

# DESAIN MANAJEMEN KRISIS PADA LEMBAGA DAKWAH MASJID DI MASA PANDEMI COVID-19

**Rr. Febrina Prima Sari**

STID Al-Hadid, Surabaya

febrinaprimasari@stidalhadid.ac.id

**Abstrak:** Masjid sebagai salah satu lembaga dakwah tidak jarang mengalami situasi krisis, terlebih pada masa pandemi covid-19 yang kini terjadi, sehingga mempengaruhi subyek, tujuan, program, pendanaan, dan sasaran dari lembaga dakwah. Tak jarang masjid kini nampak sepi dari aktivitas dakwah karena pandemi covid-19. Oleh karenanya, pengelola masjid memerlukan panduan mengatasi situasi tersebut. Studi manajemen krisis yang telah ada, fokus pada strategi komunikasi krisis. Kajian ini hadir, memberi pedoman untuk mengidentifikasi tahap krisis pada lembaga dakwah masjid dan strategi mengatasinya. Kajian ini menggunakan metodologi kualitatif untuk mengembangkan teori desain manajemen krisis pada lembaga dakwah masjid di masa pandemi covid-19. Hasil studi ini menunjukkan bahwa, krisis lembaga dakwah masjid karena pandemi covid-19 bisa masuk dalam tahap prodormal, akut, kronik, maupun resolusi. Pada tahap prodormal masih awal masa pandemi yang diprediksi berakhir beberapa bulan ke depan, pengelola masjid dapat menggagas aktivitas dakwah secara daring dan pengumpulan pendanaan operasional dakwah melalui rekening masjid. Pada situasi krisis pandemi dalam tahap akut dan kronik, pengelola masjid dapat menggagas penyelenggaraan dakwah dengan didasarkan zonasi masjid dan kasus yang ada di area masjid. Teknisnya, menyelenggarakan secara daring maupun tatap muka langsung dengan menerapkan protokol kesehatan secara ketat dan membatasi jumlah peserta. Selanjutnya, pengelola harus mengembangkan strategi teknis mengelola krisis secara adaptif dengan melihat perkembangan pandemi di Indonesia.

**Kata kunci:** manajemen krisis, lembaga dakwah masjid, krisis pandemi covid-19

**Crisis Management Design For A Mosque As Da'wah Institution During Covid-19 Pandemic Era. Abstract:** Da'wah institution of mosque frequently experiences crises, especially during covid-19 pandemic, which affect its subject, purpose, programs, funding, and targets. It is often seen that many mosques are desolate from their da'wah activities because of this pandemic. Therefore, the mosque committees need a guidance to overcome these circumstances. Available study of crisis management merely focuses on crisis management strategy. This study presents a guidance to identify crisis phases in da'wah institution of mosque and its strategy to overcome. It uses qualitative method for developing the crisis management design theory for this institution during the pandemic. Its result indicates the crises can be classified into prodormal, acute, chronic phases and resolution. During prodormal phase, the initial pandemic era, the mosque committees can pioneer online da'wah activities and fund-raising for da'wah operation through the mosque's bank account. During acute and chronic phases, they can pioneer to hold da'wah based on the mosque's zones and available cases around it. Online and face-to-face da'wah programs applying tight health protocol and limiting the number of participants are the technical ways to conduct da'wah during these phases. In addition, they should

*develop technical strategies to adaptively manage the crises by observing the pandemic development in Indonesia.*

**Key words:** *Crisis Management, Da'wah Institution of Mosque, Covid-19 pandemic crisis*

## Pendahuluan

Manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>1</sup> Krisis menurut Linke dalam Melly, ialah suatu ketidaknormalan dari konsekuensi negatif yang mengganggu operasi sehari-hari sebuah organisasi. Wulan dan Rini mendefinisikan, krisis sebagai kejadian besar yang memberikan hasil negatif dan berpotensi mempengaruhi organisasi, perusahaan, atau industri, serta publiknya, produk, layanan, atau nama baik.<sup>2</sup> Biasanya, sebuah krisis mengganggu transaksi normal dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Sebagai ancaman, ia harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah itu. Krisis membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil keputusan.<sup>3</sup> Sehingga, manajemen krisis bukan bertolak dari bagaimana mengefektifkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi

sebagaimana manajemen umum. Manajemen krisis lahir dan diperlukan di tengah perjalanan mencapai tujuan mengalami kondisi ketidaknormalan di tengah perjalanan mencapai tujuan sehingga menimbulkan kondisi negatif. Manajemen krisis bergerak secara spesifik fokus dalam mengatasi hal tersebut.

Beberapa sumber penyebab krisis diutarakan oleh Philip Lesly dalam Allinta Kadirya, diantaranya: (a) Bencana seperti kebakaran, gempa bumi akan berpengaruh kepada orang-orang dalam perusahaan maupun publik luar perusahaan, seperti investor, pelanggan, agen, komunitas perusahaan dll; (b) Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini, seperti sabotase produk atau perusahaan; (c) Penanaman bom dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan atau suatu pemogokan karyawan perusahaan; (d) Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk; (e) Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis, permintaan penarikan produk, dll.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. Husaini dan Happy Fitria, "Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* Volume 4, No. 1 (2019), 45, doi: <http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>

<sup>2</sup>. Wulan Yulianti dan Rino Febrianno Boer, "Manajemen krisis public relations dalam menangani penolakan imunisasi measles rubella", *Profesi Humas*, Volume 4, No. 2, (2020), 292-293, doi : <https://doi.org/10.24198/prh.v4i2.23700>

<sup>3</sup>. Melly Maulin Purwaningwulan, "Public Relations Dan Manajemen Krisis", *Jurnal Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol.11 No. 2 (2013), 167-168, doi: [https://jurnal.unikom.ac.id/\\_s/data/jurnal/volume-11-2/01-miu-11-2-melly.pdf/pdf/01-miu-11-2-melly.pdf](https://jurnal.unikom.ac.id/_s/data/jurnal/volume-11-2/01-miu-11-2-melly.pdf/pdf/01-miu-11-2-melly.pdf)

<sup>4</sup>. Allinta Kadirya, "Analisis Manajemen Krisis", *SIMULACRUM* Vol. 1 No. 1, (2014), 4, doi: <http://karyailmiah.upi-yai.ac.id/files/pdf/20140220123931.pdf>

Pada Desember 2019, kasus pneumonia misterius pertama kali dilaporkan di Wuhan, Provinsi Hubei. Virus ini dapat ditularkan dari manusia ke manusia dan telah menyebar secara luas di China dan lebih dari 190 negara dan teritori lainnya. Pada 12 Maret 2020, WHO mengumumkan COVID-19 sebagai pandemik. Hingga tanggal 29 Maret 2020, terdapat 634.835 kasus dan 33.106 jumlah kematian di seluruh dunia. Sementara di Indonesia sudah ditetapkan 1.528 kasus dengan positif COVID-19 dan 136 kasus kematian.<sup>5</sup>

