9180.

⁹ Irene Silviani, Inggrit Febriani Pardede, and David Cardona Sembiring, "Komunikasi Krisis Dalam New Normal," *Message: jurnal komunikasi* 9, no. 1 (2020): 85.

¹⁰ Bella Cahya Permata and Dadan Mulyana, "Manajemen Krisis Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19," *Prosiding Hubungan Masyarakat* (2021): 469.

¹¹ Lingga Yuliana, "Pemanfaatan Manajemen Krisis Terhadap Brand Awareness," *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 6, no. 2 (August 29, 2022): 96.

yang ada. Dalam menentukan manajemen krisis, manajer juga dapat mengidentifikasi penyebab dan meramalkan dampak yang terjadi atas krisis yang dihadapi oleh lembaga.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan memuat bagian-bagian penelitian yang sudah dijelaskan oleh peneliti. Tujuan dari sistematika pembahasan adalah untuk mempermudah pembaca dalam memahami rangkaian penelitian. Dalam penelitian berjudul “**Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19**” memuat sistematika pembahasan yang berjumlah lima bab. Berikut penjelasan dari masing-masing bab.

BAB I Pendahuluan: Pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan. Bagian ini menjelaskan dasar – dasar penelitian yang tujuannya memberikan pemahaman terkecil arah dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB II Kajian Teoritik: Kajian teoritik terdiri dari penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teoritik, dan sub – bab khusus yang mengandung fokus penelitian. Dalam hal ini juga terdapat bagian prespektif Islam. Pada bagian ini pula peneliti memaparkan beberapa teori sebagai dasar penelitian. Peneliti mengambil teori – teori dari beberapa ahli dan penelitian terdahulu sebagai bahan acuan dan meyakinkan para pembaca bahwa penelitian yang sedang diteliti mempunyai dasar ilmiah dan mempunyai orisinalitas.

BAB III Metode penelitian: Metode penelitian terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap – tahap penelitian, teknik pengumpulan data, validitas data dan analisis data. Pada bagian ini peneliti memaparkan pendekatan dan teknik mengelola data yang digunakan oleh peneliti dalam menarik kesimpulan sebagai hasil penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan: pada bagian ini terdiri dari gambaran umum subjek penelitian, penyajian data dan pembahasan hasil dari prespektif teori umum dan Islam. Pada bagian ini peneliti memaparkan secara deskriptif. Peneliti mendapatkan data melalui proses analisis data pada tahap sebelumnya.

BAB V Penutup: Penutup adalah bagian terakhir dari penelitian ini. Bab lima terdiri dari kesimpulan, rekomendasi, dan keterbebasan penelitian. Pada bagian ini peneliti mencoba mengkolaborasikan seluruh hasil penelitian untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian secara keseluruhan.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik yang tersusun dalam penelitian berjudul “**Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19**” memuat berbagai acuan mengenai fokus penelitian. Kerangka teoritik berfungsi untuk menganalisis permasalahan yang ada dalam penelitian. Selain itu, kerangka teoritik juga berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai teori dan konseptual menurut para ahli.

1. Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan proses pengendalian suatu keadaan negatif untuk diarahkan menuju hasil akhir yang positif. Berisi tentang strategi yang dirancang untuk mengendalikan berbagai krisis yang terjadi di dalam suatu lembaga. Bertujuan untuk mengurangi dampak negatif krisis yang ditimbulkan, mencari pencegahan, dan mencegah rusaknya suatu lembaga. Manajemen krisis membutuhkan pengambilan keputusan yang sistematis, pembentukan tim pelaksana keputusan tersebut, dan kemampuan menetapkan keputusan baru untuk mencapai hasil secepatnya.¹² Krisis disebabkan oleh dua hal, yakni alamiah dan kesalahan manusia (*human error*). Faktor alamiah disebabkan karena adanya bencana alam yang tidak disadari sebelumnya. Sedangkan faktor kesalahan manusia disebabkan oleh keteledoran atau intervensi dari anggota lembaga tersebut.

a. Jenis Krisis

Kriyantono membagi krisis dalam beberapa jenis, meliputi:¹³

1) Krisis Teknologi (*technological crisis*).

Pada masa kini, banyak lembaga yang bergantung pada kemajuan dan keandalan teknologi. Pesatnya kemajuan teknologi juga harus diimbangi dengan sumber daya manusia yang cakap teknologi. Apabila teknologi tidak dibarengi dengan kecakapan karyawan dalam pengoperasiannya, akan menyebabkan kesalahan penggunaan teknologi dalam operasional lembaga.

¹² Ibid.

¹³ Arsih Amalia Chandra Permata, Wulandari Maulana Pia, and Kriyantono Rachmat, “Evaluasi Manajemen Krisis Humas Perguruan Tinggi,” *JURNAL HERITAGE* 8, no. 2 (December 1, 2020): 146.

2) Krisis Konfrontasi (*confrontation crisis*)

Krisis ini timbul akibat dari gerakan massa yang melakukan protes dan kecaman terhadap suatu lembaga. Hal ini dikarenakan lembaga yang mengeluarkan suatu keputusan atau melakukan tindakan yang dinilai oleh masyarakat dapat membawa dampak buruk atau tidak sesuai dengan keinginan masyarakat.

3) Krisis Tindak Kejahatan (*crisis of malevolence*)

Krisis ini dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan tindakan dalam rangka mengganggu jalannya suatu lembaga. Teror merupakan salah satu bentuk krisis tindak kejahatan yang sering dilakukan untuk menghancurkan suatu lembaga.

4) Krisis Kegagalan Manajemen (*crisis of management failures*)

Faktor penyebab krisis kegagalan manajemen merupakan faktor internal. Krisis ini muncul akibat dari kesalahan dalam mengurus dan menyalahgunakan kekuasaan yang dilakukan oleh pihak berwenang.

5) Krisis kekerasan di lingkungan kerja (*workplace violence*)

Kekerasan dalam lingkungan kerja juga sering terjadi. Apabila hal ini terus berlanjut, akan menimbulkan krisis yang dapat menghancurkan lembaga tersebut. Hal ini dikarenakan dengan adanya segala bentuk tindak kekerasan akan menghancurkan kekompakan dalam lingkungan kerja.

6) Krisis Bencana Alam

Penyebab krisis ini adalah bencana alam yang berdampak terhadap aktivitas organisasi. Krisis jenis ini merupakan krisis yang terjadi karena faktor eksternal.

7) Krisis Produk

Penyebab dari krisis produk adalah masalah pada produk yang dihasilkan. Baik itu produk berupa barang atau jasa. Seperti kredibilitas produk dan *product tampering* atau tuduhan negatif kepada produk tersebut.

b. Tipe-Tipe Krisis

Krisis berdasarkan waktu terjadinya dibagi menjadi beberapa tipe, yaitu:¹⁴

¹⁴ Dani M Akhyar and Arum Sekar Pratiwi, "Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia," *Jurnal Ultimacomm* 11, no. 1 (2019): 37–38.

1) *Immediate Crisis*

Krisis pada tipe ini muncul secara tiba-tiba tanpa adanya tanda-tanda yang menandakan akan munculnya suatu krisis. Lembaga juga tidak memiliki kesempatan untuk melakukan perencanaan pengendalian krisis. Tipe krisis ini disebabkan adanya bencana yang terjadi dan berdampak pada lembaga. Tipe krisis ini membutuhkan konsensus terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan untuk mempersiapkan rencana umum. Sehingga ketika terjadi krisis manajemen tidak kebingungan dan tahu bagaimana cara menghadapi krisis tersebut.

2) *Emerging Crisis*

Pada tipe krisis ini adalah krisis yang baru muncul. Krisis pada tipe ini masih membutuhkan riset terkait krisis yang terjadi sebelum masalahnya menyebarluas dan dapat mengancam keutuhan lembaga.

3) *Sustained Crisis*

Sustained crisis juga disebut dengan krisis bertahan. Tipe krisis ini merupakan krisis yang sudah berlalu, akan tetapi masih saja muncul dikemudian hari.

c. Dampak Krisis

Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang beragam bagi kehidupan manusia. Pandemi Covid-19 yang merupakan bencana non-alam yang menyerang pada sektor kesehatan. Krisis ini menyebabkan penurunan kualitas hidup manusia secara signifikan. Baik aspek fisik, psikologis, dan lingkungan. Dampak krisis menyerang tiga aspek utama kehidupan, yaitu kesehatan, sosial, ekonomi.¹⁵

1) Kesehatan

Dampak langsung dari Pandemi Covid-19 terjadi pada aspek kesehatan. Virus Covid-19 menyerang sistem pernafasan yang merupakan inti dari kehidupan manusia. Terlihat dampak Pandemi Covid-19 pada aspek kesehatan adalah tingginya kasus positif dan jumlah kematian akibat Covid-19. WHO menyatakan bahwa semenjak 17 bulan sejak kasus infeksi Covid-19 pertama yang terjadi di Wuhan, Cina, Covid-19 sudah menjamah lebih dari 220 negara di seluruh belahan dunia dengan kasus kematian mencapai lebih dari 31 juta orang dan terus bertambah.¹⁶

¹⁵ Nurul Aeni, "Pandemi COVID-19: Dampak Kesehatan, Ekonomi, dan Sosial COVID-19 Pandemic: The Health, Economic, and Social Effects," *Jurnal Litbang* 17, no. 1 (2021): 20–21.

¹⁶ WHO, WHO Corona Virus (COVID-19) Dashboard. <https://covid19.who.int/> diakses pada 5 Januari 2023 }

2) Sosial

Salah satu strategi mengendalikan penyebaran virus Covid-19 adalah dengan pembatasan sosial. Tujuannya adalah memutus rantai penyebaran virus Covid-19. Berbagai kegiatan tatap muka dihentikan sementara dan diganti sistem menjadi daring melalui dunia maya. Coibion berpendapat bahwa Pandemi Covid-19 menyebabkan banyaknya pekerja yang kehilangan pekerjaannya karena adanya kebijakan kerja pada Pandemi Covid-19. Pekerja angkatan baru juga tidak berusaha mencari pekerjaan karena ketidaktersediaannya lapangan pekerjaan. Sehingga menurunnya kualitas hidup masyarakat karena penurunan pendapatan dan juga meningkatnya jumlah penduduk miskin. Menurut BPS, Pandemi Covid-19 di Indonesia menyebabkan peningkatan pengangguran lebih dari 7%. Sejalan dengan itu kemiskinan juga meningkat menjadi 9,77%.¹⁷

3) Ekonomi

Dampak krisis yang paling dirasakan adalah aspek ekonomi. Akibat dari berbagai kebijakan yang diterapkan terkait krisis Pandemi Covid-19, banyak pekerja yang kehilangan pekerjaannya. Selain itu, akibat dari pembatasan sosial juga mengakibatkan masyarakat mengalami kesulitan untuk berinovasi untuk mencari pendapatan. Masyarakat juga lebih mementingkan belanja kebutuhan primer untuk menjaga kesehatannya pada saat Pandemi Covid-19. Ekonomi masyarakat juga banyak digunakan untuk memenuhi kebutuhan kesehatannya ketika terinfeksi virus Covid-19. McKibbin dan Fernando berpendapat bahwa seluruh Negara yang mengalami krisis Pandemi Covid-19 akan mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi dengan tingkat yang berbeda-beda.¹⁸ Penurunan pertumbuhan ekonomi bergantung pada kebijakan yang diterapkan dan juga jumlah penduduk.

d. Tahapan Manajemen Krisis

Tahapan atau langkah-langkah diperlukan untuk menjabarkan secara sistematis pengendalian krisis secara tepat. Terdapat beberapa tahap dalam manajemen krisis, meliputi:¹⁹

¹⁷ Nurul Aeni, "Pandemi COVID-19: Dampak Kesehatan, Ekonomi, dan Sosial COVID-19 Pandemic: The Health, Economic, and Social Effects.", *Jurnal Litbang* 17, no. 1 (2021)"

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Siti Qona'ah, "Modul Manajemen Krisis," *Universitas Bina Sarana Informatika* (2020): 18–19.

1) Identifikasi Kasus

Langkah awal yang harus dilakukan adalah mengenali krisis apa yang sedang dihadapi beserta faktor penyebab terjadinya konflik.

2) Analisis Krisis

Krisis dianalisis secara mendalam, sistematis, informative, dan deskriptif. Analisis konflik dapat dilakukan dengan formula 5W + 1H (*What, Who, Why, Where, When, How*). Analisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan pengendalian suatu konflik.

3) Mengatasi dan Menanggulangi Krisis

Menyusun tim untuk mengendalikan krisis yang terjadi. Hal ini bertujuan untuk menyelesaikan krisis dan mengurangi dampak buruk bagi lembaga. Krisis harus cepat diatasi agar tidak mengganggu operasional lembaga dan tidak menimbulkan masalah lainnya.

4) Evaluasi Krisis

Mengevaluasi sejauh mana manajemen krisis telah dilaksanakan dan bagaimana dampaknya. Apabila strategi yang telah dilakukan berjalan efektif, maka manajemen krisis dinilai berhasil. Akan tetapi jika strategi yang telah berjalan membawa dampak negatif atau stagnan, maka perlu evaluasi strategi manajemen krisis dan perlu pembaruan strategi.

e. Program Manajemen Krisis

Manajemen krisis berisi program yang berkaitan dengan pengendalian krisis yang dihadapi. Menurut Deni Yanuar terdapat beberapa strategi manajemen krisis, yaitu:²⁰

1) Kompromi

Kompromi atau musyawarah dilakukan untuk mendapatkan keputusan terkait kebijakan atau berbagai program yang akan dilaksanakan untuk menghadapi krisis.

2) Mengubah Kebijakan

Dengan adanya krisis, kebijakan akan berubah secara adaptif tergantung dengan kondisi krisis pada saat itu. Kebijakan tersebut mengacu pada anjuran pemerintah yang terbaru.

²⁰ Deni Yanuar et al., "Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh Saat Pandemi COVID-19," *Jurnal Komunikasi Global* 11, no. 1 (June 28, 2022): 139–163.

3) Modifikasi Operasional

Kegiatan operasional juga diubah sesuai dengan protokol krisis yang terjadi. Hal ini bertujuan agar kegiatan operasional lembaga tetap bisa berjalan secara efektif.

4) Meluruskan Citra

Meluruskan citra lembaga di hadapan masyarakat sangat penting ketika berada di masa krisis. Meluruskan citra harus sesuai dengan tujuan lembaga. Lembaga sosial juga perlu meluruskan citra lembaga sebagai lembaga yang bertugas sebagai pengelola dana masyarakat untuk dimanfaatkan bagi masyarakat lainnya. Sehingga dengan citra yang baik, masyarakat akan tetap menjadi donatur bagi lembaga sosial tersebut.