Ditinjau dari sumber krisis, kejadian ini bisa dikatakan sebagai kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba. Dalam konteks bisnis, menurut Renald Khasali menyatakan “krisis adalah suatu *turning point* yang dapat membawa permasalahan ke arah yang lebih baik (*for better*) atau lebih buruk (*for worse*)”. Sedangkan, krisis covid-19 ini memang datangnya tak terduga pada awalnya, juga bersumber dari eksternal lembaga. Namun, dampaknya bila salah pengelolaan, akan memasuki atmosfer internal dan berisiko membawa situasi yang ada ke arah kemunduran lembaga.<sup>6</sup> Dimana lembaga sosial/ nirlaba yang berhasil melakukan manajemen krisis, akan berhasil mempertahankan capaian tujuan berdirinya lembaga. Sebagaimana Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) RI berhasil meningkatkan

penghimpunan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) sebesar 30 persen dari tahun lalu, meskipun tengah dalam masa krisis akibat pandemi Covid-19. Sepanjang 2020, BAZNAS menghimpun dana ZIS sebesar Rp385,5 Miliar, sedangkan pada 2019, penghimpunan mencapai Rp 296 Miliar. Dengan kesuksesan tersebut, kini BAZNAS yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional telah mampu menyalurkan 85% ZIS yang berhasil dikumpulkan untuk program-program menangani dampak pandemi, baik bantuan berupa kegiatan medis, bantuan non medis hingga kegiatan ekonomi.<sup>7</sup> Fakta tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS mampu keluar dari situasi krisis pandemi di tengah situasi dimana adanya penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi dan tingkat pengangguran di Indonesia juga mengalami kenaikan.<sup>8</sup>

Hingga kini, belum didapati penelitian terkait bagaimana mengatasi krisis bagi lembaga dakwah khususnya masjid dalam menghadapi krisis di masa pandemi. Padahal, masjid sebagai lembaga dakwah sebelum pandemi menjadi tempat berkumpulnya umat muslim dalam penyelenggaraan majelis dakwah. Dai yang mengisi kajian dari satu masjid ke masjid yang lain bertemu dengan banyak orang tentu sangat rentan/ rawan terpapar virus

<sup>5</sup>. Adityo Susilo dkk, “Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini Coronavirus Disease 2019: Review of Current Literatures”, *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia*, Vol. 7, No. 1 (2020), 45, doi: <http://dx.doi.org/10.7454/jpdi.v7i1.415>

<sup>6</sup>. Karta Raharja Ucu, “Optimalisasi Pegelolaan Keuangan Lembaga Zakat Saat Krisis,” *Republika.co.id.*, 6 April, 2020, Karta Raharja Ucu. <https://www.republika.co.id/berita/q8bmq6282/optimalisasi-pengelolaan-keuangan-lembaga-zakat-saat-krisis>. (diakses tanggal 16 Februari, 2020).

<sup>7</sup>. HUMAS BAZNAS, “Masa Pandemi 2020, Penghimpunan BAZNAS Naik 30 Persen,” 01 Januari, 2021, [Baznas.go.id](https://baznas.go.id). 01/01, 2021. [https://baznas.go.id/Press\\_Release/baca/Masa\\_Pandemi\\_2020\\_Penghimpunan\\_BAZNAS\\_Naik\\_30\\_Persen/689](https://baznas.go.id/Press_Release/baca/Masa_Pandemi_2020_Penghimpunan_BAZNAS_Naik_30_Persen/689). (diakses tanggal 30 Januari, 2021).

<sup>8</sup>. Siti Indayani dan Budi Hartono, “Analisis Pengangguran dan Pertumbuhan Ekonomi sebagai Akibat Pandemi Covid-19”, *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika* Volume 18 No. 2 (2020), 201, doi: <https://doi.org/10.31294/jp.v18i2.8581>

corona serta pembiayaan program dakwah didapat dari kotak infak yang terkumpul pasca jemaah sholat di masjid. Sedangkan, penularan virus corona antar manusia yang terjadi dengan masif membuat pembatasan jarak dan sosial harus dilakukan dengan ketat.<sup>9</sup> Artinya, aktivitas berkumpul yang menghadirkan banyak orang harus dibatasi bahkan sebisa mungkin dihindari.

Seperti yang dikutip oleh Moh. Muslim tentang kebijakan Presiden yang menyatakan "Kebijakan belajar dari rumah, bekerja dari rumah, dan ibadah di rumah perlu terus digencarkan untuk mengurangi penyebaran Covid-19".<sup>10</sup> Keadaan ini, secara tiba-tiba tentu memberikan efek pada berhentinya seluruh kegiatan penyelenggaraan dakwah di masjid. Dimana orientasi lembaga dakwah diantaranya ialah untuk mengoordinasikan upaya/ kegiatan menyeru umat manusia untuk hanya beribadah kepada Allah, menyampaikan ajaran Allah, membimbing, dan memberi teladan yang baik, serta mengingatkan tentang kehidupan akhirat.

Pada salah satu kajian tertentu mendapati fakta, ketika suatu daerah sudah memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), kegiatan berjamaah di masjid pun dibatasi bahkan tidak diperbolehkan. Di tataran permukaan, ibadah umat Islam yang awalnya hingar bingar bersifat terbuka di

ruang publik, saat ini cenderung sepi dan tertutup.<sup>11</sup> Padahal tidak jarang, kegiatan dakwah justru masuk pada sebelum atau setelah waktu ibadah salat dilaksanakan, baik dengan kemasam kuliah tujuh menit (kultum), tausiyah, ceramah, dan sejenisnya. Di suatu daerah di Jawa Barat diceritakan bahwa jemaah setelah salat tidak dibiarkan langsung pulang begitu saja. Seorang ustaz didatangkan untuk memberikan tausiyah agama. Tausiyah agama tersebut berisi keimanan, hidup setelah mati, dan yang paling penting memberikan pengertian hutang harus dikembalikan agar tidak menjadi tanggungan di akhirat.<sup>12</sup>

Sementara aktivitas dakwah secara tatap muka langsung di masjid dibatasi, dijaga jaraknya, dan beberapa dihentikan karena dianjurkan ibadah di rumah selama pandemi, umat Islam juga dihadapkan pada tantangan persoalan. Di antaranya, ialah perlunya masyarakat awam memahami dakwah secara komprehensif yakni berorientasi pada aktivitas sosial dan pengembangan dakwah melalui pendekatan ilmiah serta potensi pengaruh gerakan *misionaris* ke dalam umat Islam.<sup>13</sup> Tanpa adanya langkah yang cepat dan tepat guna menghadapi masa krisis akibat pandemi covid 19, masjid sebagai lembaga dakwah bisa terhambat dalam upayanya meningkatkan umat akan kesadaran Islam

<sup>9</sup>. Etri Yanti, Nova Fridalni, Harmawati, "Mencegah Penularan Virus Corona", *Abdimas Sainika* Volume 2 Nomor 1 (2020), 34-35, doi: <http://dx.doi.org/10.30633/jas.v2i1.553>