2. Faktor Penghambat Manajemen Krisis

Ada berbagai faktor yang dapat menghambat proses penerapan manajemen krisis. Faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Ketidakmampuan manajemen²¹

Ketidakmampuan manajemen dalam memimpin dan mengambil keputusan merupakan faktor utama penghambat manajemen krisis. Apabila manajemen tidak segera menemukan solusi krisis secara tepat dan tepat, akan berakibat hancurnya suatu lembaga.

b. Perencanaan strategi yang kurang matang

Apabila strategi yang direncanakan kurang matang, akan berakibat mempengaruhi penerapan strategi yang tidak berkesinambungan.

c. Proses pelaksanaan yang tidak sesuai dengan prosedur

Apabila proses pelaksanaan tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, akan menghambat pelaksanaan manajemen krisis yang baik. Bahkan dapat menimbulkan permasalahan yang baru.

d. Kurangnya koordinasi antar bagian

Faktor ini dapat mengakibatkan miskomunikasi antar karyawan dalam melaksanakan strategi manajemen krisis.

e. Kurangnya pengendalian dan pengawasan proses pelaksanaan

²¹ Alwi Khujaiyah et al., "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 3104.

Apabila pada saat proses pelaksanaan tidak dikendalikan dan diawasi dengan benar, akan berakibat pada penerapan manajemen krisis yang tidak sesuai rencana. Pada saat proses pelaksanaan manajemen krisis, pihak berwenang harus bisa mengendalikan dan mengawasi penerapan manajemen krisis di lapangan. Agar ketika proses pelaksanaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

3. Framework



B. Penelitian Terdahulu

Salah satu tujuan penelitian kualitatif adalah menciptakan teori baru atau mengembangkan teori yang sudah ada. Dalam penelitian ini dicantumkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus penelitian yang sama, yaitu manajemen krisis. Poin-poin yang dibahas pada bagian ini adalah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan pada saat ini. Penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai referensi dan memastikan orisinalitas penelitian yang dilakukan pada saat ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini:

1. Sigourney Ruth Bunga Tanuwijaya dan Dasrun Hidayat. 2020 dengan judul “Manajemen Krisis Internal “*Behaviour Safety Culture*” dalam Menanggulangi Pandemi Covid-19”.²² Memiliki fokus penelitian yang sama dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti, yaitu tentang manajemen krisis pandemi Covid-19. Perbedaannya terletak pada objek dan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian. Pada penelitian ini mengangkat rumusan masalah tentang *Behaviour Safety Culture* pada masa pandemi Covid-19 dengan objek penelitian sebuah perusahaan yaitu PT. Moriuchi Indonesia. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada saat ini mengangkat rumusan masalah tentang penerapan manajemen krisis pada saat pandemi Covid-19 dengan objek penelitian sebuah lembaga sosial masyarakat yaitu Yatim Mandiri Pusat.
2. Rr. Febrina Prima Sari, 2021 dengan judul “Desain Manajemen Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid Di Masa Pandemi Covid-19”²³ Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada fokus penelitian yang sama, yaitu manajemen krisis. Persamaan lainnya yaitu latar belakang krisis yang sama, tentang pandemi Covid-19. Sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan objek penelitian. Pada penelitian ini memiliki rumusan masalah tentang mengidentifikasi tahap krisis pada lembaga dakwah masjid dan strategi mengatasinya. Sedangkan rumusan masalah pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penerapan manajemen krisis pada saat pandemi Covid-19 dengan objek penelitian sebuah lembaga sosial masyarakat yakni Yatim Mandiri Pusat.

²² Sigourney Ruth Bunga Tanuwijaya and Dasrun Hidayat, “Manajemen Krisis Internal ‘Behaviour Safety Culture’ Dalam Menanggulangi Pandemi Covid-19,” *Komunikasiana: Journal of Communication Studies* 2, no. 2 (2020): 58.

²³ Rr. Febrina Prima Sari, “Desain Manajemen Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid Di Masa Pandemi Covid-19,” *Inteleksia - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 02, no. 02 (2021): 393.

3. M. Ibnu Ahmad, 2020 dengan judul “Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19”²⁴ Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada fokus penelitian yang sama, yaitu manajemen krisis. Persamaan lainnya yaitu latar belakang krisis yaitu tentang pandemi Covid-19. Perbedaannya terletak pada rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian. Dalam penelitian ini mengangkat rumusan tentang berbagai tindakan pemimpin dalam menjalankan manajemen krisis ditengah pandemi Covid-19. Yang mana dalam penelitian tersebut membahas tentang berbagai macam pendekatan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategi manajemen krisis pandemi Covid-19. Sedangkan rumusan masalah pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penerapan manajemen krisis pada saat pandemi Covid-19 pada lembaga sosial masyarakat Yatim Mandiri Pusat.
4. Ahmad Zain Sarnoto, 2022 dengan judul “Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19”²⁵ Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada fokus penelitian yang sama, yaitu manajemen krisis. Persamaan lainnya yaitu latar belakang krisis yaitu tentang pandemi Covid-19. Pada penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada saat ini. Pada penelitian ini membahas tentang analisis penerapan manajemen krisis dalam mempertahankan pola pendidikan ditengah pandemi Covid-19 pada pondok pesantren. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini membahas tentang penerapan manajemen krisis pada saat pandemi Covid-19 pada lembaga sosial masyarakat Yatim Mandiri Pusat.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

²⁴ M. Ibnu Ahmad, “Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19,” *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (July 4, 2020): 224.

²⁵ Ahmad Zain Sarnoto and Khasnah Syaidah, “Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19,” *Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 01 (2022): 12.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada bagian ini peneliti menjelaskan mengenai cara peneliti memahami topik penelitian. Pada penelitian berjudul “**Analisis Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19**” peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif tipe studi kasus dengan jenis penelitian eksploratif.

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang menafsirkan sebuah fenomena ilmiah dengan menggunakan data deskriptif. Seperti yang dikemukakan oleh Denzin & Lincoln bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.²⁶ Tujuan dari penelitian kualitatif tidak hanya untuk menemukan teori baru, akan tetapi juga dapat digunakan untuk mengembangkan teori lama yang sudah ada menjadi versi terbaru. Studi kasus adalah pilihan masalah yang bersifat khusus dan memiliki fokus pada suatu entitas, individu, atau organisasi. Penelitian dengan tipe studi kasus mencoba mendalami suatu masalah secara komprehensif sehingga didapatkan kebaruan teori secara mendalam. Peneliti juga menggunakan jenis penelitian eksploratif untuk menggali sebuah topik secara mendalam dengan konseptual yang luas.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Yatim Mandiri Pusat. Yatim Mandiri Pusat berada di Surabaya, Jawa Timur. Kantor pusat lembaga bertempat di Graha Yatim Mandiri, Jalan Jambangan No. 135, Jambangan, Kec. Jambangan, Surabaya, Jawa Timur (60232). Alasan peneliti memilih Yatim Mandiri Pusat sebagai objek penelitian karena Yatim Mandiri Pusat adalah lembaga sosial masyarakat yang *mature*. Kemampuan Yatim Mandiri Pusat mempertahankan eksistensinya dan tetap bertahan melewati pandemi Covid-19 merupakan bukti bahwa Yatim Mandiri Pusat memiliki manajemen krisis yang baik. Sehingga pada objek penelitian ini, peneliti akan mendapatkan informasi terkait penerapan manajemen krisis dalam menghadapi pandemi Covid-19 beserta hambatannya sesuai dengan rumusan masalah pada penelitian ini.

²⁶ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (CV. Jejak, 2018): 7.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah sebuah data yang bersifat non-numerik, yaitu data berbentuk kata dan kalimat. Data kualitatif diperoleh dari beberapa teknik pengumpulan data, seperti wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus atau observasi langsung yang tercatat dalam catatan lapangan.²⁷ Pada penelitian ini data kualitatif diperoleh peneliti melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi.

2. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama.²⁸ Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Data primer pada penelitian didapatkan peneliti melalui proses wawancara dan observasi. Rangkaian kegiatan tersebut dilaksanakan dengan cara langsung terjun ke lapangan menemui beberapa informan dan melakukan pengamatan pada objek penelitian. Data primer merupakan data penting yang tidak bisa digantikan karena mempengaruhi kualitas hasil penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan melalui sumber perantara misalnya buku, file, dan website. Data sekunder berfungsi menjadi pendukung yang melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh peneliti melalui penelitian terdahulu yang terkait, buku catatan objek penelitian, dan akun resmi media sosial objek penelitian. Adapun data sekunder yang didapat oleh peneliti adalah profil dan struktur lembaga, serta program kerja yang telah dilaksanakan ataupun yang sedang berjalan.

²⁷ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (January 2, 2019): 86.

²⁸ Titin Pramiyati, Jayanta Jayanta, and Yulnelly Yulnelly, "Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil)," *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer* 8, no. 2 (November 1, 2017): 680.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian disusun peneliti secara sistematis bertujuan untuk menghasilkan hasil penelitian yang berkualitas. Dalam penelitian ini terdapat tiga tahapan, yaitu tahap pra-penelitian, tahap pelaksanaan penelitian, dan tahap analisis data.

a. Tahapan Pra-penelitian

Bagian ini menguraikan tahapan sebelum diadakannya penelitian. Tahap pra-penelitian terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1) Membuat Rancangan Penelitian

Langkah pertama dalam menyusun rancangan penelitian adalah mencari permasalahan yang ingin diangkat dalam penelitian. Permasalahan yang diangkat harus linear dengan konsentrasi peneliti. Hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas hasil penelitian. Langkah selanjutnya adalah menentukan keunikan dari penelitian tersebut. Untuk menentukan keunikan penelitian, peneliti membandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Setelah menemukan permasalahan penelitian yang unik, dapat dijadikan sebagai fokus penelitian untuk dijadikan dasar pada tahap selanjutnya.

Selanjutnya peneliti menyusun struktur penelitian yang disebut matriks. Matriks penelitian terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, metode penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, dan judul skripsi. Matriks yang telah disusun diajukan kepada sekretaris program studi untuk disetujui dan disahkan.

2) Menentukan Objek Penelitian

Dalam menentukan objek penelitian, peneliti akan memilih objek penelitian yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Objek penelitian harus sesuai dengan program studi peneliti dan fokus penelitian yang diangkat. Pencarian objek penelitian dapat dilakukan secara daring (*online*) atau luring (*offline*). Objek penelitian yang dipilih juga harus memiliki kemampuan untuk menjawab berbagai masalah penelitian yang diangkat.

3) Membuat Proposal Penelitian

Penyusunan proposal penelitian berfungsi sebagai bahan untuk melanjutkan tahap penelitian selanjutnya. Selain itu, proposal penelitian juga diajukan kepada pihak terkait. Proposal terdiri dari tiga bab, yaitu bab pertama adalah pendahuluan, bab kedua adalah kajian teoritik, dan bab ketiga adalah metode penelitian. Setiap bab

memiliki sub-bab materi yang berisi informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

4) Perizinan Penelitian

Langkah selanjutnya adalah pengajuan surat perizinan. Pengurusan surat perizinan di bagian akademik fakultas dakwah dan komunikasi. Setelah surat perizinan diterbitkan oleh pihak akademik fakultas dakwah dan komunikasi, peneliti akan mengajukan surat tersebut kepada Yatim Mandiri Pusat selaku objek penelitian. Selain mengajukan surat perizinan, peneliti juga mengajukan proposal penelitian kepada lembaga tersebut.

5) Menyusun Instrumen Pertanyaan Penelitian

Instrumen pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan penelitian. Instrumen pertanyaan penelitian akan dikembangkan pada saat proses wawancara dengan metode *in-depth interview*. Penyusunan instrumen pertanyaan bertujuan agar wawancara lebih fokus dan terarah sesuai dengan topik penelitian. Sehingga didapatkan informasi yang faktual dan dapat menjawab rumusan masalah penelitian.

b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Setelah melaksanakan tahapan pra-penelitian dan mendapatkan izin, peneliti langsung menuju Yatim Mandiri Pusat untuk melaksanakan penelitian. Pada tahap ini, peneliti mencari data sebanyak-banyaknya terkait dengan topik penelitian. Penggalan data dilakukan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti melakukan wawancara kepada informan yang memiliki kapabilitas untuk menjawab masalah penelitian yang diangkat.

c. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini peneliti akan mengulas kembali data-data yang sudah didapatkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data tersebut kemudian dipilih yang sesuai dengan fokus penelitian untuk menjawab permasalahan yang ada. Data yang telah sesuai kemudian dihubungkan dengan teori ilmiah. Hal itu bertujuan untuk memperjelas maksud data dan menjaga penelitian agar sesuai dengan kaidah keilmuan. Setelah itu, peneliti menyusun laporan penelitian secara deskriptif sesuai dengan informasi yang telah didapatkan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah tahapan penting dalam penelitian. Dengan teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan kredibilitas yang tinggi. Data yang didapatkan harus bersifat faktual dan dapat dipertanggung jawabkan. Berikut teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini:

a. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara adalah kegiatan komunikasi dua arah untuk mendapatkan informasi terkait topik penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Teknik ini bertujuan supaya proses wawancara menjadi tidak kaku dan informasi yang didapatkan akan lebih mendalam.²⁹

Dalam penelitian ini, informan dalam wawancara adalah direktur dan karyawan pada Divisi Program dan Pemberdayaan Yatim Mandiri Pusat. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi terkait manajemen krisis yang dilaksanakan oleh Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19 beserta hambatannya.

b. Observasi

Selain wawancara, observasi juga dapat digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Observasi adalah suatu kegiatan pengamatan menggunakan pancaindera untuk mendapatkan informasi terkait masalah penelitian. Bentuk observasi dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi. Peneliti terlibat langsung dalam proses observasi. Dalam observasi ini peneliti melihat proses pengambilan keputusan dalam menentukan strategi manajemen krisis oleh karyawan Divisi Program dan Pemberdayaan Yatim Mandiri Pusat. Hasil dari observasi digunakan untuk memperkuat data yang didapatkan dari informan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan informasi dengan cara mengkaji berbagai dokumen yang resmi. Data dalam dokumen tersebut digunakan untuk melengkapi dan

²⁹ Aila Karyus and Dewi Rahayu, "Analisis Determinan Kejadian Malaria Vivax di Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran," *Jurnal Ilmu Kesehatan Indonesia (JIKSI)* 3, no. 1 (2022): 2.

memperkuat data penelitian. Dokumentasi dapat dilakukan menggunakan foto, rekaman suara, maupun audio visual. Peneliti membaca, menelaah, dan mengkaji berbagai dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Dokumen yang menjadi sumber pengumpulan data dalam penelitian ini adalah foto dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan Yatim Mandiri Pusat.

F. Teknik Validitas Data

Teknik validitas data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.³⁰ Sehingga pendekatan ini bertujuan untuk menguji validitas data dengan cara mencari lebih banyak perspektif terkait dengan penelitian. Validitas data penting dilakukan karena sebuah data akan mempengaruhi penarikan kesimpulan. Terdapat beberapa tipe triangulasi, meliputi:³¹

- a. Triangulasi sumber: menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dengan beberapa sumber.
- b. Triangulasi teknik: menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk menganalisis hasil data yang ditemukan dalam penelitian. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan saat sebelum, selama, dan setelah *proses* pengumpulan data di lapangan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles dan Huberman.³² Pada model ini, terdapat beberapa tahap dalam menganalisis data penelitian. Tahap pertama adalah *collection*. Tahap kedua adalah data *reduction*. Tahap ketiga adalah data *display*. Dan tahap terakhir adalah *conclusion drawing* atau *verification*.³³ Kesimpulan dalam penelitian kualitatif ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, temuan tersebut baik berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang menjadi data yang jelas.³⁴

³⁰ Bachtiar S Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif," *Jurnal Teknologi Pendidikan* 10, no. 1 (2010): 56.

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2019): 36.

³² Ibid, 321-330.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid, 331.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Gambaran umum menggambarkan keadaan objek penelitian yang termuat dalam suatu penelitian. Gambaran umum objek penelitian memuat berbagai kondisi objek, meliputi:

1. Sejarah Yatim Mandiri Pusat

Berdirinya Yatim Mandiri berawal dari kegelisahan para aktivis panti asuhan di Surabaya yaitu Sahid Has, Sumarno, Hasan Sadzili, Syarif Mukhodam dan Moch. Hasyim. Mereka melihat anak-anak yatim yang lulus SMA di panti asuhan. Hal ini dikarenakan tidak semua panti asuhan mampu untuk menyekolahkan para anak binaannya hingga kejenjang perguruan tinggi atau mampu mencarikan mereka lapangan pekerjaan. Sebagaimana besar anak-anak yatim tersebut dipulangkan kembali kepada orang tuanya yang masih hidup. Setelah mereka pulang ke rumah masing-masing, maka kehidupan mereka akan kembali seperti semula. Melihat kondisi seperti ini, mereka berpikir bagaimana anak-anak ini bisa hidup mandiri tanpa bergantung lagi kepada orang lain.

Para aktivis panti asuhan yang merasa dilema akhirnya memutuskan untuk merancang sebuah yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan anak yatim purna asuh dari panti asuhan dengan program mengikutsertakan anak-anak yatim dalam pelatihan keterampilan. Program tersebut bertujuan sesuai dengan harapan mereka yaitu memandirikan anak-anak yatim. Pada tanggal 31 Maret 1994 dibentuklah sebuah yayasan yang diberi nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS). Tanggal tersebut dijadikan sebagai hari lahir lembaga. Yayasan ini berjalan dengan baik dengan berbagai programnya. Potensi anak yatim yang harus dimandirikan juga cukup banyak dari waktu ke waktu.

Dalam perjalanannya YP3IS berkembang dengan pesat. Hal ini berkat dukungan dana dari masyarakat dan semakin profesional dalam mengelola kemandirian anak yatim melalui program-program yang dijalankannya. Lembaga YP3IS juga mengalami banyak perubahan, baik secara kepengurusan maupun manajemen. Dengan tujuan besar yaitu memperluas kemanfaatan dalam memandirikan anak yatim. Melalui rapat besar yayasan, akhirnya diputuskan untuk mengganti nama YP3IS menjadi Yatim Mandiri dan tanggal 31 Maret 1994 ditetapkan sebagai hari lahirnya lembaga Yatim Mandiri.

2. Profil Yatim Mandiri Pusat

Yatim Mandiri merupakan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS). Yatim Mandiri resmi terdaftar sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan SK. Kemenag RI No. 185 tahun 2016. Yatim Mandiri memiliki tujuan mulia yaitu mengangkat harkat sosial kemanusiaan yatim dhuafa dengan menggunakan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal, baik dari perorangan, perusahaan atau lembaga lainnya.

Pada tanggal 22 Juli 2008 Yatim Mandiri juga terdaftar di Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (Depkumham) dengan nomor: AHU-2413.AH.01.02.2008. Yatim Mandiri diharapkan mampu menjadi lembaga pemberdaya anak yatim yang kuat di negeri ini. Hal ini dibuktikan Yatim Mandiri telah memiliki 46 kantor layanan di 14 Propinsi di Indonesia hingga saat ini. Dengan berbagai program kemandirian yang ada, diharapkan Yatim Mandiri berkembang semakin baik dan mampu menebarkan manfaat sebanyak dan seluas-luasnya.

3. Visi dan Misi Yatim Mandiri Pusat

a. Visi

Menjadi lembaga terpercaya dalam membangun kemandirian yatim dan dhuafa.

b. Misi

- 1) Membangun nilai-nilai kemandirian yatim dan dhuafa.
- 2) Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumberdaya untuk kemandirian yatim dan dhuafa.
- 3) Meningkatkan *capacity building* organisasi.

4. Struktur Lembaga

Dewan Pembina : Prof. Dr. Moh. Nasih, S.E., M.T., Ak
H. Nur Hidayat, S.Pd., M.M.
Yusuf Zain, S.Pd., M.M.
Drs. H. Abdul Rokib, M.H.I
Drs. Sumarno, M.M.

Dewan Pengawas : Ir. H. Bimo Wahyu Wardojo, M.M.
Achmad Zaini Faisol, S.M.
Muhammad Mudzakir, S.H.I.

Dewan Pengawas Syariah : KH. Abdurrahman Navis, Lc., M.H.I
Drs. Agustianto, M.A.

	Prof. Dr. H. Roem Rowi, M.A.
Dewan Pengurus	: H. Mutrofin, S.E. Rudi Mulyono, S.Kom Bagus Sumbodo, S.T.
Direktur Utama	: H. Mutrofin, S.E.
Direktur Operasional	: H. Imam Fahrudin, S.E
Direktur Fundraising	: Andriyas Eko, S.TP.
Direktur Keuangan	: Bagus Sumbodo, S.T.
Direktur SDM	: Heni Setiawan, S.H.
Direktur Program	: Hendy Nurrohmansyah, S.S.
Direktur Wakaf	: Rudi Mulyono, S.Kom.
Kepala Regional 1	: H. Ainul Mahbub, S.H.I.
Kepala Regional 2	: Sugeng Riyadi, S.E.
Kepala Regional 3	: Agus Budiarto, A.md. Pd.
Kepala Regional 4	: Miftahur Rahman, S.Ag.
Penasehat	: Dr. Zaim Uchrowi Ir. H. Jamil Azzaini, M.M. Dr. Muhammad Nafik

5. Keunggulan Yatim Mandiri Pusat

Keunggulan lembaga merupakan poin plus bagi suatu lembaga. Keunggulan tersebut dapat dinilai dari berbagai aspek, meliputi:

a. Pencapaian

- 1) Rekor MURI sebagai Lembaga Sosial Pemberi Beasiswa Terbanyak untuk Anak Yatim Tidak Mampu sebanyak 17.531 anak dalam 1 semester (2011)
- 2) Meraih Standar ISO (2015)
- 3) Terakreditasi A oleh Kementerian Agama Republik Indonesia (2018)
- 4) Juara 1 Jawa Timur sebagai Lembaga Kesejahteraan Sosial Teladan (2019)
- 5) Juara 3 Nasional sebagai Lembaga Kesejahteraan Sosial Teladan (2019)
- 6) Terakreditasi A oleh Kementerian Sosial Republik Indonesia (2019)
- 7) Juara 1 ZISWAF Unggulan oleh Bank Indonesia (2020)
- 8) Juara 1 Jawa Timur sebagai Lembaga ZISWAF Unggulan dalam Festival Ekonomi Syariah oleh Bank Indonesia (2020)

- 9) Juara 2 Nasional sebagai Lembaga ZISWAF Unggulan dalam Festival Ekonomi Syariah oleh Bank Indonesia (2020)
- 10) Laporan Tahunan Terbaik dalam BAZNAS Awards (2020)
- 11) Fundraising Program Pendidikan Terbaik oleh Institut Fundraising Indonesia (2020)
- 12) Audit Keuangan WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) 8 Tahun Berturut-turut (2014-2021).

b. Kantor Pusat Yang Strategis

Kantor pusat Yatim Mandiri berada di Graha Yatim Mandiri. Graha Yatim Mandiri beralamat di Jl. Jambangan No. 135, Jambangan, Kecamatan Jambangan, Surabaya, Jawa Timur (60232). Kantor pusat tersebut dinilai memiliki lokasi yang strategis karena berada di ibukota provinsi Jawa Timur dan mudah dijangkau.

c. Mitra Yang Beragam

Yatim Mandiri menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, meliputi komunitas/lembaga sosial, individu/perseorangan maupun perusahaan. Berbagai kemitraan tersebut sebagai bentuk kerjasama dalam membantu mempermudah kinerja lembaga. Dalam mempermudah pengiriman barang bantuan, Yatim Mandiri bekerjasama dengan Gojek dan JNE pada sektor ekspedisi pengiriman. Pada sektor perbankan, Yatim Mandiri bekerjasama dengan Bank CIMB dan Bank Syariah Indonesia (BSI). Tidak hanya perbankan, Yatim Mandiri juga menjalin kemitraan dengan shopee dan LinkAja dalam mempermudah pengumpulan dana sosial atau ZISWAF. Midtrans dan KitaBisa.com juga menjadi mitra dari Yatim Mandiri.

d. Sasaran Program Yang Bermacam

Yatim Mandiri tidak hanya menetapkan hanya anak yatim dan dhuafa sebagai sasaran penerima manfaat. Tetapi juga beberapa sasaran lainnya seperti sektor UMKM yang mana memberdayakan ibu-ibu tulang punggung keluarga dan anak yatim dhuafa yang berwirausaha, layanan dan fasilitas kesehatan bagi masyarakat umum yang membutuhkan, sektor pendidikan bagi anak yang kurang mampu, dan bantuan bagi warga yang terdampak bencana alam. Bantuan yang diberikan bermacam-macam, seperti pada sektor UMKM, bantuan dapat berupa dana modal usaha, peralatan usaha, hingga pelatihan keterampilan. Pada sektor kesehatan, Yatim Mandiri mendirikan klinik dan menyediakan ambulance bagi warga yang membutuhkan. Serta pada sektor pendidikan Yatim Mandiri mencetuskan program pendidikan gratis melalui Sanggar Jenius, Sekolah Insan Cendekia (ICM), dan

MEC. Selain itu, Yatim Mandiri juga memberikan beasiswa melalui program yang bernama Bestari bagi para mahasiswa-mahasiswi yatim dan dhuafa. Yatim Mandiri juga memberikan bantuan bagi yang terdampak bencana alam dalam bentuk yang bermacam-macam, seperti keperluan logistik, pendampingan konseling pasca trauma, dan evakuasi korban.

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian tersebut berisi data dan fakta yang telah didapatkan oleh peneliti selama melakukan penelitian di Yatim Mandiri Pusat. Data-data tersebut didapatkan peneliti melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi di Yatim Mandiri Pusat.

1. Penerapan Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 merupakan salah satu krisis yang terjadi di seluruh belahan dunia. Tanpa terkecuali Indonesia. Kasus Covid-19 yang muncul di Indonesia menyebabkan penetapan dan pemberlakuan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) sejak 31 Maret 2020. Penerapan PSBB oleh pemerintah bertujuan untuk memutus tali penyebaran virus Covid-19. Penerapan PSBB juga tergantung dengan keadaan wilayah tersebut. Walaupun penerapan PSBB dinilai sebagai strategi yang berhasil dalam memutus penyebaran virus Covid-19, akan tetapi pandemi Covid-19 juga memberikan dampak yang bermacam-macam bagi kehidupan masyarakat.

“... karena kan dampak pandemi ini kan bertahap ya mas, pertama yaitu dampak kesehatan, yang kedua itu adalah dampak sosial dan ketiga itu muncul dampak ekonomi. Disisi kesehatan banyak masyarakat yang terjangkit virus covid-19 yang akhirnya masuk rumah sakit untuk melakukan isoman atau meninggal. Selain itu pada sisi sosial, berbagai kegiatan masyarakat yang dilaksanakan secara langsung itu mulai dibatasi. Jadi mereka itu susah untuk berinovasi mencari tambahan uang untuk kebutuhan sehari-hari. Karena kan pada saat pandemi ini banyak perusahaan ataupun kantor yang meliburkan atau mencucikan karyawannya. Nah maka dari itu kemudian berdampak juga disisi ekonomi. Dengan banyaknya karyawan yang di PHK atau dirumahkan itu, otomatis mereka tidak memiliki pendapatan yang tetap apalagi dengan berbagai kebijakan pembatasan sosial yang menyulitkan mereka untuk mencari pendapatan.” (N2, 10/12/22)

Narasumber 2 menjelaskan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 berlangsung secara bertahap. Pada tahap awal dampak yang ditimbulkan berkaitan dengan kesehatan masyarakat. Pandemi Covid-19 merupakan virus yang menyerang sistem pernafasan manusia. Pada tahap selanjutnya, dampak pandemi Covid-19 menyerang sektor sosial. Pada tahap ini kegiatan sosial masyarakat mulai dibatasi. Hal ini berkaitan dengan

strategi memutus rantai penyebaran virus Covid-19. Akibatnya berbagai kegiatan sehari-hari seperti bekerja dan kegiatan belajar mengajar pun berubah. Yang pada awalnya dilaksanakan secara tatap muka diganti menjadi daring dan dari rumah masing-masing. Banyak perusahaan yang memecat karyawannya untuk mengurangi pengeluaran perusahaan karena berkurangnya pemasukan akibat Pandemi Covid-19. Dan pada tahap terakhir, dampak yang ditimbulkan adalah dampak ekonomi. Masyarakat berusaha menjaga kesehatan dengan membeli berbagai kebutuhan penunjang kesehatan. Disamping itu akibat dari banyaknya perusahaan yang memecat karyawannya, maka bertambahnya jumlah pengangguran dan berpotensi membawa dampak kemiskinan.

“Pandemi Covid-19 itu sebuah tragedi, sebuah fenomena baru, sebuah bencana non alam yang itu kemudian mengarah kepada kesehatan dan sosial dan juga sendi-sendi kehidupan lainnya yang itu menjadi sebuah tantangan-tantangan baru untuk beradaptasi” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 menambahkan bahwa Pandemi Covid-19 termasuk dalam krisis bencana non-alam. Yang mana krisis tersebut menyerang sistem kesehatan. Krisis tersebut juga berdampak pada kehidupan masyarakat, seperti pada sektor sosial dan ekonomi.

“Gara-gara Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri menghadapi krisis yang cukup bermacam-macam, seperti krisis kesehatan baik itu kesehatan karyawan maupun relawan dan juga sistem kerja yang berubah-ubah yang mana itu memerlukan adaptasi. Pada awalnya mungkin karyawan kesusahan untuk melaksanakan kegiatan atau kerja secara *online* tetapi karena dengan adanya pandemi ini kegiatan banyak dilakukan secara online jadi ya harus bisa beradaptasi. pada awalnya ya kita susah untuk melakukan hal tersebut tapi kita selalu kita berusaha beradaptasi si” (N3, 6/12/22)

Narasumber mengungkapkan bahwa ketika Pandemi Covid-19 melanda Indonesia, Yatim Mandiri Pusat mendapatkan krisis berupa terganggunya kesehatan karyawan dan relawan, serta belum maksimalnya penggunaan teknologi. Perubahan sistem kerja yang menggunakan sistem daring mengakibatkan banyak karyawan yang belum mampu mengoperasikan teknologi dengan baik. Akan tetapi karyawan tetap berusaha beradaptasi dengan berbagai sistem kerja yang diterapkan oleh Yatim Mandiri Pusat.