<sup>10</sup>. Moh. Muslim, "MANAJEMEN STRESS PADA MASA PANDEMI COVID-19", *ESENSI* Vol. 23 No. 2 (2020), 192, doi: <https://ibn.e-journal.id/index.php/ESENSI/article/view/205>

<sup>11</sup>. Dadang Darmawan dkk, "Sikap Keberagamaan Masyarakat Muslim Menghadapi Covid-19", *Religious:*

*Jurnal Studi Agama-Agama dan Lintas Budaya* 4, Nomer 2 (2020), 115, doi : 10.15575/rjsalb.v4i2.8596

<sup>12</sup>. Pajar Hatma Indra Jaya, "DAKWAH PEMBEBASAN: Sebuah Cerita Dari Saung Balong, Majalengka, Jawa Barat", *Jurnal Dakwah* Vol. XIII, No. 2 (2012), 173, doi: <https://doi.org/10.14421/jd.2012.13202>

<sup>13</sup>. Juhari, "TANTANGAN DAN ARAH DAKWAH DI TENGAH ANCAMAN PANDEMI COVID 19", *Jurnal Peurawi:Media Kajian Komunikasi Islam* Vol. 03 No. 02 (2020), 50, doi: <http://dx.doi.org/10.22373/jp.v3i2.7919>

yang komprehensif dan mampu menghadapi tantangan pengaruh gerakan *misionaris*.

Dalam penyelenggaraan pembiayaan aktivitas dakwah di masjid pun akan terhambat, karena pada realitasnya masjid dalam melaksanakan program-programnya mendapatkan sumber dana dari masyarakat, baik dari kotak amal yang terletak di dinding masjid, keliling saat salat Jumat, atau dari donatur tetap dan tidak tetap.<sup>14</sup> Sedangkan, dengan situasi ini umat diharapkan beribadah di rumah atau setidaknya dibatasi kuota jemaah yang boleh datang ke masjid. Oleh karenanya, diperlukan suatu studi bagaimana desain manajemen krisis pada lembaga dakwah masjid di masa pandemi covid-19. Perspektif teori manajemen krisis menjadi relevan untuk diterapkan pada lembaga dakwah masjid sebagai organisasi nirlaba, dengan mengacu pada banyak hasil karya penulisan ilmiah bernuansa manajemen krisis pada perusahaan profit, lembaga sosial, maupun institusi pemerintahan, sekalipun pendekatannya masih bersifat deskriptif.

Salah satunya kajian dengan judul "Manajemen Krisis Humas Pemerintah Kabupaten Lombok Utara Pada Saat gempa Bumi Lombok 2018" yang ditulis oleh Nadya Ulfa, Wayan Suadnya, Hartin Nur Khusnia.<sup>15</sup> Tulisan tersebut berfokus pada bagaimana Pemerintah Kabupaten Lombok Utara sebagai lembaga nirlaba mengatasi krisis,

namun melalui sudut pandang bagaimana strategi komunikasi humasnya, bukan langkah strategis mengakhiri sebab terjadinya krisis.

Kajian terkait kesadaran manajemen krisis pada masjid yang ada sejauh ini, masih menggunakan pendekatan solusi dari sudut pandang reformasi administrasi.<sup>16</sup> Sudut pandang reformasi administrasi masih bersifat merujuk pada yang dibenahi harusnya pada aspek struktur dan prosedur birokrasi dan sikap / perilaku birokratnya (pengelola masjid). Studi tersebut belum mengulas bagaimana memetakan jenis, sebab, dan langkah penanganan yang tepat sesuai dengan jenis dan sebab terjadinya krisis, utamanya jika disebabkan karena terjadinya pandemi covid-19 yang memang baru belakangan terjadi.

Di sisi lain, terdapat kajian manajemen masjid yang fokus membuat perencanaan kegiatan, struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan, *staffing*, memberikan bimbingan, kepemimpinan, koordinasi, motivasi, kontrol, pelaporan kegiatan, dan evaluasi kegiatan.<sup>17</sup> Studi tersebut hanya mendeskripsikan bagaimana manajemen pengelolaan masjid spesifik yang berada di lingkungan pedesaan dalam situasi normal, sehingga belum menjawab bilamana lembaga dakwah masjid dihadapkan pada situasi krisis karena pandemi covid-19. Berbeda dengan kajian yang telah ada, kajian

<sup>14</sup>. Kusumadyahdewi, "Pengelolaan Keuangan Masjid Sebagai Organisasi Nirlaba", *JPIPS : Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial* Vol. 4, No. 2 (2018), 81, doi: <https://doi.org/10.18860/jpips.v4i2.7312>

<sup>15</sup>. Nadya Ulfa, Wayan Suadnya, Hartin Nur Khusnia, "Manajemen Krisis Humas Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara Pada Saat Gempa Bumi Lombok 2018," *JCommSci-Journal Of Media and Communication Science* Vol. 2 No. 2, (2019): 97-115, doi: 10.29303/jcommsci.v2i2.48

<sup>16</sup>. Niko Pahlevi Hentika, Suryadi, Mochammad Rozikin, "Meningkatkan Fungsi Masjid melalui Reformasi Administrasi", *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No.2 (2013): 306, doi: <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/364>

<sup>17</sup>. Santa Rusmalita, Potret Manajemen Masjid Di Pedesaan, *Jurnal Al-Hikmah* Vol 10, No 1 (2016): 80, doi: <https://doi.org/10.24260/al-hikmah.v10i1.548>

ini berusaha menghadirkan panduan bagi pengelola masjid dalam melakukan manajemen krisis dalam menjaga fungsi masjid sebagai lembaga dakwah sehingga umat terjaga hak-haknya untuk mendalami nilai Islam di masjid-masjid, khususnya di masa pandemi covid-19. Harapannya, masjid tidak akan kehilangan fungsinya sebagai lembaga dakwah sebagaimana kesuksesan BAZNAS menghindari keterpurukan di masa pandemi sehingga mampu mempertahankan fungsinya sebagai lembaga penghimpun dan penyalur zakat, infak, sedekah.

Teori yang digunakan dalam kajian ini ialah manajemen krisis yang di dalamnya melakukan peramalan tahapan bahaya krisis, memahami gejalanya, penyebabnya, serta strategi apa yang tepat untuk mengatasi krisis yang terjadi.<sup>18</sup> Langkah-langkah dalam manajemen krisis kemudian dilekatkan pada masjid sebagai lembaga dakwah yang memiliki fungsi dan objek pengelolaan masjid. Kemudian dikaji secara kualitatif-deduktif-konseptual. Juliansyah Noor, menyatakan bahwa penelitian kualitatif digunakan di antaranya jika masalah belum jelas (menggali/mengidentifikasi sumber penyebab munculnya persoalan tertentu), mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, mengembangkan teori, dan lain-lain.<sup>19</sup> Pada kajian ini, metode kualitatif digunakan untuk mengembangkan teori sehingga didapatkan

rumusan desain manajemen krisis pada lembaga dakwah masjid di masa pandemi covid-19.