“Iya mas pada saat pandemi Yatim Mandiri juga mendapat krisis sendiri. Kita menghadapi krisis berupa berbagai program itu susah dijalankan mas karena kan program kita itu banyak program sosial yang wujudnya itu secara langsung dan ketika pandemi itu kegiatan sosial dibatasi bahkan Jadi dari situ kita juga perlu melakukan perubahan tugas” (N7, 10/12/22)

Narasumber 7 menambahkan bahwa pada masa Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri Pusat memiliki krisis terkait pelaksanaan program yang sulit dilaksanakan. Hal tersebut berkaitan dengan penerapan kebijakan pemerintah Indonesia. Dikarenakan Pandemi Covid-19 yang menyerang aspek kesehatan, menyebabkan diterapkannya kebijakan pembatasan sosial oleh pemerintah Indonesia.

“Pandemi Covid-19 atau yang kita sebut bencana itu kemudian kita ambil sebagai sebuah tantangan dalam menghadapinya, lembaga sosial memandang itu menjadi sebuah masalah yang harus kemudian diselesaikan bersama-sama, kita sebagai lembaga yang bergerak di bidang kemanusiaan, dan bidang-bidang sosial lainnya. Kemudian terkait dengan Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri mengambil peran dan berkontribusi kepada masyarakat.” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 berpendapat bahwa Yatim Mandiri sebagai lembaga sosial masyarakat memandang krisis Pandemi Covid-19 sebagai sebuah bencana yang harus segera diselesaikan. Yatim Mandiri turut ikut andil dalam membantu masyarakat menghadapi krisis Pandemi Covid-19 dengan berbagai program yang dijalankan.

Diperlukan manajemen krisis yang tepat dalam mengendalikan suatu krisis. Manajemen krisis yang tepat perlu disusun secara bertahap. Langkah-langkah Yatim Mandiri Pusat untuk menerapkan manajemen krisis dalam menghadapi Pandemi Covid-19, meliputi:

a. Analisis Krisis

Pada tahap pertama manajemen krisis adalah analisis krisis. Analisis krisis bertujuan untuk mengenali krisis yang dihadapi. Analisis krisis dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan informasi terkait krisis yang komplit.

“Ketika covid itu mulai menyerang di hampir seluruh dunia itu kami selaku pimpinan juga sudah mulai membahas perihal krisis ini. Nah disitu kami juga mulai mencari data-data apa sih krisis ini, apa sih yang akan kita hadapi, masalah-masalah apa yang akan datang, jadi ketika itu kita juga mulai mencari data terkait covid, tentang penyebarannya, tentang penanganannya dan lain-lain. Di satu sisi kan pada saat itu Indonesia juga salah satu negara yang berdampak cukup akhir, jadi kita juga berkaca melihat data-data dari negara-negara lainnya sebagai persiapan menghadapinya” (N2, 10/12/22)

Narasumber 2 menjelaskan bahwa sebelum Pandemi Covid-19 melanda Indonesia, para pimpinan di Yatim Mandiri Pusat telah mengkaji tentang Pandemi Covid-19. Mereka menganalisis tentang Covid-19 mulai dari asal-usul penyebaran, penanganan, dan dampak dari virus Covid-19 itu sendiri. Mereka melakukan

analisis bertujuan untuk mempersiapkan berbagai program manajemen krisis menghadapi Pandemi Covid-19.

“Pada awal merebaknya kasus covid di seluruh belahan dunia, kita di direktorat program juga mulai meninjau tentang krisis tersebut. Karena kita melihat suatu saat Indonesia pasti akan mengalami krisis tersebut. Jadi kita mulai mencari data-data covid, penyebabnya dan bagaimana penanganan yang telah dilakukan di berbagai dunia. Kita melakukan hal tersebut dalam rangka persiapan ketika krisis tersebut melanda, kita sudah mempersiapkan program yang tepat untuk berbagai program kita” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 mengonfirmasi jawaban narasumber 2 bahwa sebelum terjadinya Pandemi Covid-19 di Indonesia, Yatim Mandiri khususnya direktorat program telah menganalisis Covid-19. Narasumber 3 juga mengungkapkan bahwa analisis krisis juga bertujuan untuk mengetahui krisis dan menyiapkan berbagai program menghadapinya.

b. Perencanaan Program yang Matang

Untuk mendapatkan manajemen krisis yang tepat dibutuhkan perencanaan program yang matang. Perencanaan program yang matang bertujuan untuk mendapatkan program yang efektif. Dengan perencanaan yang matang juga memudahkan untuk melaksanakan program di lapangan.

“Kita di jajaran pimpinan juga melakukan perencanaan terkait program yang akan diterapkan. Sehingga kita juga melibatkan para direktur direktur bagian untuk mendapatkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi di lapangan” (N1, 15/12/22)

Narasumber 1 mengatakan bahwa pimpinan merencanakan berbagai program untuk menghadapi Pandemi Covid-19. Direkur utama mengajak para direktur disetiap direktorat untuk merencanakan program untuk mendapatkan perencanaan yang matang. Perencanaan program yang matang bertujuan untuk mendapatkan program yang sesuai diterapkan di lapangan.

“Terkait program kita selalu berdiskusi bersama. Direktorat program khususnya dengan semua bagian kita diskusi bareng tentang program apa yang akan kita laksanakan, bagaimana teknisnya dan itu kita dengan sungguh-sungguh dengan menganalisis berbagai kekuatann, kekurangan, peluang yang kita miliki, dan juga ancaman yang ada. Jadi harapannya dengan begitu kita mendapatkan strategi yang matang” (N3, 6/12/22)

Menurut narasumber 3, direktorat program selaku yang bertanggung jawab terkait berbagai program kegiatan Yatim Mandiri Pusat juga merencanakan berbagai

program selama Pandemi Covid-19. Tidak hanya merencanakan program, akan tetapi juga terkait teknis pelaksanaan yang sesuai dengan kondisi pada saat itu. Untuk mendapatkan perencanaan yang matang, juga dilakukannya analisis SWOT yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*).

c. Pelaksanakan Program Manajemen Krisis

Berbagai program yang telah direncanakan dengan matang, dilaksanakan dengan berpedoman pada kebijakan program yang telah disepakati.

“Setelah berbagai kebijakan tersebut ditetapkan maka dilaksanakan oleh seluruh staff Yatim Mandiri yang mana pelaksanaannya mengacu pada kebijakan tersebut dan diawasi oleh direktur atau yang bertugas sebagai yang regulator” (N1, 15/12/22)

“Dengan adanya kebijakan baru pasti disosialisasikan oleh Direktur program langsung kepada para karyawan dan kita melaksanakan berbagai kebijakan tersebut diawasi oleh regulator ya di sini menyebutnya dan apabila terjadi pelanggaran akan mendapatkan teguran” (N6, 10/12/22)

Narasumber 1 dan 6 mengatakan bahwa sebelum dilaksanakannya kebijakan atau program manajemen krisis, direktur setiap bagian akan melaksanakan sosialisasi bagi seluruh karyawan. Hal tersebut bertujuan agar seluruh karyawan mengetahui terkait berbagai program yang diterapkan pada saat itu. Dalam pelaksanaannya ada regulator yang bertugas untuk mengawasi penerapan strategi manajemen krisis. Narasumber 6 menambahkan bahwa apabila ada yang melanggar kebijakan tersebut, maka akan diberikan teguran oleh regulator.

d. Evaluasi

Setelah pelaksanaan berbagai program yang telah direncanakan perlu diadakan evaluasi terkait program tersebut. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif program yang telah dilaksanakan. Sehingga apabila terdapat kegagalan program dapat diketahui faktornya dan akan segera diperbaiki.

“Setiap akhir bulan kita juga melaksanakan evaluasi terkait berbagai kebijakan yang telah dilaksanakan dalam bulan tersebut. sehingga kita mengetahui sampai mana kebijakan tersebut berjalan” (N1, 15/12/22)

Narasumber 1 mengungkapkan bahwa Yatim Mandiri Pusat melaksanakan evaluasi bulanan terkait berbagai strategi manajemen krisis yang telah diterapkan. Evaluasi dilaksanakan setiap akhir bulan untuk menilai keefektifan manajemen krisis yang telah diterapkan.

“Setiap selesai diadakannya program kita juga melaksanakan evaluasi terkait program tersebut Apa saja faktor penghambat program tersebut dan juga sejauh mana program tersebut sudah berjalan” (N2, 10/12/22)

“Tentu mas evaluasi kegiatan pasti ada. Setelah kita melaksanakan kegiatan kita juga melakukan evaluasi kegiatan bersama-sama dengan seluruh pelaksana kegiatan tersebut” (N8, 14/12/22)

Narasumber 2 dan 8 sependapat bahwa setiap selesai melaksanakan berbagai program kegiatan pasti ada evaluasi. Narasumber 2 menambahkan bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui keefektifan program tersebut dan juga faktor penghambatnya.

Yatim Mandiri Pusat menerapkan tujuh program manajemen krisis dalam menghadapi Pandemi Covid-19, meliputi:

a. Pivot Program

“Sewaktu pandemi, semua program yang sifatnya berkumpul itu diganti dengan model program yang sesuai pada saat itu” (N1, 15/12/22)

“Ketika kita melihat puncak pandemi kemarin, hampir seluruh program yang sifatnya itu berkumpul itu kita pending sementara mas, kemudian kita ganti dengan model lain yang sesuai dengan kondisi saat itu. Sistem ini yang biasanya kita sebut dengan pivot program mas” (N2, 10/12/22)

Narasumber 1 dan 2 mengungkapkan bahwa ketika Pandemi Covid-19 berlangsung, semua program yang dilaksanakan secara langsung dan berkumpul itu dihentikan sementara. Berdasarkan jawaban narasumber 2, Yatim Mandiri Pusat mengganti program-program langsung tatap muka dengan program baru yang dapat dilaksanakan dan sesuai dengan kondisi Pandemi Covid-19. Sistem penggantian program tersebut disebut Pivot Program.

“Pada waktu puncak pandemi itu ya mas, karena adanya berbagai kebijakan dari pemerintah yang PSBB lah, zona hitam, merah, dan lain-lain itu semua acara, baik itu bantuan langsung atau pemberdayaan masyarakat ada yang dihentikan mas. Tapi ga lama setelah itu pusat juga mengeluarkan berbagai kebijakan dan program terkait Covid mas. Kaya relawan ketika di lapangan harus prokes, pake masker, selalu cuci tangan atau pake handsanitizier dan lain-lain mas.” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 mengatakan bahwa dikarenakan adanya perberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Yang mana penerapan kebijakan tersebut mengakibatkan berbagai program yang dilaksanakan secara tatap muka langsung dibatasi. Selain itu, dikarenakan adanya sistem zona Covid-19 mengakibatkan perbedaan kebijakan dan konsekuensi antar daerah. Zona Covid-19 dibagi

berdasarkan tingkatan keparahan terdampak Covid-19. Pemberian warna zona di berbagai wilayah dimaksudkan untuk mengelompokkan daerah yang terinfeksi virus Covid-19. Warna zona ini menggambarkan jumlah kasus Covid-19 di daerah tersebut.

“Awalnya kita enggak kebayang mau buat program berbasis kesehatan kaya semprot-semprot disinfektan, bagi-bagi masker dan *handsanitizer*. Yang awalnya tidak menjadi program utama, karena memang arus utama kondisi saat itu memang begitu, kita juga mengalihkan outputnya lebih besar kesana” (N4, 12/12/22)

Narasumber 4 menambahkan bahwa salah satu dampak pandemi Covid-19 bagi divisi program Yatim Mandiri Pusat adalah perubahan fokus utama program. Pada awalnya fokus utama program yang dilaksanakan oleh Yatim Mandiri Pusat adalah peningkatan kualitas dan bantuan kepada anak yatim dan dhuafa, serta bunda-bunda yatim. Semenjak adanya pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat memfokuskan sasaran utama programnya adalah sektor kesehatan dan pencegahan penyebaran virus Covid-19.

b. Program Yatim Covid

“Yatim Mandiri menjadi inisiator pertama program dengan genre atau segmen baru yaitu anak yatim. Program tersebut kita namai dengan Yatim Covid. Kemudian program itu menjadi trendsetter yang banyak diikuti oleh temen-temen lembaga lain sehingga kemudian kita kolaborasikan bersama” (N4, 12/12/22)

Narasumber 4 menyatakan bahwa ketika Pandemi Covid melanda Indonesia, Yatim Mandiri menjadi inisiator pertama tentang program baru dengan segmen anak yatim. Program tersebut bernama Yatim Covid. Program tersebut menjadi trendsetter atau pandangan program baru oleh lembaga-lembaga lain.

“Program Yatim Covid itu bermula dari melihat data bahwasannya semakin banyak orang meninggal. Ketika orang meninggal kita harus punya perasaan kepekaan yang tinggi bahwasanya orang yang meninggal itu identik dengan meninggalkan keluarga. Jadi kita inisiasi khusus anak yatim yang ditinggal orang tuanya maka kita berikan akses bantuan kemanusiaan” (N2, 10/12/22)
“Bencana covid-19 ini kemudian juga menyisakan sebuah masalah baru di masyarakat karena banyaknya yang terpapar kemudian meninggal. Otomatis ada keluarga yang ditinggal khususnya adalah anak-anak yatim. Nah ini merupakan salah satu program yang kemudian sangat sesuai dengan visi misi Yatim Mandiri. Dan kita memang mencari selama covid ini apa ya program yang kemudian bantuan dan intervensi yang itu sesuai dengan visi misi Yatim Mandiri. Nah ketika itu munculnya data-data bahwa disampaikan adanya

sekian ratus ribu data yang meninggal akibat covid-19. Nah dari data itu ada sekian persen yang itu adalah tulang punggung keluarga. Otomatis dari data itu pasti ada anak-anak yang ditinggalkan. Nah akhirnya muncul program untuk merespon fenomena itu dengan dengan nama program Yatim Covid. Jadi kita memberikan sebuah perhatian, kepedulian, dan bantuan langsung kepada yatim yatim baru akibat covid-19” (N4, 12/12/22)

Narasumber 2 dan 4 mengungkapkan bahwa latar belakang munculnya program Yatim Covid bermula dari adanya data yang menyebutkan bahwa banyak orang tua yang meninggal karena Covid-19. Orang yang meninggal otomatis meninggalkan keluarga, khususnya anak. Yatim Covid hadir sebagai bentuk perhatian, kepedulian, dan bantuan kepada anak-anak yatim yang ditinggalkan oleh orang tuanya. Narasumber 4 menambahkan bahwa program Yatim Covid sangat sesuai dengan visi misi Yatim Mandiri yaitu mengangkat harkat yatim dhuafa.



Gambar 1.1 Yatim Covid

c. *Work From Home* (WFH)

“Pada saat pandemi, Yatim Mandiri juga menerapkan *work from home*” (N1, 15/12/22)

Narasumber 1 mengemukakan bahwa ketika Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri Pusat juga menerapkan sistem kerja dari rumah atau biasa disebut *work from home*. Hal ini sejalan dengan anjuran pemerintah Indonesia untuk menerapkan sistem kerja *work from home* untuk mengurangi intensitas berkumpulnya para karyawan.

“Kalau tidak ada kepentingan untuk datang ke kantor itu diizinkan untuk wfh. Tapi kalau ada kepentingan di kantor seperti bagian keuangan atau ada yang punya kepentingan yang mengharuskan ada di kantor, maka bisa ke kantor

dengan menerapkan prokes, pakai masker, jaga jarak kayak gitu” (N6, 10/12/22)

Narasumber 6 menambahkan bahwa karyawan yang tidak memiliki kepentingan untuk melakukan tugasnya di kantor, diperbolehkan melaksanakan kerja dari rumah. Apabila memang tugasnya harus dilakukan di kantor, maka diperbolehkan masuk kantor.

d. Rotasi Kerja (*Rolling*)

“Selain WFH, kita juga menerapkan sistem kerja *rolling* selama pandemi Covid-19” (N1, 15/12/22)

“Iya mas kita juga ada *rolling* setiap minggu. Ada yang masuk hanya hari senin, rabu, jumat dan ada juga yang masuk hari selasa, kamis dan jumat. Jadi ya gantian gitu mas” (N6, 10/12/22)

Narasumber 1 dan 6 mengatakan bahwa Yatim Mandiri Pusat juga menerapkan sistem kerja *rolling* atau rotasi kerja. Narasumber 2 menjelaskan bahwa setiap minggunya akan diadakan rotasi kerja dengan tiga hari masuk kantor dan tiga hari kerja dari rumah secara bergantian.

“Diterapkannya sistem kerja *rolling* agar mengurangi kapasitas karyawan yang berada di kantor sesuai dengan anjuran pemerintah” (N1, 15/12/22)

Narasumber 1 menambahkan bahwa penerapan sistem kerja rotasi adalah salah satu program menghadapi Covid-19 dengan membatasi jumlah karyawan yang berada di kantor. Kebijakan tersebut juga sesuai dengan arahan pemerintah untuk menjaga jarak antar karyawan dan membatasi jumlah orang yang berada dalam satu tempat.

e. Komunikasi dan Koordinasi yang Intens

“Jadi kemarin sih kita lebih menjaga komunikasi untuk saling berkoordinasi antar semua bagian. Karena kan ketika pandemi kemarin kita nggak selalu bertemu seminggu penuh jadi takutnya nanti ada miskomunikasi atau salah paham jadi kita komunikasi terus kita koordinasi terus terkait kebijakan dan program yang sedang dijalankan. Khususnya antar karyawan ataupun pimpinan dengan para karyawan dan relawan di lapangan” (N2, 10/12/22)

“Komunikasi sangat intens ya menyikapi kondisi ini. Kita di grup juga posting terus terkait informasi yang berkaitan dengan covid dan rencana besarnya seperti apa. Walaupun tidak hanya di forum rapat atau diskusi langsung, diskusi di grup WA itu sudah memunculkan keputusan, jadi secepat itu kita menyikapi mas” (N3, 6/12/22)

Menurut narasumber 2 dan 3 mengungkapkan bahwa dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat lebih menekankan pada komunikasi yang intens dan terus berlanjut. Narasumber 2 berpendapat bahwa dengan adanya

komunikasi dan koordinasi yang baik akan menjaga hubungan antar karyawan menjadi lebih baik dan juga agar tidak terjadi salah paham terkait berbagai kebijakan dan program yang dijalankan. Narasumber 3 menambahkan bahwa ketika Pandemi Covid-19 berlangsung dan susah untuk melaksanakan tatap muka secara langsung, maka keputusan dilakukan melalui media sosial, salah satunya melalui *Whatsapp*. Hal itu bertujuan untuk mendapatkan keputusan secara cepat.

f. Mengoptimalkan Media *Online*

“Kalau kegiatan-kegiatan aktivitas karyawan seperti pembinaan, rapat, ngaji bareng, doa bersama, dan istighosah secara daring (*online*) itu sudah sering dilaksanakan pada saat pandemi” (N1, 15/12/22)

Narasumber 1 mengungkapkan bahwa ketika Pandemi Covid-19 banyak kegiatan internal lembaga yang dilaksanakan secara daring. Mulai dari pembinaan karyawan yang digunakan untuk peningkatan kualitas karyawan dan relawan. Ketika pandemi rapat juga dilaksanakan secara daring. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keputusan secara cepat. Selain itu, berbagai kegiatan rutin seperti mengaji, doa bersama, dan istighosah juga dilaksanakan secara daring. Sehingga ketika Pandemi Covid-19 melanda, berbagai kegiatan keagamaan tetap terlaksanakan. Tentu hal ini sejalan dengan semangat lembaga, yaitu menjaga ukhrawi dan duniawi.

“... rapat-rapat biasanya juga dilaksanakan melalui online mas. Mulai dari rapat rutin bulanan, evaluasi, koordinasi, dan rapat dadakan juga mas” (N5, 9/12/22)

“Iya mas pada saat pandemi banyak kegiatan yang diganti jadi *online*. Kayak rapat itu ya dilaksanakan secara daring mas. Kadang-kadang kita ada di kantor tapi pimpinan lagi ditempat lainnya atau sebaliknya mas, ya karena lagi *rolling* atau *WFH* jadi ya otomatis rapatnya jadi online mas” (N7, 10/12/22)

Narasumber 5 dan 7 mengonfirmasi jawaban narasumber 1 bahwa Yatim Mandiri Pusat melaksanakan rapat secara daring (*online*) pada saat Pandemi Covid-19. Baik rapat rutin yang sudah diagendakan seperti rapat evaluasi bulanan dan juga rapat koordinasi terkait berbagai program dan kebijakan yang ditetapkan. Bahkan rapat yang tidak sesuai jadwal seperti rapat dadakan juga diselenggarakan secara daring untuk mendapatkan keputusan yang cepat untuk menanggapi tantangan yang dihadapi.

“Semua program yang bisa dilaksanakan secara daring kita ganti jadi daring mas” (N2, 10/12/22)

“Iya mas berbagai program kita juga berubah-ubah tergantung situasi terkini mas. ... seperti program rutin yang bisa online ya dilaksanakan secara online, yang gabisa online ya kita hentikan sementara” (N3, 6/12/22)

“Jadi event-event kita itu yang bisa dibuat online ya dibuat online” (N7, 10/12/22)

Narasumber 2 dan 7 mengungkapkan bahwa setiap program yang dapat dilaksanakan secara daring maka berubah sistem teknis pelaksanaannya menjadi kegiatan secara daring. Narasumber 3 menambahkan bahwa program yang tidak bisa dilaksanakan secara daring maka dihentikan sementara. Tentu tidak semua program dapat dilaksanakan secara daring karena memang teknis pelaksanaannya tidak bisa dilaksanakan secara daring.

“Seperti OMATIQ yang itu menjadi program tahunan kita, pada tahun 2020 kita laksanakan secara *online* karena pada saat itu memang pandemi sedang naik-naiknya dan akhirnya kita ubah sistemnya menjadi online dan alhamdulillah acaranya berhasil” (N2, 10/12/22)

Narasumber 2 memberikan contoh program rutin Yatim Mandiri Pusat yang dapat dilaksanakan secara daring yaitu OMATIQ. OMATIQ adalah olimpiade matematika dan al-Qur'an. Olimpiade ini diselenggarakan khusus bagi para siswa binaan Yatim Mandiri. Sebelum Pandemi Covid-19 melanda, OMATIQ dilaksanakan satu tahun sekali secara langsung tatap muka.



Gambar 2.1 OMATIQ 2020

“Salah satu program tahunan kita yang berubah jadi *online* itu ada acara Muharram yang itu juga dilaksanakan secara online, khataman Quran itu juga *online*. Dan dimana disitu hikmahnya yang secara *offline* itu susah hadir dan kemudian itu dibuat online jadi banyak yang bisa hadir. Seperti contohnya ketika acara Muharram itu Pak Muhadjir Effendi bisa ikut bergabung dan langsung ngomong via *online* dari kantornya dan juga ada sambutan dari Pak Wapres yang berupa rekaman video sambutan. Ini kan juga hikmah-hikmah yang ternyata kita kalau secara protokoler itu susah, dengan *online* itu ya kita bisa merangkul beliau-beliau ini. Jadi ya ada hikmahnya juga.” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 menambahkan salah satu contoh kegiatan yang dilaksanakan secara online yaitu kegiatan Muharram. Menurut narasumber 3 ada hikmah yang bisa didapatkan dengan dilaksanakannya kegiatan secara daring. Hikmah yang pertama yaitu acara lebih mudah dijangkau oleh banyak orang. Tentu dengan berbagai teknologi dan media *online* pada saat ini lebih memudahkan bertemunya semua orang melalui dunia maya. Hikmah yang kedua adalah dapat mendatangkan orang-orang yang secara protokoler itu susah untuk hadir, namun dengan adanya sistem daring memudahkan mereka untuk hadir secara virtual.

g. Program Kesehatan

Pada saat Pandemi Covid-19 krisis yang dihadapi adalah kesehatan. Karyawan yang menjadi aset penting dalam organisasi guna menjalankan seluruh program yang telah dirancang. Saat pandemi Covid-19, kesehatan dan keselamatan karyawan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Yatim Mandiri Pusat menerapkan beberapa program kesehatan dalam menjaga kondisi karyawan selama Pandemi Covid-19.

“Kita tiap pagi itu senam dan senantiasa diberikan obat-obatan dan vitamin gratis selama pandemi. Dan juga kita juga diberi kelonggaran jika sakit lebih dari 3 hari selama satu minggu itu kita diberikan izin istirahat di rumah” (N6, 10/12/22)

Narasumber 6 mengatakan bahwa Yatim Mandiri Pusat menjaga kebugaran dan kesehatan karyawan dengan diadakannya program kesehatan berupa senam pagi serta obat-obatan dan vitamin gratis. Selain itu, bagi karyawan yang sakit lebih dari tiga hari diberikan izin untuk istirahat di rumah.

Selain memperhatikan kesehatan dan kebugaran karyawan. Yatim Mandiri Pusat juga selalu menjaga kebersihan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan kerja, khususnya Graha Yatim Mandiri yang menjadi kantor pusat Yatim Mandiri.

“Selain dari sisi individu karyawan yang dia menjaga kebersihan masing-masing, dari pihak manajemen juga selalu berusaha menjaga kebersihan lingkungan sekitar. Salah satunya dengan penyemprotan disinfektan itu mas. Penyemprotan disinfektan juga dilaksanakan satu bulan sekali itu kalau tidak terjadi apa-apa, cuma kalau ada kasus ya langsung setelah itu langsung segera diatasi untuk segera penyemprotan” (N2, 10/12/22)

“Ada juga *fogging* sebulan sekali itu kalau tidak terjadi apa-apa. Tapi kalau ada karyawan yang terinfeksi atau kelihatan ada gejala itu biasanya sore atau malamnya itu langsung udah di *fogging* langsung” (N7, 10/12/22)

Narasumber 2 dan 7 sependapat bahwa dalam menjaga kebersihan lingkungan kerja dari virus Covid-19, Yatim Mandiri Pusat melakukan penyemprotan disinfektan rutin satu bulan sekali. Apabila terjadi situasi yang mengancam keselamatan karyawan, penyemprotan disinfektan dilaksanakan secepatnya.

2. Faktor-Faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19

Setiap program memiliki cela untuk gagal dieksekusi secara maksimal. Ada beberapa faktor yang menghambat proses penerapan sebuah program. Berikut penjelasan narasumber terkait faktor-faktor tersebut:

a. Keselamatan karyawan

Karyawan adalah aset penting dalam organisasi guna menjalankan seluruh program yang telah dirancang. Saat pandemi Covid-19, kesehatan dan keselamatan karyawan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Pimpinan Yatim Mandiri Pusat menghimbau kepada seluruh karyawan untuk menjaga kesehatan dan tidak memaksakan diri dalam menjalankan program jika situasi tidak memungkinkan.

“Tentunya ya keselamatan temen-temen sendiri. Jelas itu ketika penyaluran kita pastikan yang harus diselamatkan itu keselamatan teman-teman sendiri. Jangan sampai ketika temen-temen itu menyalurkan bantuan malah temen-temen itu yang jadi pasien berikutnya. Nah itu sangat ditegaskan oleh pak direktur. Kalau temen-temen sehat dan bisa menjaga, silakan langsung melaksanakan program. Tapi kalau dirasa terlalu rawan dan berdampak negatif terhadap temen-temen sendiri maka pilihannya dua, bisa temen-temen mengulur dulu atau memanfaatkan relawan yang ada” (N5, 9/12/22)

Menurut narasumber 5, keselamatan karyawan merupakan hal utama yang menjadi perhatian pimpinan Yatim Mandiri Pusat. Saat pandemi Covid-19, pimpinan Yatim Mandiri Pusat menghimbau kepada seluruh karyawan untuk menjaga kesehatan dan keselamatan selama menjalankan program. Jika situasi tidak memungkinkan, para

karyawan dianjurkan untuk menunda aktivitas terlebih dahulu atau bekerja sama dengan relawan yang ada.

“Saat pandemi ya yang paling penting kan kesehatan kita sama temen-temen mas. Pimpinan juga berpesan seperti itu. Jadi kadang ada program yang tertunda karena situasi yang nggak memungkinkan, apalagi pas covid lagi tinggi-tingginya. Penundaan tersebut akhirnya menyebabkan efek domino dan berdampak ke yang lain-lain. Tapi ya nggak masalah mas, yang penting orang-orangnya sehat dan selamat dulu” (N3, 6/12/22)

Narasumber 3 memperkuat penjelasan narasumber 5, kesehatan merupakan hal utama yang harus diperhatikan. Beberapa program tak jarang menjadi tertunda karena situasi yang tidak memungkinkan saat pandemi Covid-19. Hal tersebut menjadi efek domino karena berdampak ke program atau aktivitas lainnya. Namun, hal tersebut tidak menjadi masalah karena prinsip Yatim Mandiri Pusat adalah menjamin keselamatan dan kesehatan seluruh sumber daya manusia yang ada.

b. Kondisi cabang yang berbeda-beda

Yatim Mandiri mempunyai cabang yang tersebar di beberapa daerah. Cabang-cabang tersebut mempunyai penanganan yang berbeda-beda dalam merespon Pandemi Covid-19. Berjalan atau tidaknya suatu cabang tergantung bagaimana cara pimpinan cabang merespon Pandemi Covid-19. Hal tersebut terkadang menjadi penghambat karena tidak semua cabang mempunyai penanganan yang baik dalam merespon Pandemi Covid-19

“Masalah berikutnya yaitu kondisi cabang berbeda-beda. Ketika mereka mau melakukan sebuah pengelolaan SDM. Yang bagus ketika pandemi Covid-19 mereka punya komunitas dan jejaring jadi mereka tetap berjalan, tetapi yang tidak ya sendiri atau stuck disitu. Tergantung kondisi cabang masing-masing” (N5, 9/12/22)

“... kita kan punya beberapa cabang ya mas dan itu penanganannya berbeda-beda, tergantung kondisi cabangnya. Jadi jalan nggak-nya suatu cabang ya tergantung cabang itu sendiri. Cabang yang stuck ya berdampak ke program yang dirancang kantor pusat juga” (N4, 12/12/22)

Menurut narasumber 5, setiap cabang Yatim Mandiri mempunyai kondisi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, seluruh pengelolaan kantor cabang saat Pandemi Covid-19 diserahkan ke cabang masing-masing. Kantor cabang yang mempunyai pengelolaan dengan baik akan tetap bisa berjalan dan adaptasi, sedangkan kantor cabang yang tidak responsif akan mengalami kondisi sebaliknya. Sejalan dengan jawaban dari narasumber 5, narasumber 4 juga menambahkan bahwa setiap kantor cabang mempunyai penanganan yang berbeda-beda dalam merespon pandemi Covid-19. Kantor cabang yang mempunyai

pengelolaan yang buruk berdampak pada program-program yang telah dirancang oleh kantor pusat.

c. Kondisi relawan

Yatim Mandiri sebagai lembaga sosial sering kali mengandalkan relawan dalam menjalankan programnya. Saat Pandemi Covid-19 jumlah relawan menjadi berkurang karena kondisi yang tidak memungkinkan. Hal tersebut berdampak pada pelaksanaan program lembaga yang menjadi melambat karena kurangnya sumber daya manusia yang bertugas di lapangan.