Logika deduktif mengantarkan seseorang yang bertolak dari pernyataan yang bersifat umum kemudian menarik kesimpulan yang bersifat khusus.<sup>20</sup> Pada pendekatan deduktif, dimulai dengan konsep dan kemudian dispesifikasi sehingga menghasilkan bagian tertentu yang ingin diungkapkan.<sup>21</sup> Kajian ini akan dianalisis dari teori yang umum terkait strategi manajemen krisis yang masih umum jika dikontekskan pada masjid, sehingga dihasilkan konsep baru bagaimana manajemen krisis pada masjid. Harapannya, mampu memberikan kontribusi pada keilmuan pengembangan dakwah spesifik kelembagaan dakwah masjid dalam rangka mengatasi krisis yang terjadi sehingga bisa keluar dari krisis, serta pengelola masjid memiliki pedoman untuk menyikapi krisis di masa pandemi ini.

## Manajemen Krisis

Secara terminologi, krisis adalah malapetaka yang dapat muncul secara alami, hasil kesalahan, intervensi, niat jahat.<sup>22</sup> Krisis bisa dilihat dari ketidaknormalan dari konsekuensi *negative* yang mengganggu operasi sehari-hari sebuah organisasi.<sup>23</sup> G. Harison menjelaskan tentang krisis, sebagaimana yang dikutip oleh Rachmat Kriyantono memberikan definisi sebagai

<sup>18</sup> Ayub Ifandy Imran, *Komunikasi Krisis* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 17.

<sup>19</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Kencana, 2012), 34.

<sup>20</sup> A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2017), 19.

<sup>21</sup> Ibid., 387.

<sup>22</sup> Arief Fajar, *"Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis Dalam Kajian Public*

*Relations*," Jurnal Aspikom Vol 1, No 3 (2011), 281, doi: <http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v1i3.25>

<sup>23</sup> Kiki Handayani dan Erman Anom, "PERAN PR MENERAPKAN MANAJEMEN KRISIS DALAM MEMULIHKAN CITRA PT.GARUDA INDONESIA PASCA KECELAKAAN PESAWAT BOEING G.737/400 DI YOGYAKARTA," *Jurnal Komunikasi* Volume 7, Nomor 1, (2010), 23, doi: <https://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/Kom/article/view/986>

berikut: "A crisis is a critical period following an event that might negatively affect an organization in which decisions have to be made that will affect the bottom line of an organization. It is a time of exploration requiring rapid processing of information and decisive action to attempt to minimize harm to the organization and to make the most of a potentially damaging situation."<sup>24</sup> Artinya, situasi krisis tidak bisa diremehkan, sebab seiring dengan terjadinya, mengakibatkan dampak buruk bagi lembaga. Maka, ketika sebuah lembaga akan atau sedang menghadapi krisis, perlu membuat keputusan yang cepat, tepat, dan perlu tindakan yang tegas sebelum semakin merusak tatanan lembaga.

Krisis yang terjadi selalu tidak lepas dari hubungan dengan *stakeholder*, seperti pemerintah, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, investor, dan lain-lain. Tidak tertutup kemungkinan, bahwa krisis yang semula hanya melibatkan satu atau dua *stakeholder* kemudian meluas dan mengganggu hubungan dengan *stakeholder* lainnya. Krisis yang meluas dan tidak segera diatasi, tentunya akan mengganggu kinerja dan reputasi perusahaan.<sup>25</sup> Untuk itulah, pendekatan teori manajemen krisis diperlukan. Manajemen krisis dapat

diartikan sebagai seperangkat faktor (langkah-langkah) yang dirancang untuk memerangi krisis dan untuk mengurangi kerusakan yang dapat ditimbulkan, mencari pencegahan atau mengurangi dampak negatif dari sebuah krisis dan dengan demikian melindungi organisasi, pemangku kepentingan, dan/atau industri dari kerusakan.<sup>26</sup> Menurut Ruslan, dalam Ascharisa, manajemen krisis dinyatakan sebagai suatu manajemen pengelolaan, penanggulangan krisis.<sup>27</sup>

Penetapan strategi didasarkan atas identifikasi dan analisis situasi agar dapat menentukan pengelolaan pada situasi krisis dengan tepat. Rhenald Kasali dalam Made, menjabarkan strategi dalam mengelola krisis sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi atau peramalan tahap krisis (*forecasting*); 2) Menganalisa krisis; 3) Mengisolasi krisis; dan 4) Strategi pemulihan dan pengendalian krisis.<sup>28</sup>

#### **Analisis Situasi (Mengidentifikasi Atau Peramalan Tahap Krisis)**

Peramalan krisis ialah langkah untuk mempertimbangkan/mengidentifikasi tahapan krisis yang sedang dialami oleh organisasi sesuai anatominya. Dikutip oleh Jalaludin, bahwa peramalan krisis sebagai

<sup>24</sup>. Rachmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi* (Jakarta: Kencana, 2012), 173.

<sup>25</sup>. Suharyanti dan Achmad Hidayat Sutawidjaya, "ANALISIS KRISIS PADA ORGANISASI BERDASARKAN MODEL ANATOMI KRISIS DAN PERSPEKTIF PUBLIC RELATIONS", *Journal Communication Spectrum*, Vol. 2 No. 2 (2012-213), 166, doi: [http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal\\_Communication\\_spectrum/article/view/281](http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal_Communication_spectrum/article/view/281)

<sup>26</sup>. Adzkiya Arif, "ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS HUMASDA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASIONAL 2 BANDUNG," *Jurnal Sosial Keagamaan*, Vol 2, No 1 (2018), 2, doi: 10.31958/alfuad.v2i1.1204

<sup>27</sup>. Ascharisa Mettasatya Afrilia, "MEMETAKAN MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN JASA TRAVEL UMROH FIRST TRAVEL DALAM MENGHADAPI KRISIS PERUSAHAAN", *Jurnal Ilmu Sosial* Vol. 16 No. 2, (2017) 67, doi: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/ilmusos/article/view/16944/13718>

<sup>28</sup>. Made Widya Sekarbuana, Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarani, "Strategi Manajemen Krisis Public Relation PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali Dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017," *E-Jurnal Medium* Vol 1 No 2 (2018), 5, doi: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/40509>

tahap awal manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor resiko dan faktor ketidakpastian seminimal mungkin. Setiap perusahaan menghadapi masa depan yang selalu berubah dan arah perubahannya tidak bisa diduga.<sup>29</sup> Untuk memahami langkah ini, perlu diketahui bahwa terdapat empat tahapan dalam siklus hidup krisis yang harus dikenali dan dipahami. Steven Fink dalam Marsefio S. Luhukay menyatakan bahwa krisis memiliki anatomi sebagai berikut: 1) *Prodromal Periods* atau tahap prodormal; 2) *Crisis Breakout* atau tahap akut; 3) *Abatement* atau tahap kronik; dan 4) *Crisis Resolution Stage* atau tahap resolusi.<sup>30</sup>