“Waktu pandemi kondisi relawan menjadi terbatas, karena setiap orang saat itu kan juga banyak mengalami kesulitan masing-masing...terus relawan itu juga sebagian ada yang cukup berperan tapi ya ga rata...tapi ya wajar karena waktu itu covid cukup membahayakan ya...nah itu yang menjadi masalah, karena biasanya program dalam berjalan dengan cepat waktu covid jadi agak melambat, tapi gapapa yang penting dapat berjalan” (N5, 9/12/22)

“Waktu pandemi kan kondisi orang-orang jadi pada sulit ya...jadi relawan yang biasanya banyak juga mulai berkurang, pelaksanaan program ya jadi nggak secepat biasanya...ada beberapa relawan yang berani tetap berjalan ada juga yang nggak, tergantung keyakinan relawan masing-masing mas” (N7, 10/12/22)

Narasumber 5 menyatakan bahwa pada masa Pandemi Covid-19 jumlah relawan menjadi terbatas. Tidak semua relawan berperan secara merata. Hal tersebut dimaklumi oleh Yatim Mandiri karena pada saat itu setiap orang mengalami kesulitan di kehidupannya masing-masing. Menurut narasumber 7 situasi dan kondisi Covid-19 yang cukup membahayakan juga membuat beberapa relawan tidak berani turun ke lapangan. Hal tersebut membuat pelaksanaan program menjadi melambat karena kurangnya sumber daya manusia yang bertugas. Namun, Yatim Mandiri memaklumi hal tersebut karena yang terpenting seluruh program dapat berjalan.

d. Kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis

Berbagai program dan kebijakan terkait manajemen krisis perlu diawasi pelaksanaannya agar sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Apabila manajemen krisis tidak dilaksanakan sesuai prosedur akan mengakibatkan adanya masalah baru. Regulator bertugas untuk mengawasi penerapan program manajemen krisis. Regulator berhak menegur dan memberi sanksi apabila terdapat pelanggaran terkait penerapan manajemen krisis. Hal tersebut bertujuan agar semua karyawan tertib dalam melaksanakan manajemen krisis yang telah ditetapkan.

“Iya mas walaupun ada regulator yang mengawasi masih ada aja yang engga menjalankannya dengan tepat mas. Kayak ketentuan prokes (protokol kesehatan) ya mas, nah itu masih aja ada karyawan yang belum menerapkannya mas. Baik itu pas di kantor atau pas penyaluran bantuan. Regulator juga kadang-kadang negur kalo pas ketemu, kalo engga ya ga ketahuan mas. Makanya itu awal-awal pandemi banyak yang kena covid mas” (N5, 9/12/22)

“Pengawas atau kita menyebutnya regulator itu kan dari pusat, nah itu kurang mengawasi yang ada di cabang. Jadi kadang masih ada pelaksanaan program yang ga sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan pusat. Apalagi pas di cabang, masih banyak yang ga menjalankan kebijakannya dengan tepat mas. Makanya di cabang banyak program yang berjalan kurang efektif” (N4, 12/12/22)

Narasumber 5 mengatakan bahwa walaupun ada regulator yang bertugas mengawasi jalannya penerapan manajemen krisis, akan tetapi masih banyak karyawan yang tidak melaksanakannya dengan tepat. Seperti contohnya terkait penerapan protokol kesehatan yang ditetapkan. Akibat dari kurangnya pengawasan, masih banyak karyawan yang tidak menerapkan prokes dengan benar dan mengakibatkan tingginya karyawan yang terpapar Covid-19. Narasumber 4 menambahkan bahwa akibat dari kurangnya pengawasan dari regulator terhadap cabang, banyak program manajemen krisis yang tidak dapat diterapkan secara maksimal. Sehingga memperlambat kinerja cabang yang kurang adaptif.

e. Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah

Saat pandemi Covid-19, seluruh aktivitas yang dilaksanakan Yatim Mandiri menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah. Kebijakan pemerintah yang tidak konsisten sering kali menghambat pelaksanaan program organisasi.

“...waktu pandemi kita berjalan menyesuaikan kebijakan pemerintah, mas. Tahu sendiri kalo pemerintah kita itu sering membuat kebijakan yang nggak konsisten, salah satunya kayak masalah PSBB...nah karena adanya kebijakan PSBB itu mas banyak program sosial dan pemberdayaan yang terpending mas” (N5, 9/12/22)

“Pada waktu puncak pandemi itu ya mas, karena adanya berbagai kebijakan dari pemerintah yang PSBB lah, zona hitam, merah, dan lain-lain itu semua acara baik itu bantuan langsung atau pemberdayaan masyarakat ditiadakan mas.” (N4, 12/12/22)

Menurut narasumber 5, pada saat Pandemi Covid-19 Yatim Mandiri berjalan menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah. Kebijakan dari Pemerintah yang berubah-ubah sering kali menjadi penghambat dalam pelaksanaan program sosial. Salah satu kebijakan yang berdampak pada aktivitas organisasi adalah PSBB atau pembatasan sosial berskala besar. Dengan adanya PSBB, beberapa program harus tertunda terlebih dahulu. Hal tersebut diperkuat oleh jawaban narasumber 4 bahwa beberapa program

pemberdayaan masyarakat ditiadakan sementara karena adanya kebijakan pemerintah terkait PSBB dan pembagian zona tingkat keparahan Covid-19 di setiap daerah.

f. Tingkat keparahan Pandemi Covid-19

Penyebaran virus Covid-19 terus meningkat sejak ditemukannya kasus pertama di Indonesia. Jawa Timur menjadi salah satu provinsi penyumbang kasus virus Covid-19 terbanyak di Indonesia. Tingkat keparahan virus Covid-19 tersebut menjadi penghambat Yatim Mandiri dalam melaksanakan program sosialnya.

“...virus covid ini kan bergerak naik terus ya mulai dari 2020 yang puncaknya di 2021 itu. Waktu lagi parah-parahnya itu kita bingung buat jalanin programnya. Karena khawatir juga sama kesehatan karyawan sama relawan, akhirnya pimpinan mutusin buat gerak hanya di daerah yang zonanya kuning atau hijau dengan protokol kesehatan yang ketat” (N3, 6/12/22)

“Iya mas kan ketika pandemi kemarin itu sempet ada pemberlakuan zona ya, kayak zona hitam, zona merah, zona kuning, dan lain-lain. Nah zona-zona itu si mas yang cukup menghambat kegiatan kita selama pandemi kemarin karena selalu berubah-ubah kebijakannya...buat milih amannya ya akhirnya gerak di daerah yang zona kuning sama hijau aja sesuai intruksi pimpinan.” (N8, 14/12/22)

Narasumber 3 menjelaskan bahwa Yatim Mandiri Pusat cukup kesulitan dalam menjalankan program saat kasus Covid-19 terus meningkat. Pimpinan Yatim Mandiri memutuskan untuk bergerak di daerah yang dinyatakan zona kuning dan hijau dengan menerapkan protokol kesehatan. Hal tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan keselamatan para karyawan dan relawan. Jawaban narasumber 3 tersebut diperkuat oleh jawaban dari narasumber 8 bahwa untuk menjamin keamanan para karyawan dan relawan, Yatim Mandiri memilih menjalankan program di daerah zona kuning dan hijau.

C. Analisis Data

Data yang telah disajikan akan dianalisis menggunakan teori yang relevan. Berikut hasil analisis data terkait penerapan manajemen krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi pandemi Covid-19 serta faktor-faktor penghambat penerapan manajemen krisis:

1. Penerapan manajemen krisis Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19

Tujuan Yatim Mandiri Pusat menerapkan manajemen krisis adalah bertujuan untuk mengurangi dampak negatif krisis Pandemi Covid-19 yang ditimbulkan, mencari pencegahan, dan mencegah rusaknya suatu lembaga. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Lingga Yuliana terkait tujuan manajemen krisis bagi lembaga. Pandemi Covid-19 merupakan krisis

bencana non-alam di sektor kesehatan. Berdasarkan waktu terjadinya, Pandemi Covid-19 juga termasuk tipe krisis *emerging crisis*. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Dani.³⁵ Krisis Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang bertahap. Tahap pertama menyerang aspek kesehatan. Pada tahap kedua menyerang aspek sosial. Dan pada tahap ketiga menyerang aspek ekonomi. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Nurul Aeni.³⁶

a. Krisis yang dihadapi oleh Yatim Mandiri Pusat

Akibat dari adanya Pandemi Covid-19 yang merupakan suatu masa krisis menyebabkan terjadinya berbagai krisis di semua lini kehidupan. Salah satunya di lini kehidupan lembaga sosial.

1) Kondisi Kesehatan Karyawan dan Relawan

Virus Covid-19 mengganggu sistem kesehatan manusia. Sehingga banyak lembaga yang mengalami krisis kurangnya sumber daya manusia dikarenakan banyaknya sumber daya manusia lembaga yang terinfeksi Covid-19. Teori menurut Arsih Amalia tidak menyebutkan kesehatan karyawan dan relawan menjadi krisis yang dihadapi oleh lembaga sosial.³⁷ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, kondisi kesehatan karyawan dan relawan yang terganggu menjadi krisis yang dihadapi oleh Yatim Mandiri Pusat. Banyaknya karyawan dan relawan yang terinfeksi virus Covid-19 menyebabkan terganggunya roda kehidupan lembaga Yatim Mandiri Pusat

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Arsih Amalia dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa kondisi kesehatan karyawan dan relawan merupakan salah satu krisis yang dialami oleh lembaga sosial.

2) Kurangnya Kecakapan Penggunaan Teknologi

Pada masa Pandemi Covid-19 berbagai kegiatan kehidupan mulai dilaksanakan secara daring menggunakan berbagai teknologi yang ada, tanpa terkecuali bekerja. Kurangnya kecakapan sumber daya manusia dalam penggunaan teknologi menjadi krisis yang dihadapi oleh lembaga. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Arsih Amalia, bahwa krisis teknologi akan menyebabkan

³⁵ Akhyar and Pratiwi, "Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia. 37-38"

³⁶ Aeni, "Pandemi COVID-19: Dampak Kesehatan, Ekonomi, dan Sosial COVID-19 Pandemic: The Health, Economic, and Social Effects."

³⁷ Arsih Amalia, Maulana Pia, and Rachmat, "Evaluasi Manajemen Krisis Humas Perguruan Tinggi. 146"

kesalahan penggunaan teknologi dalam operasional lembaga.³⁸ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, beberapa karyawan Yatim Mandiri Pusat kurang cakap dalam menggunakan teknologi yang ada. Karyawan Yatim Mandiri Pusat dituntut untuk beradaptasi menggunakan teknologi yang ada untuk menunjang program Yatim Mandiri Pusat.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa terdapat persamaan antara teori menurut Arsih Amalia dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa kurangnya kecakapan penggunaan teknologi menjadi salah satu krisis yang dialami oleh lembaga sosial.

3) Program Sosial Sulit Terlaksana

Lembaga sosial yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan dana umat untuk dimanfaatkan melalui berbagai sosial juga mengalami krisis berupa program sosial yang sulit dilaksanakan. Hal tersebut dikarenakan Pandemi Covid-19 yang mengharuskan pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan pembatasan sosial yang mengakibatkan tidak boleh diadakan kegiatan tatap muka. Sehingga banyak program sosial lembaga yang tidak dapat dilaksanakan. Teori menurut Arsih Amalia tidak menyebutkan program sosial yang sulit terlaksana menjadi krisis yang dihadapi oleh lembaga sosial.³⁹ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, program sosial yang sulit terlaksana menjadi krisis yang dihadapi oleh Yatim Mandiri Pusat. Yatim Mandiri Pusat selaku lembaga sosial yang melaksanakan program sosial sebagai bentuk pengelolaan dana umat juga terkendala dengan adanya kebijakan pembatasan sosial oleh pemerintah Indonesia.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Arsih Amalia dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa kondisi kesehatan karyawan dan relawan merupakan salah satu krisis yang dialami oleh lembaga sosial.

b. Tahapan Manajemen Krisis di Yatim Mandiri Pusat

1) Analisis Krisis

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

Menurut Siti Qona'ah, analisis krisis merupakan tahapan dalam manajemen krisis.⁴⁰ Analisis data bertujuan untuk mengenali krisis yang dihadapi. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat melakukan analisis krisis sebagai tahap awal manajemen krisis. Pada saat Pandemi Covid-19 melanda hampir seluruh dunia, Yatim Mandiri Pusat mulai menganalisis Covid-19. Mulai dari penyebab, dampak yang ditimbulkan, dan juga penanganan Covid-19. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui krisis yang akan dihadapi dan menyiapkan program pengendaliannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa ada persamaan antara teori menurut Siti Qona'ah dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa analisis krisis merupakan salah satu tahapan dalam manajemen krisis.

2) Perencanaan Program yang Matang

Teori menurut Siti Qona'ah tidak menyebutkan perencanaan program yang matang menjadi tahapan manajemen krisis.⁴¹ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat melakukan perencanaan strategi yang matang sebagai tahapan dalam manajemen krisis. Perencanaan disusun bersama oleh pimpinan dan karyawan Yatim Mandiri. Perencanaan dilakukan dengan analisis SWOT, yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*). Perencanaan meliputi berbagai program kegiatan beserta teknis pelaksanaan. Perencanaan strategi yang matang bertujuan untuk mendapatkan strategi yang efektif.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Siti Qona'ah dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa perencanaan program yang matang merupakan salah satu tahapan dalam manajemen krisis.

3) Pelaksanaan Program Manajemen Krisis

Teori menurut Siti Qona'ah tidak menyebutkan pelaksanaan program manajemen krisis menjadi tahapan manajemen krisis.⁴² Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat melakukan pelaksanaan program manajemen krisis sebagai tahapan dalam manajemen krisis. Sebelum strategi manajemen krisis dilaksanakan, para pimpinan melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan Yatim Mandiri. Hal tersebut bertujuan agar seluruh karyawan mengetahui terkait berbagai strategi yang

⁴⁰ Qona'ah, "Modul Manajemen Krisis, 18-19"

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

diterapkan pada saat itu. Direktur sebagai regulator bertugas mengawasi penerapan strategi manajemen krisis. Sehingga apabila ada yang melanggar kebijakan tersebut, maka akan diberikan teguran oleh regulator.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Siti Qona'ah dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa pelaksanaan program manajemen krisis merupakan salah satu tahapan dalam manajemen krisis.

4) Evaluasi Manajemen Krisis

Menurut Siti Qona'ah, evaluasi manajemen krisis merupakan tahapan dalam manajemen krisis.⁴³ Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif program yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat melakukan evaluasi manajemen krisis sebagai tahap akhir manajemen krisis. Evaluasi manajemen krisis dilakukan setiap akhir bulan dan setelah pelaksanaan program kegiatan. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui keefektifan program tersebut dan juga faktor penghambatnya.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa ada persamaan antara teori menurut Siti Qona'ah dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa evaluasi manajemen krisis merupakan salah satu tahapan dalam manajemen krisis.

c. Program Manajemen Krisis Yatim Mandiri Pusat dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

1) Pivot Program

Teori menurut Deni Yanuar tidak menyebutkan pivot program sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁴ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan pivot program sebagai program manajemen krisis dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Pivot program diterapkan sebagai respon terhadap kondisi program Yatim Mandiri Pusat yang tidak dapat dilaksanakan ketika krisis Pandemi Covid-19 berlangsung. Pivot program bertujuan untuk mengubah fokus program yang ada dengan berbagai program yang sesuai dengan kondisi pada saat itu.

Berbagai program sosial yang dilakukan secara langsung tatap muka terpaksa dihentikan akibat dari penetapan kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Yanuar et al., "Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh Saat Pandemi COVID-19, 37-38."

oleh pemerintah Indonesia. Lembaga sosial yang bertugas untuk membantu pengembangan sosial masyarakat dituntut untuk inovatif dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan sosial. Dalam masa krisis Pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat mengubah fokus utama program lembaga. Pada awalnya fokus utama program yang dilaksanakan oleh Yatim Mandiri Pusat adalah peningkatan kualitas dan bantuan kepada anak yatim dan dhuafa, serta bunda-bunda yatim. Semenjak adanya pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat memfokuskan sasaran utama programnya adalah sektor kesehatan dan pencegahan penyebaran virus Covid-19.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa pivot program merupakan salah satu program dalam manajemen krisis.

2) Program Yatim Covid

Teori menurut Deni Yanuar tidak menyebutkan program Yatim Covid sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁵ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan program Yatim Covid sebagai program manajemen krisis dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Program Yatim Covid merupakan salah satu program bantuan bagi anak-anak yatim baru yang ditinggalkan orang tuanya akibat Covid-19. Yatim Mandiri adalah inisiator pertama terbentuknya program dengan segmen baru yaitu anak yatim akibat Covid-19. Selain itu, program ini juga sangat sesuai dengan tujuan Yatim Mandiri yaitu mengangkat harkat dan memandirikan anak yatim dhuafa.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak terdapat persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa program Yatim Covid merupakan salah satu program dalam manajemen krisis

3) *Work From Home* (WFH)

Menurut Deni Yanuar, terdapat teori modifikasi operasional sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁶ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan *work from home* (WFH) sebagai bentuk modifikasi operasional lembaga dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Program *work*

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

from home diterapkan oleh Yatim Mandiri Pusat sesuai anjuran dari pemerintah Indonesia. *Work from home* bertujuan untuk mengurangi intensitas berkumpulnya para karyawan di kantor tetapi berbagai program tetap berjalan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa terdapat persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa *work from home (WFH)* merupakan bentuk modifikasi operasional lembaga sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.

4) Rotasi Kerja (*Rolling*)

Menurut Deni Yanuar, terdapat teori modifikasi operasional sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁷ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan rotasi kerja (*rolling*) sebagai bentuk modifikasi operasional lembaga dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Rotasi kerja diterapkan untuk membatasi jumlah karyawan yang berada di kantor. Program tersebut juga sesuai dengan arahan pemerintah untuk menjaga jarak antar karyawan dan membatasi jumlah orang yang berada dalam satu tempat. Sehingga dengan adanya modifikasi operasional berupa rotasi kerja, dapat memaksimalkan sistem kerja pada masa Pandemi Covid-19.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa terdapat persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa rotasi kerja (*rolling*) merupakan bentuk modifikasi operasional lembaga sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.

5) Komunikasi dan Koordinasi yang Intens

Teori menurut Deni Yanuar tidak menyebutkan komunikasi dan koordinasi yang intens sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁸ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan komunikasi dan koordinasi yang intens sebagai program manajemen krisis dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Pada masa krisis Pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat menekankan pada komunikasi yang intens dan terus berlanjut. Hal tersebut bertujuan untuk menjaga hubungan antar karyawan menjadi lebih baik dan juga agar tidak terjadi

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

salah paham terkait berbagai kebijakan dan program yang dijalankan. Walaupun pada masa krisis Pandemi Covid-19 terkendala tidak bisa bertemu secara tatap muka langsung, akan tetapi para karyawan Yatim Mandiri Pusat tetap menjaga komunikasi dan koordinasi melalui media sosial, salah satunya melalui *Whatsapp*.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa komunikasi dan koordinasi yang intens merupakan salah satu program dalam manajemen krisis.

6) Mengoptimalkan Media *Online*

Teori menurut Deni Yanuar tidak menyebutkan mengoptimalkan media *online* sebagai salah satu program dalam manajemen krisis.⁴⁹ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat mengoptimalkan media *online* sebagai program manajemen krisis dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Pada masa krisis Pandemi Covid-19 media *online* merupakan salah satu media yang sangat membantu dalam kehidupan manusia. Yatim Mandiri Pusat menggunakan media *online* untuk menjalankan berbagai program yang menjadi agenda rutin lembaga, seperti pembinaan karyawan, rapat, serta kegiatan sosial dan keagamaan. Pembinaan karyawan dilaksanakan untuk peningkatan kualitas karyawan dan relawan sesuai dengan perkembangan zaman. Rapat juga dilaksanakan secara daring untuk mendapatkan keputusan secara cepat.

Selain itu, akibat dari berbagai program rutin yang tidak dapat dilaksanakan pada masa krisis Pandemi Covid-19, berbagai program yang bisa dilaksanakan secara daring tersebut diganti sistem menjadi secara daring. Salah satu contoh program rutin Yatim Mandiri Pusat yang dapat dilaksanakan secara daring yaitu OMATIQ dan acara Muharram. OMATIQ adalah olimpiade matematika dan al-Qur'an. Olimpiade ini diselenggarakan khusus bagi para siswa binaan Yatim Mandiri. Sebelum Pandemi Covid-19 melanda, OMATIQ dilaksanakan satu tahun sekali secara langsung tatap muka. Pada acara Muharram yang dilaksanakan secara daring berhasil mendatangkan Pak Muhadjir Effendi dan Pak Wakil Presiden Ma'ruf Amin. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, kegiatan yang dilaksanakan secara daring juga membawa hikmah tersendiri. Hikmah yang pertama yaitu acara lebih mudah dijangkau oleh

⁴⁹ Ibid.

banyak orang. Tentu dengan berbagai teknologi dan media *online* pada saat ini lebih memudahkan bertemunya semua orang melalui dunia maya. Hikmah yang kedua adalah dapat mendatangkan orang-orang yang secara protokoler itu susah untuk hadir, namun dengan adanya sistem daring memudahkan mereka untuk hadir secara virtual.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa mengoptimalkan media *online* yang intens merupakan salah satu program dalam manajemen krisis.

7) Program Kesehatan

Teori menurut Deni Yanuar tidak menyebutkan program kesehatan sebagai salah satu strategi dalam manajemen krisis.⁵⁰ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Yatim Mandiri Pusat menerapkan program kesehatan sebagai program manajemen krisis dalam menghadapi krisis Pandemi Covid-19. Krisis Pandemi Covid-19 yang berdampak langsung pada aspek kesehatan tentu menjadi ketakutan utama bagi karyawan. Karyawan yang menjadi aset penting dalam organisasi guna menjalankan seluruh program yang telah dirancang. Sehingga kesehatan dan keselamatan karyawan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Yatim Mandiri Pusat berusaha menjaga kesehatan dan kebugaran karyawan dengan berbagai program, seperti senam pagi serta pemberian obat dan vitamin. Selain itu, Yatim Mandiri Pusat juga senantiasa menjaga kebersihan di lingkungan kerja lembaga. Seperti penyemprotan disinfektan yang dilakukan satu bulan sekali. Dan apabila ada kondisi yang mengancam keselamatan karyawan, maka diadakan penyemprotan disinfektan secepatnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada persamaan antara teori menurut Deni Yanuar dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa program kesehatan yang intens merupakan salah satu program dalam manajemen krisis.

⁵⁰ Ibid.

2. Faktor-faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat dalam menghadapi Pandemi Covid-19

Setiap strategi memiliki celah untuk gagal dilaksanakan dengan tepat. Ada beberapa faktor yang menghambat penerapan manajemen krisis. Berikut analisis faktor-faktor penghambat penerapan manajemen krisis:

a. Keselamatan Karyawan

Teori menurut Alwi Khujaiifah tidak menyebutkan keselamatan karyawan sebagai salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis.⁵¹ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah kesehatan karyawan. Karyawan menjadi aset penting dalam lembaga guna menjalankan seluruh program yang telah dirancang. Saat pandemi Covid-19, kesehatan dan keselamatan karyawan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan. Pimpinan Yatim Mandiri Pusat menghimbau kepada seluruh karyawan untuk menjaga kesehatan dan tidak memaksakan diri dalam menjalankan program jika situasi tidak memungkinkan. Jika situasi tidak memungkinkan, para karyawan dianjurkan untuk menunda program terlebih dahulu. Sehingga beberapa program tak jarang menjadi tertunda karena situasi yang tidak memungkinkan pada masa krisis Pandemi Covid-19. Hal tersebut ditakutkan mengakibatkan efek domino bagi berbagai program lainnya. Yatim Mandiri Pusat juga melibatkan para relawan agar berbagai program dapat dilaksanakan secara maksimal.

b. Kondisi Cabang yang Berbeda-beda

Menurut Alwi Khujaiifah, terdapat teori yang menyebutkan ketidakmampuan manajemen sebagai faktor penghambat penerapan manajemen krisis.⁵² Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah kondisi cabang yang berbeda-beda. Cabang-cabang yang berada di beberapa daerah tersebut mempunyai penanganan yang berbeda-beda dalam merespon pandemi Covid-19. Berjalan atau tidaknya suatu cabang tergantung bagaimana cara pimpinan cabang merespon pandemi Covid-19. Hal tersebut terkadang menjadi penghambat karena tidak semua cabang mempunyai penanganan yang baik dalam merespon pandemi Covid-19. Kantor cabang yang mempunyai pengelolaan dengan baik akan tetap bisa berjalan dan

⁵¹ Khujaiifah et al., "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia."

⁵² Ibid.

beradaptasi, sedangkan kantor cabang yang tidak responsif akan mengalami kondisi sebaliknya. Kantor cabang yang mempunyai pengelolaan yang buruk berdampak pada program-program yang telah dirancang oleh pusat.

c. Kondisi Relawan

Teori menurut Alwi Khujafah tidak menyebutkan kondisi relawan yang berbeda-beda sebagai salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis.⁵³ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah kondisi relawan. Saat pandemi Covid-19 jumlah relawan menjadi terbatas karena berbagai kondisi yang tidak memungkinkan. Selain itu, situasi dan kondisi Pandemi Covid-19 yang cukup membahayakan juga membuat beberapa relawan tidak berani turun ke lapangan. Hal tersebut membuat pelaksanaan program menjadi melambat karena kurangnya sumber daya manusia yang bertugas di lapangan.

d. Kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis

Menurut Alwi Khujafah, terdapat teori kurangnya pengawasan regulator dalam proses pelaksanaan sebagai salah satu faktor penghambat manajemen krisis.⁵⁴ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis. Regulator yang bertugas untuk mengawasi penerapan program manajemen krisis berhak menegur dan memberi sanksi apabila terdapat pelanggaran terkait penerapan manajemen krisis. Namun regulator masih kurang dalam menjalankan tugasnya, sehingga masih banyak celah untuk tidak menerapkan manajemen krisis dengan tepat. Seperti pada hal penerapan protokol kesehatan yang masih banyak tidak diterapkan oleh karyawan sehingga banyak karyawan yang terpapar Covid-19 dan mengakibatkan berbagai program tidak berjalan maksimal. Selain itu, kurangnya pengawasan di cabang menyebabkan cabang tidak melaksanakan berbagai program manajemen krisis secara efektif.

e. Kebijakan Pemerintah

Teori menurut Alwi Khujafah tidak menyebutkan kebijakan pemerintah sebagai salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis.⁵⁵ Berdasarkan hasil penelitian di

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah kebijakan pemerintah. Pada masa Pandemi Covid-19, pemerintah Indonesia mengeluarkan berbagai kebijakan yang berubah-ubah sesuai dengan kondisi krisis pada saat itu. Seluruh program yang dilaksanakan oleh Yatim Mandiri Pusat menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah yang berlaku. Kebijakan pemerintah yang tidak konsisten sering kali menghambat pelaksanaan program lembaga. Salah satu kebijakan yang berdampak pada aktivitas organisasi adalah PSBB atau pembatasan sosial berskala besar. PSBB bertujuan untuk membatasi berbagai kegiatan sosial masyarakat di masa Pandemi Covid-19 untuk memutus tali penyebaran virus Covid-19. Dengan diterapkannya PSBB oleh pemerintah Indonesia, beberapa program harus tertunda terlebih dahulu.

f. Tingkat Keparahan Pandemi Covid-19

Teori menurut Alwi Khujafah tidak menyebutkan tingkat keparahan Pandemi Covid-19 sebagai salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis.⁵⁶ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, salah satu faktor penghambat penerapan manajemen krisis di Yatim Mandiri Pusat adalah tingkat keparahan Pandemi Covid-19. Pemberian zona warna sebagai kode tingkat keparahan infeksi virus Covid-19 di setiap wilayah. Zona merah adalah wilayah paling parah terinfeksi virus Covid-19, semakin gelap warnanya semakin banyak yang terinfeksi. Zona kuning menandakan wilayah tersebut terdapat beberapa yang terinfeksi virus Covid-19. Dan zona hijau menandakan wilayah tersebut cukup aman untuk melaksanakan berbagai kegiatan tatap muka. Yatim Mandiri memutuskan untuk bergerak di daerah yang dinyatakan zona kuning dan hijau dengan berbagai protokol kesehatan. Akan tetapi zona yang berubah-ubah warna akibat jumlah infeksi yang selalu berubah mengakibatkan susahnyanya melaksanakan program yang sesuai dengan yang direncanakan.

Tabel 1. 1
Hasil Penelitian Lapangan

Krisis Yang Dihadapi	Tahapan Manajamen Krisis	Program Manajemen Krisis	Faktor Penghambat
----------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

⁵⁶ Ibid.

Kondisi Kesehatan Karyawan dan Relawan	Analisis Krisis	Pivot Program	Keselamatan Karyawan
Kurangnya Kecakapan Penggunaan Teknologi	Perencanaan Program yang Matang	Program Yatim Covid	Kondisi Cabang yang Berbeda-beda
Program Sosial Sulit Terlaksana	Pelaksanaan Program Manajemen Krisis	<i>Work From Home</i> (WFH)	Kondisi Relawan
	Evaluasi Manajemen Krisis	Rotasi Kerja (<i>Rolling</i>)	Kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis
		Komunikasi dan Koordinasi yang Intens	Kebijakan Pemerintah
		Mengoptimalkan Media <i>Online</i>	Tingkat Keparahan Pandemi Covid-19
		Program Kesehatan	

3. Manajemen Krisis dalam Perspektif Islam

Manajemen krisis bertujuan untuk mengendalikan krisis yang terjadi, dengan meminimalisir dampak negatif dan mencari pencegahan. Pada masa krisis Pandemi Covid-19, masyarakat dibuat takut dan khawatir karena penyebaran virus Covid-19 yang menewaskan banyak orang. Hal tersebut telah termuat dalam Al-Qur'an. Al-Qur'an sebagai sumber utama ajaran atau petunjuk bagi kehidupan manusia memuat berbagai hal yang mengatur kehidupan manusia, tanpa terkecuali tentang krisis. Sikap untuk menghadapi masa krisis sudah dipandu dalam kitab suci Al-Qur'an, salah satunya pada surat Al-Baqarah [2]: 155-156.