Tahap prodormal/pra-krisis yaitu tahapan dimana krisis belum terjadi atau sudah mulai muncul tanda-tanda terjadinya krisis. Dalam tahap prodromal, organisasi idealnya sudah memperoleh informasi awal tentang terjadinya krisis. Informasi awal ini dilakukan dengan cara melakukan deteksi dini.<sup>31</sup>

Tahap akut adalah tahap dimana krisis sudah benar-benar tampak dan disadari keberadaannya baik oleh pihak internal perusahaan (organisasi) maupun eksternal perusahaan (organisasi). Pada tahap ini, hal yang berat mulai terasa karena tahap akut akan memunculkan krisis dalam intensitas yang tinggi dan mulai muncul kecepatan serangan yang bertubi-tubi. Apalagi, jika

krisis yang menimpa perusahaan berkaitan dengan pihak lain dan mulai tercium oleh media dan masyarakat luas. Jika tidak mendapat penanganan yang baik, bukan tidak mungkin lembaga yang mengalami tahapan ini dapat mengalami kebangkrutan. Namun, jika organisasi dapat menangani dengan baik masa-masa sulit di tahap akut ini maka bukan tidak mungkin perusahaan justru dapat memperoleh keuntungan ganda.<sup>32</sup>

Sebaliknya, jika organisasi mampu mengatasi dengan cepat dan tepat krisis di di tahap akut ini, keuntungan bebas dari krisis dan mendapat reputasi yang baik dan terpercaya. Reputasi adalah aset yang bernilai. Oleh karena itu, tahap akut ini disebut pula sebagai tahap antara yang bila tidak ditangani akan membawa lembaga pada tahapan krisis selanjutnya, yakni kronis.<sup>33</sup>

Pada tahap ini sisa-sisa krisis kelihatan. Ini merupakan tahap untuk melakukan pemulihan dan analisis diri. Ada langkah-langkah yang dilakukan, seperti pergantian manajemen, perubahan struktur perusahaan atau perubahan nama perusahaan. Tahap ini bisa membawa lembaga pada keadaan yang lebih baik karena penyembuhan mulai berproses. Tahap kronik dapat disebut sebagai *the clean of phase*. Tahap ini, ditandai dengan

<sup>29</sup> Jalaludin, "Kajian Manajemen Krisis pada upaya pencegahan penyebaran Covid-19 dalam Pemilihan Serentak Tahun 2020," *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia* Vol. 2 No. 1 (2020), 75, doi: <https://doi.org/10.46874/tkp.v2i1.196>

<sup>30</sup> Marsefio S. Luhukay, "Penerapan Manajemen Krisis Di Indonesia : Memotret Krisis Dalam Kacamata Public Relations," *Jurnal Ilmiah SCRIPTURA*, Vol. 2, No. 1, (2008), 23-25. doi: <https://doi.org/10.9744/scriptura.2.1.18-28>

<sup>31</sup> Ramzy Hamzah Umar, "Manajemen Krisis PT Liga Indonesia dalam Kasus Berhentinya Kompetisi Sepakbola Indonesia Tahun 2015," 2019, [https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/16770/978-602-51425-5-0%20-%20Chapter%207?sequence=8&isAllowed=y\\_\(Diakses tanggal 16 februari, 2021\).](https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/16770/978-602-51425-5-0%20-%20Chapter%207?sequence=8&isAllowed=y_(Diakses tanggal 16 februari, 2021).)

<sup>32</sup> Afrilia, "MEMETAKAN MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN JASA TRAVEL UMROH "FIRST TRAVEL" DALAM MENGHADAPI KRISIS PERUSAHAAN", 68.

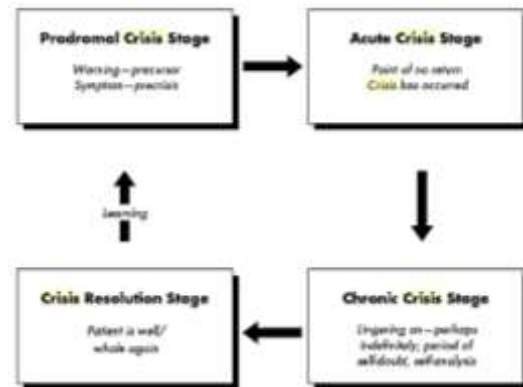
<sup>33</sup> Ibid.



perubahan struktural, baik penggantian manajemen, pemilik, dan memasukkan nama baru sebagai pemilik.<sup>34</sup> Dalam hal fasilitas organisasi bisa terjadi penutupan fungsi gedung dan seluruh aktivitas di dalamnya. Dalam hal pengelolaan dana bisa ditinggalkan oleh para penyandang dana, bahkan kecaman publik. Organisasi berusaha untuk menangani dan menyelesaikan tuntutan dari berbagai pihak dengan memberikan kompensasi, ganti rugi atau penyelesaian masalah secara hukum. Fase ini dapat berlangsung sangat lama, lebih lama dari tahap krisis sebenarnya.<sup>35</sup> Bahkan, sangat memungkinkan jika lembaga memiliki sumber daya yang terbatas harus menawarkan bantuan dari pihak-pihak tertentu di luar lembaganya.

Tahap resolusi adalah tahap penyembuhan atau pulih kembali dan merupakan tahap yang terakhir dari tahapan-tahapan krisis.<sup>36</sup> Tahapan resolusi krisis disebut akhir dari tahapan manajemen krisis, jika tidak ditanggapi dengan baik oleh perusahaan, potensi kembali ke tahap prodromal. Tahap ini adalah tahap dimana organisasi mulai menjadi pulih namun sekiranya sudah kembali pulih organisasi tetap harus melihat krisis sebagai bagian dari pembelajaran untuk berhati-hati pada masa berikutnya.<sup>37</sup>

Artinya, di tahap ini lembaga berhasil menangani krisis kronik, namun masih ada hal-hal yang masih perlu dituntaskan lebih lanjut.



Gambar 1 - Bagan Tahapan dalam Manajemen Krisis<sup>38</sup>

### Analisis Situasi (Menganalisis Krisis)

Langkah menganalisis krisis yang dimaksud ialah pengembangan dari proses identifikasi dengan bantuan formula 5W+1H (*what, when, why, where, dan how*) yang berfungsi untuk menjabarkan lebih mendalam penyebab krisis. Analisis memiliki cakupan luas yang membahas krisis dari parsial sampai dengan integral yang saling berkaitan.<sup>39</sup>

### Menetapkan Strategi Manajemen Krisis (Mengisolasi Krisis)

Mengisolasi Krisis, merupakan tahapan pencegahan meluasnya krisis ke berbagai

<sup>34</sup>. Kristina Andryani dan Rosalia Nurdiarti, "Pengelolaan manajemen krisis oleh Humas pada instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017," *ETTISAL* Vol.3, No.2 (2018), 173, doi: <http://dx.doi.org/10.21111/ettisal.v3i2.1930>

<sup>35</sup>. Safari Hasan, "Strategi Rumah Sakit Dalam Menghadapi Krisis Public Relations Menurut Perspektif Fiqh Muamalat," *AN-NISBAH*, Vol. 02, No. 01 (2015), 391, doi: <https://doi.org/10.21274/an.2015.2.1.379-404>

<sup>36</sup>. Kristina Andryani dan Rosalia Nurdiarti, "Pengelolaan manajemen krisis oleh Humas pada instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017," *ETTISAL* Vol.3, No.2 (2018), 173, doi: <http://dx.doi.org/10.21111/ettisal.v3i2.1930>

<sup>37</sup>. Irene Silviani, *Public Relations sebagai Solusi Komunikasi Krisis* (Surabaya: Scopindo, 2020), 135.