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالتَّمْرِثِ وَبَشِيرِ الصَّابِرِينَ ۝ ١٥٥ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ
مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ۝ ١٥٦

“Dan Kami pasti akan menguji kamu dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan sampaikanlah kabar gembira kepada orang-orang yang sabar, (yaitu) orang-orang yang apabila tertimpa musibah, mereka berkata “Inna lillahi wa inna ilaihi raji’un” (sesungguhnya kami milik Allah dan kepada-Nyalah kami kembali)”

Menurut tafsir Al-Mukhtasar, Al-Baqarah ayat 155 menjelaskan bahwa Allah akan memberikan ujian kepada umat manusia dengan berbagai musibah. Musibah tersebut seperti rasa takut kepada musuh, rasa lapar karena kekurangan makanan, kekurangan harta benda karena kehilangan atau sulit untuk mendapatkannya, dan berkurangnya jiwa karena adanya bencana. Dan ada kabar gembira bagi orang yang sabar menghadapi musibah, bahwa mereka akan mendapatkan sesuatu yang menyenangkan hati mereka di dunia dan di akhirat.⁵⁷ Di dalam tafsir Al-Mukhtasar menambahkan tentang Al-Baqarah ayat 156 bahwa orang yang sabar adalah orang-orang yang apabila tertimpa musibah mereka berkata dengan ridha, “Sesungguhnya kami adalah milik Allah yang dapat memperlakukan kami menurut kehendak-Nya. Dan sesungguhnya kami akan kembali kepada-Nya kelak pada hari kiamat. Dia lah yang menciptakan kami dan menganugerahkan beragam nikmat kepada kami. Dia lah tempat kami kembali dan ujung dari urusan kami”.⁵⁸

Dapat kita kesimpulan bahwa ketika terjadi musibah atau krisis itu semua adalah takdir dari Allah. Termasuk adalah krisis Covid-19 yang mengancam kehidupan manusia. Covid-19 menyebabkan ketakutan terjangkit virus Covid-19, rasa lapar karena terdampak faktor ekonomi, dan ketakutan meninggal dunia karena terinfeksi virus Covid-19. Sikap umat Islam dalam menghadapi krisis adalah dengan bersabar. Orang yang memiliki sikap sabar akan senantiasa baik sangka terhadap krisis yang sedang dihadapi. Bahwasanya krisis tersebut berasal dari Allah dan kepada Allah lah mereka berserah diri.

Terdapat kondisi yang hampir sama dengan Pandemi Covid-19 pada masa kekhalifahan Umar bin Khattab. Diceritakan dalam kisahnya bahwa ketika itu Umar bin Khattab beserta

⁵⁷ Tafsir Al-Mukhtasar, <https://tafsirweb.com/624-surat-al-baqarah-ayat-155.html> diakses pada 4 Januari 2023, pukul 09.20 WIB

⁵⁸ Tafsir Al-Mukhtasar, <https://tafsirweb.com/626-surat-al-baqarah-ayat-156.html> diakses pada 4 Januari 2023, pukul 09.38 WIB

rombongannya ingin melakukan kunjungan ke negeri Syam yang pada saat itu penduduknya sedang terjangkit wabah virus penyakit kolera. Dalam kondisi seperti ini Khalifah Umar bin Khatab meminta saran dan masukan dari kaum Muhajirin dan kaum Anshar, perihal perjalanan tersebut dilanjutkan atau dihentikan dan kembali ke Madinah. Musyawarah pun terjadi, dan seseorang Quraisy mengatakan, “Menurut kami, engkau beserta orang-orang yang bersamamu sebaiknya kembali ke Madinah dan janganlah engkau bawa mereka ke tempat yang terjangkit penyakit itu”. Maka Umar menerima masukan itu dan memutuskan untuk menghentikan perjalanan dan kembali ke Madinah. Abu Ubaidah bin Jarrah menolak keputusan khalifah tersebut, maka Abu Ubaidah bin Jarrah berkata, “Kenapa engkau melarikan diri dari ketentuan Allah?” Dalam kondisi penuh perdebatan, Aburrahman bin ‘Auf meyakinkan Umar untuk tidak melanjutkan perjalanan dengan mengutip hadits Nabi:

إِذَا سَمِعْتُمْ بِالطَّاعُونَ بِأَرْضٍ فَلَا تَدْخُلُوهَا، وَإِذَا وَقَعَ بِأَرْضٍ وَأَنْتُمْ بِهَا فَلَا تَخْرُجُوا مِنْهَا

“Apabila kalian mendengar wabah thaun melanda suatu negeri, maka janganlah kalian memasukinya. Adapun apabila penyakit itu melanda suatu negeri sedang kalian-kalian di dalamnya, maka janganlah kalian lari keluar dari negeri itu.” (HR. Bukhari dan Muslim)⁵⁹

Atas dasar hadits Nabi tersebut, Umar sebagai pemimpin kala itu, mengambil keputusan yang bijak dan tepat bagi umat. Kebijakan Umar saat terjadi virus adalah tidak memasuki negeri saat terjadi thaun (wabah). Tentunya keputusan ini diambil setelah melakukan musyawarah dengan yang lainnya.

Dalam menghadapi kondisi krisis Pandemi Covid-19, Yatim Mandiri berprinsip untuk menjaga keselamatan umat manusia. Yatim Mandiri menjalankan kebijakan tersebut sesuai dengan syariat pada ayat dan hadits di atas dalam menghadapi kondisi krisis. Hal tersebut terlihat dari berbagai program manajemen krisis Yatim Mandiri yang selalu mengedepankan menjaga keselamatan dan bersabar. Menjaga keselamatan ketika bekerja dan bersabar untuk melakukan inovasi terkait program yang sesuai dengan kondisi krisis. Sehingga sampai saat ini Yatim Mandiri masih dipercaya oleh masyarakat dalam mengelola dana umat untuk dimanfaatkan kepada umat lainnya yang membutuhkan.

⁵⁹ MUI, <https://mui.or.id/berita/30424/tuntunan-islam-hadapi-pandemi-covid-19-dan-kisah-umar-bin-khattab/> diakses pada 5 Januari 2023, pukul 19.20 WIB.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, Yatim Mandiri Pusat menerapkan manajemen krisis sebagai upaya lembaga untuk menghadapi Pandemi Covid-19. Adapun Pandemi Covid-19 merupakan bencana non-alam di sektor kesehatan. Berdasarkan waktu terjadinya, Pandemi Covid-19 juga termasuk tipe krisis *immediate crisis*. Krisis Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang bertahap. Tahap pertama berdampak pada aspek kesehatan. Pada tahap kedua berdampak pada aspek sosial. Dan pada tahap ketiga berdampak pada aspek ekonomi.

1. Penerapan Manajemen Krisis

Dalam menghadapi Pandemi Covid-19, Yatim Mandiri Pusat menerapkan beberapa program manajemen krisis untuk menjaga kehidupan lembaga. Program yang pertama adalah pivot program berupa perubahan fokus program yang dijalankan. Program yang kedua adalah program Yatim Covid berupa program tepat sasaran kepada yatim baru akibat Covid-19. Program yang ketiga adalah modifikasi operasional berupa *work from home* (WFH). Yatim Mandiri Pusat juga menerapkan rotasi kerja (*Rolling*) sebagai bentuk modifikasi operasional dalam program manajemen krisis. Program kelima yang diterapkan oleh Yatim Mandiri Pusat adalah komunikasi dan koordinasi yang intens. Program selanjutnya adalah mengoptimalkan media *online* sebagai media operasional lembaga dan media pelaksanaan program. Program yang terakhir adalah program kesehatan untuk menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan Yatim Mandiri Pusat.

2. Faktor Penghambat Penerapan Manajemen Krisis

Dalam setiap strategi terdapat celah untuk mengalami kegagalan dieksekusi secara maksimal. Dalam penerapan manajemen krisis, Yatim Mandiri Pusat menemukan beberapa faktor penghambat manajemen krisis. Faktor penghambat yang pertama adalah keselamatan karyawan ketika melaksanakan berbagai program. Faktor penghambat yang kedua adalah kondisi cabang yang berbeda-beda, sehingga terdapat berbagai respon dalam menjalankan program. Faktor penghambat yang ketiga adalah kondisi relawan yang terbatas. Faktor penghambat keempat adalah kurangnya pengawasan regulator dalam pelaksanaan manajemen krisis. Faktor penghambat selanjutnya adalah kebijakan pemerintah yang menyebabkan berbagai program yang sulit terlaksana. Faktor penghambat yang terakhir

tingkat keparahan Pandemi Covid-19 berupa zona warna yang menandai kondisi wilayah terinfeksi Covid-19.

B. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, berikut saran dan rekomendasi terhadap Yatim Mandiri Pusat selaku objek penelitian dan kepada peneliti selanjutnya.

1. Yatim Mandiri Pusat

Melihat Yatim Mandiri yang semakin besar dengan berbagai program sosialnya, diharapkan mampu untuk menerapkan manajemen strategi secara efektif dan efisien. Sebagai lembaga yang dituntut untuk inovatif dalam membuat program sosial, Yatim Mandiri harus memiliki strategi cadangan ketika terjadi krisis. Sehingga ketika Yatim Mandiri menghadapi krisis, lembaga sudah memiliki strategi untuk menghadapinya. Dan roda organisasi tetap bisa berjalan seperti sedia kala.

2. Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk membuat penelitian lebih lanjut terkait manajemen krisis lembaga sosial secara lebih rinci. Seperti menambahkan analisis model anatomi krisis. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mencari lebih banyak teori terbaru terkait manajemen krisis untuk menambah wawasan peneliti sebagai modal untuk melakukan wawancara.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa setiap penelitian pasti tidak ada yang sempurna, tanpa terkecuali penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada saat ini. Masih banyak hal yang perlu disempurnakan. Peneliti kesulitan untuk mencari referensi teori yang relevan terkait topik penelitian untuk mendapatkan wawasan yang luas terkait topik pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, Nurul. "Pandemi COVID-19: Dampak Kesehatan, Ekonomi, dan Sosial COVID-19 Pandemic: The Health, Economic, and Social Effects." *Jurnal Litbang* 17, no. 1 (2021): 20–21.
- Ahmad, M. Ibnu. "Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (July 4, 2020): 224.
- Akhyar, Dani M, and Arum Sekar Pratiwi. "Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia." *Jurnal Ultimacomm* 11, no. 1 (2019): 37–38.
- Amalia, Lia, Irwan Irwan, and Febriani Hiola. "Analisis Gejala Klinis Dan Peningkatan Kekebalan Tubuh Untuk Mencegah Penyakit Covid-19." *Jambura Journal of Health Sciences and Research* 2, no. 2 (July 19, 2020): 73.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV. Jejak, 2018.
- Bachri, Bachtiar S. "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif." *Jurnal Teknologi Pendidikan* 10, no. 1 (2010): 56.
- Chandra Permata, Arsih Amalia, Wulandari Maulana Pia, and Kriyantono Rachmat. "Evaluasi Manajemen Krisis Humas Perguruan Tinggi." *JURNAL HERITAGE* 8, no. 2 (December 1, 2020): 146.
- Ismail, Dr. Jeffrit Kalprianus. *Pengantar Manajemen*. CV. Media Sains Indonesia, 2022.
- Karyus, Aila, and Dewi Rahayu. "Analisis Determinan Kejadian Malaria Vivax di Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran." *Jurnal Ilmu Kesehatan Indonesia (JIKSI)* 3, no. 1 (2022): 2.
- Khujaifah, Alwi, Talitha Salsabila, Santi Pebiana, Ratih Widyastuti, and Linda Hetri Suriyanti. "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 3104.
- Muhyiddin, Andi. "Strategi Polri Merespon Komunikasi Krisis Setelah Muncul #PercumaLaporPolisi." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 9180.
- Nurmalisa, Yunisca, and Muhammad Mona Adha. "Peran Lembaga Sosial Terhadap Pembinaan Moral Remaja Di Sekolah Menengah Atas." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* 1, no. 1 (June 26, 2016): 64–71.
- Permata, Bella Cahya, and Dadan Mulyana. "Manajemen Krisis Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19." *Prosiding Hubungan Masyarakat* (2021): 469.
- Pramiyati, Titin, Jayanta Jayanta, and Yulnelly Yulnelly. "Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil)." *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer* 8, no. 2 (November 1, 2017): 680.
- Qona'ah, Siti. "Modul Manajemen Krisis." *Universitas Bina Sarana Informatika* (2020): 18–19.
- Rijali, Ahmad. "Analisis Data Kualitatif." *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (January 2, 2019): 86.

- Ristyawati, Aprista. "Efektifitas Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Masa Pandemi Corona Virus 2019 oleh Pemerintah Sesuai Amanat UUD NRI Tahun 1945." *Administrative Law and Governance Journal* 3, no. 2 (June 1, 2020): 242.
- Safitri, Luthfi Noppy, and Intan Kemala. "Manajemen Krisis Public Relations Pt. Indah Kiat Pulp And Paper Tbk (IKPP) Perawang Terhadap Berkembangnya Isu Pencemaran Lingkungan" 1, no. 1 (n.d.): 31.
- Sari, Rr. Febrina Prima. "Desain Manajemen Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid Di Masa Pandemi Covid-19." *Inteleksia - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 02, no. 02 (2021): 393.
- Sarnoto, Ahmad Zain, and Khasnah Syaidah. "Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19." *Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 01 (2022): 12.
- Sholikhah, Villatus. "Manajemen Strategi Ekonomi Agribisnis Dalam Konteks Ilmu Ekonomi Mikro." *LAN TABUR: JURNAL EKONOMI SYARIAH* 2, no. 2 (2021): 116.
- Silviani, Irene, Inggrit Febriani Pardede, and David Cardona Sembiring. "Komunikasi Krisis Dalam New Normal." *Message: jurnal komunikasi* 9, no. 1 (2020): 85.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2019.
- Tanuwijaya, Sigourney Ruth Bunga, and Dasrun Hidayat. "Manajemen Krisis Internal 'Behaviour Safety Culture' Dalam Menanggulangi Pandemi Covid-19." *Komunikasiana: Journal of Communication Studies* 2, no. 2 (2020): 58.
- Yanuar, Deni, Nadia Muharman, Rahmawati Rahmawati, Maini Sartika, and Yashirly Asyurin Oktayuana. "Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh Saat Pandemi COVID-19." *Jurnal Komunikasi Global* 11, no. 1 (June 28, 2022): 139–163.
- Yuliana, Lingga. "Pemanfaatan Manajemen Krisis Terhadap Brand Awareness." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 6, no. 2 (August 29, 2022): 96.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A