<sup>38</sup>. Carroll & Buchholtz, *Business & Society: Ethics, sustainability and Stakeholder Management 9<sup>th</sup> Edition* (United States of America: Cengage Learning, 2015), 164.

<sup>39</sup>. Made Widya Sekarbuana, Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarani, "Strategi Manajemen Krisis Public Relation PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali Dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung," *E-Jurnal Medium* Vol 1 No 2 (2018), 5, doi: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/40509>

sektor di perusahaan, maka krisis perlu di karantina dengan melihat jangka waktu terjadinya krisis.<sup>40</sup> Langkah-langkah isolasi sebaiknya diterapkan pada situasi pra-krisis. Harapannya, manajemen harus mengupayakan agar krisis tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar. Untuk itu, begitu terlihat tanda-tanda krisis, segera arahkan ketahap penyelesaian.<sup>41</sup>

Untuk mendalami hal tersebut, perlu dipahami bersama bahwa ada 3 tipe krisis, yakni: 1) *Victim cluster*; 2) *Accidental cluster*; dan 3) *Preventable cluster*. Tiap bentuk krisis ini akan menjadi pijakan dalam merancang strategi untuk mengatasinya. *Victim cluster* ialah bentuk krisis dimana lembaga menjadi korban krisis yakni ancaman reputasi yang ringan sebab sumber krisis bukan karena kesalahan organisasi, melainkan terdampak krisis bencana alam, rumor, kekerasan yang menyerang di tempat kerja, maupun kedengkian (fitnah) terhadap produk organisasi.<sup>42</sup> Bentuk krisis yang seperti ini masih tergolong pada pra-krisis sehingga masih bisa dilakukan pencegahan.

*Accidental cluster* yakni krisis karena ketidaksengajaan yang mengakibatkan reputasi lembaga dalam ancaman kualitas sedang. Contohnya, seperti adanya tantangan bagi pengurus organisasi, kecelakaan karena kesalahan teknis, kerusakan produk karena kesalahan teknis.<sup>43</sup>

*Preventable cluster* yang diartikan sebagai tipe krisis yang dapat dicegah, dimana organisasi dengan sengaja menempatkan orang untuk mengambil resiko tertentu, bertindak yang tidak pantas atau melanggar hukum. Krisis pada tipologi ini menyebabkan ancaman reputasi terhadap lembaga pada tingkat parah. Bentuknya, seperti kecelakaan karena kesalahan manusia dan kesalahan yang dibuat oleh manajemen.<sup>44</sup>

### **Menetapkan Strategi Manajemen Krisis (Strategi Pemulihan dan Pengendalian Krisis)**

Strategi pemulihan dan pengendalian krisis ialah langkah dilakukannya memobilisasi sumber daya guna pemecahan masalah krisis. Tahap ini bertujuan untuk mengakhirinya. Langkah pengendalian ditujukan bila kerusakan yang dilakukan pada tahap akut dan kronik.<sup>45</sup> Langkah-langkah pengendalian terhadap kerusakan diawali dengan identifikasi sebab krisis, pemetaan peluang dan ancaman baik dari *internal-eksternal*, sebagai dasar dalam menetapkan strategi intervensinya, diakhiri dengan pemulihan. Langkah-langkah tersebut bisa juga dimulai dengan

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Jalaludin, "Kajian Manajemen Krisis pada upaya pencegahan penyebaran Covid-19 dalam Pemilihan Serentak Tahun 2020," *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia* Vol. 2 No. 1 (2020), 75, doi: <https://doi.org/10.46874/tkp.v2i1.196>

<sup>42</sup> Noratikah Mohamad Ashari, Dayang Aizza Maisha Abang Ahmad, and Mus Chairil Samani, "Crisis Response Strategy and Crisis Types Suitability: A Preliminary Study on MH370," *SHS Web of Conferences*, Vol 33, No. 00037 (2017), 4, doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300037>

<sup>43</sup> Noratikah Mohamad Ashari, Dayang Aizza Maisha Abang Ahmad, and Mus Chairil Samani, "Crisis Response Strategy and Crisis Types Suitability: A Preliminary Study on MH370," *SHS Web of Conferences* Vol. 33, No. 00037 (2017), 4, doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300037>

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Jalaludin, "Kajian Manajemen Krisis pada upaya pencegahan penyebaran Covid-19 dalam Pemilihan Serentak Tahun 2020," *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia* Vol. 2 No. 1, (2020), 75, doi: <https://doi.org/10.46874/tkp.v2i1.196>

pembentukan pusat pengendalian krisis untuk pelaksanaannya.<sup>46</sup>

Identifikasi disini maksudnya ialah mengidentifikasi penyebab krisis. Setelah itu, lembaga perlu melakukan analisis situasi peluang dan ancaman atau kelemahan dan kekuatan yang ada pada organisasi). Langkah tersebut dalam rangka menentukan strategi krisis yang tepat, apakah defensif (mengulur waktu), adaptif (mengubah ketentuan kebijakan, melakukan komunikasi untuk kompromi atau mencari jalan tengah, memperbaiki dan mengembalikan citra), ataukah strategi dinamis (mengubah karakter lembaga misalnya dari keagamaan menjadi sosial murni).<sup>47</sup> Melihat dari dalamnya kondisi krisis pada tahap akut dan kronis, sulit bagi lembaga hanya bersikap mengulur-ulur waktu, kecuali tidak memiliki sumber daya untuk mengatasinya dan masih menunggu pertolongan atau memang situasi krisis disebabkan oleh bencana alam yang tidak satupun lembaga berdaya untuk mengatasinya.<sup>48</sup>

Setelah sukses meng-intervensi krisis, maka lembaga berada dalam situasi pemulihan krisis. Situasi ini, merupakan pengembalian kondisi lembaga yang harus tetap

diwaspadai karena krisis dapat saja kembali ke tahap prodormal. Pada situasi ini, lembaga telah berhasil melewati masa krisis akut maupun kronis dan masuk dalam tahap relousi krisis. Penerapannya jika krisis terkait isu maupun komplain dari publik maka, organisasi harus fokus memberikan program layanan yang maksimal sebagaimana mestinya.

## Krisis Dalam Lembaga Dakwah Masjid

Masjid, selain berfungsi sebagai tempat ibadah, juga sebagai sarana sosial seperti pendidikan, pengajian dan kegiatan sosial lainnya.<sup>49</sup> Pada kajian ini, berfokus pada fungsi masjid sebagai pengada kegiatan pengajian atau lembaga dakwah. Menurut Paruhuman, lembaga/organisasi adalah sekumpulan/sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan untuk bekerja sama dengan pembagian atau alokasi tugas dan tanggung jawab tertentu dalam sistem koordinasi, kooperatif, dorongan-dorongan, dan pengaturan guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan.<sup>50</sup>

46. FIKA SUCI WINDRIATI, "ANALISA MANAJEMEN KRISIS PT. PELABUHAN INDONESIA II (PERSERO) CABANG PONTIANAK DALAM PERISTIWA TENGGELAMNYA KAPAL DI ALUR PELAYARAN PELABUHAN," Skripsi Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, (2011). Hal. 42, <http://repository.upnyk.ac.id/1302/1/SKRIPSI.pdf>

47. Made Widya Sekarbuana, Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarani, "Strategi Manajemen Krisis Public Relation PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali Dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung," *E-Jurnal Medium* Vol 1 No 2 (2018), 5. doi: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/40509>

48. Wahyu Khoiruz Zaman, " Masjid Sebagai Pusat Dakwah Islam di Kampung (Studi Masjid Darus Sa'adah Desa Hadipolo Kec. Jekulo Kab. Kudus", *At-Tabsyir jurnal Komunikasi Penyiaran Islam* Vol. 06 No. 02 (2019), 371-372, doi: 10.21043/at-tabsyir.v6i2.6777

49. Darodjat dan Wahyudiana, "Memfungsikan Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Untuk Membentuk Peradaban Islam", *ISLAMADINA* Volume XIII, No. 2, (2014), 1. doi: 10.30595/islamadina.v0i0.1675

50. Paruhuman Tampubolon, "PENGORGANISASIAN DAN KEPEMIMPINAN Kajian Terhadap Fungsi-fungsi Manajemen Organisasi Dalam Upaya Untuk Mencapai Tujuan Organisasi", *Jurnal Stindo Profesional* Volume IV Nomor 3 (2018), 23. DOI: [http://jurnalstipro.com/wp-content/uploads/2019/01/4\\_jurnal\\_dr\\_paruhuman\\_tampubolon\\_terbit\\_mei\\_2018-2.pdf](http://jurnalstipro.com/wp-content/uploads/2019/01/4_jurnal_dr_paruhuman_tampubolon_terbit_mei_2018-2.pdf)

Dakwah adalah suatu usaha atau proses untuk mengajak umat manusia dengan cara yang bijaksana sesuai dengan perintah Allah dan tuntunan Rasulullah tujuannya untuk mengubah kondisi umat manusia dari yang kurang baik menuju ke arah yang lebih baik dengan tujuan memperoleh kebaikan dan kemaslahatan dunia maupun akhirat. Maka, bisa disimpulkan bahwa lembaga dakwah masjid adalah sekelompok orang yang bekerja sama dan membagi tugas masing-masing dalam rangka mengadakan program yang bertujuan untuk mengajak umat manusia agar menjadi lebih baik sehingga, mendapatkan kebaikan dan kemaslahatan dunia maupun akhirat sesuai dengan perintah Allah dan tuntunan Rasulullah.

Sebagai lembaga/organisasi, umumnya memiliki unsur-unsur sebagai berikut: man (orang-orang) baik pemimpin maupun pegawai atau personel, kerjasama (suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama), tujuan (merupakan arah atau sasaran yang dicapai yang juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, anggaran, dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan), peralatan (terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, dan modal lainnya), serta lingkungan (keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi).<sup>51</sup>

Maka, orang dalam lembaga dakwah bermakna siapa saja yang bersatu dan bersepakat dalam mengadakan usaha dakwah di masjid, yakni bisa pengelola/takmir masjid dan dai. Kerjasama adalah terkait dengan aktivitas mencapai tujuan dakwah yang dilakukan oleh semua

elemen pengurus dan dai masjid. Misalnya, seperti rapat perencanaan pengajian, koordinasi dai dan promosi kegiatan dakwah, evaluasi penyelenggaraan pengajian, dan lain-lain.

Tujuan dalam kajian ini, adalah mengajak umat agar menuju jalan kebenaran sesuai perintah Allah dan petunjuk Rasulullah. Sedangkan, sasarannya adalah siapa yang menjadi sasaran dakwah (*mad'uw*), bisa anak-anak, remaja, orang tua, baik muslim maupun non muslim. Program dalam kajian ini, bisa aktivitas pengajian, pembuatan majalah dakwah, atau lainnya yang digagas oleh masjid. Anggaran adalah dana yang diperlukan untuk penyelenggaraan program dakwah. Sedangkan peralatan adalah sarana dakwah, materi dakwah, dan modal lain yang mendukung tercapainya tujuan dakwah.

Jika krisis disebut sebagai hal yang menimbulkan kondisi negatif, maka krisis yang mengena pada lembaga dakwah masjid, bisa dikatakan sebagai hal yang mempengaruhi kinerja atau memberi efek negatif pada unsur-unsurnya. Secara kongkret, barangkali bisa digambarkan terjadinya krisis dapat berdampak negatif pada pengelola masjid (loyalitasnya, kinerjanya, kredibilitasnya), merusak ikatan kerjasama atau struktur pengelola masjid, menjauhkan masjid dari tujuan dan menghambat program maupun menggerus anggaran yang dimiliki, merusak/menghancurkan secara massif peralatan pendukung aktivitas dakwah.

---

<sup>51</sup> Ibid., 24-25.

## Manajemen Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid

Mengacu pada paparan teori manajemen krisis dan krisis pada lembaga dakwah masjid, maka dapat dirumuskan manajemen krisis pada lembaga dakwah masjid berarti adalah seperangkat langkah-langkah yang dijadikan panduan pengelola masjid dalam menentukan analisis situasi guna menetapkan strategi untuk mengatasi krisis yang menimpa masjid yang dikelolanya. Di antara langkah-langkah yang perlu diambil, ialah bagaimana pengelola masjid meramalkan krisis yang dihadapi tersebut dikaji lewat dampaknya perlu diidentifikasi apakah masuk dalam kategori prodormal, akut, kronik, ataukah sudah masuk tahap resolusi.

Kemudian, mengidentifikasi penyebab krisis tersebut terjadi. Dalam kajian ini, penyebab krisis telah ditetapkan sebagai situasi mengikat yakni lahirnya pandemi covid-19. Namun tidak cukup sampai di situ, langkah manajemen krisis harus berlanjut pada langkah menetapkan strategi yang tepat sesuai tahap/level krisis yang menimpa lembaga dakwah masjid di masa pandemi covid-19.

### Lembaga Dakwah Masjid di Masa Pandemi Covid-19

Pandemi covid-19 adalah situasi wabah yang dipicu oleh menular dan mewabahnya virus SARS-CoV-2. Seperti yang dikutip Adityo Susilo, saat ini penyebaran SARS-CoV-2 dari manusia ke manusia menjadi sumber transmisi utama sehingga penyebaran menjadi lebih agresif. Transmisi SARS-CoV-2

dari pasien simtomatik terjadi melalui droplet yang keluar saat batuk atau bersin.<sup>52</sup>

Untuk itu, perlu dilakukan upaya guna menghentikan penyebaran virus Corona agar korban bisa diminimalisir sebagaimana saran *World Health Organization* (WHO) dan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang dikutip dalam Darmin, yakni: (1) Menjaga jarak dengan orang lain minimal 1,5 meter; (2) Hindari keluar rumah apabila terpaksa harus keluar rumah hanya untuk keperluan yang sangat penting dan mendesak; (3) Selalu menggunakan masker jika bepergian atau keluar rumah, serta menutup mulut dan hidung dengan siku yang tertekuk atau menutup mulut dan hidung dengan tisu saat batuk atau bersin; (4) Selalu mencuci tangan dengan sabun dan air mengalir; (5) Selalu membersihkan permukaan dan barang yang sering disentuh dengan menggunakan desinfektan; (6) Membiasakan diri untuk mengkonsumsi makanan dan minuman dengan gizi yang seimbang; (7) Meningkatkan imunitas tubuh dengan olah raga teratur, istirahat yang cukup dan berjemur di sinar matahari di waktu pagi hari; (8) Menghindari perasaan cemas (ansietas), gelisah, panik, dan stress yang berlebihan, yang menyebabkan penurunan imunitas tubuh.<sup>53</sup>

Dengan rekomendasi pencegahan penyebaran virus corona tersebut, tentu melahirkan pola interaksi sosial dengan gaya baru dalam kehidupan bermasyarakat. Menurut Rizki dkk, penyebaran virus ini yang begitu cepat mengakibatkan terjadinya masalah sosial dan ekonomi yang terjadi

<sup>52</sup> Adityo Susilo dkk, "Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini", *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia* Vol.7 No.1 Maret 2020, 46, doi: <http://dx.doi.org/10.7454/jpdi.v7i1.415>

<sup>53</sup> Darmin Tuwu, "Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Covid-19", *Journal Publicuho* Volume 3 Number 2 (2020), 275-276, doi: [10.35817/jpu.v3i2.12535](https://doi.org/10.35817/jpu.v3i2.12535)

hampir di seluruh dunia termasuk Indonesia.<sup>54</sup>

Darmin Tuwu menyampaikan, perbandingan pola interaksi masyarakat sebelum dan setelah covid-19. Dua di antaranya, ialah jika sebelum pandemi covid-19 semua kegiatan dilakukan di luar rumah dan kegiatan sosial, bisnis, budaya, pendidikan, keagamaan, olahraga, dan lain-lain dalam bentuk kerumunan (*crowded*) dibolehkan dan tidak dibatasi jumlahnya. Namun, pada saat pandemi covid-19, semua kegiatan dilakukan di dalam rumah serta kegiatan sosial, bisnis, budaya, pendidikan, keagamaan, olahraga, dan lain-lain dalam bentuk kerumunan (*crowded*) dilarang atau dibolehkan dalam jumlah sedikit orang.

Kebijakan dan pengaturan kondisi sosial semacam itu, tentu sangat berpengaruh pada aktivitas dalam lembaga dakwah masjid yang pada umumnya mengumpulkan pengurus masjid dalam aktivitas koordinasi dan menghadirkan dai serta para *mad'uw* dalam kegiatan pegajian, baik itu yang diselenggarakan sebelum atau sesudah salat, maupun yang diselenggarakan dalam waktu khusus yang ditentukan di luar waktu salat. Sebagai yang disampaikan Wage, sebagian masjid yang di samping untuk salat juga untuk pengajian atau madrasah diniyah, namun berhenti sampai di situ. Jadi, amat jarang masjid dengan kegiatan yang lengkap, baik untuk pendidikan keimanan maupun implementasi berbagai ajaran Islam.<sup>55</sup>

Sementara itu, dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Pasal 13 ayat 1 menyebutkan, bahwa Pelaksanaan Pembatasan Sosial Berskala Besar di antaranya pembatasan kegiatan keagamaan dan pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum. Di dalam peraturan tersebut, di jelaskan bahwa kegiatan keagamaan termasuk kegiatan yang juga dikenakan Pembatasan sosial berskala besar. Sedangkan, MUI menghimbau masyarakat muslim untuk salat dan menjalankan ritual keagamaan lainnya di rumah masing-masing.<sup>56</sup>

### **Mengidentifikasi/ Meramalkan Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid**

Sebagaimana yang telah disampaikan pada bagian analisis situasi, mengidentifikasi krisis adalah mempertimbangkan/mengidentifikasi tahapan krisis yang sedang dialami oleh organisasi sesuai anatominya. Dimana anatomi krisis terdiri dari tahap prodormal, akut, kronik, dan resolusi. Pengidentifikasi tahapan krisis ini penting sebagai tahap awal manajemen krisis bertujuan untuk menekan dampak negatif seminimal mungkin.

Pada kajian ini, krisis yang dimaksud adalah krisis karena situasi pandemi covid-19

<sup>54</sup> Rizki Nor Azimah dkk, "Analisis Dampak Covid-19 Terhadap Sosial Ekonomi Pedagang Di Pasar Klaten Dan Wonogiri", *EMPATI Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial* VOL. 9 NO. 1 (2020), 59, doi: [10.15408/empati.v9i1.16485](https://doi.org/10.15408/empati.v9i1.16485)

<sup>55</sup> Wage, "Memfungsikan Masjid Sebagai Tempat Pendidikan Islam", *Islamadina Jurnal Pemikiran Islam* Volume 19, No. 2, (2018) : 28, doi: [10.30595/islamadina.v19i2.2476](https://doi.org/10.30595/islamadina.v19i2.2476)

<sup>56</sup> Tri Amelinyansih dkk, "Patuh Kepada Tuhan Atau Pemerintah ? Culture Shock Masyarakat Muslim Indonesia Di Tengah Pandemi Covid-19", *JISA: Jurnal Ilmiah Sosiologi Agama* Vol.3, No.2, (2020), 142, doi: <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/JISA/article/view/8019/0>

dengan segala konsekuensi kebijakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan guna menekan penyebaran virus tersebut dari manusia satu ke manusia lain. Di antaranya, ialah terkait pembatasan aktivitas kerumunan bahkan pelarangan berkerumun, kecuali untuk keperluan yang *urgent*. Penting untuk diuraikan bahwa, aktivitas yang ada dalam lembaga dakwah ialah meliputi koordinasi perencanaan aktivitas dakwah, menyelenggarakan kegiatan dakwah/pengajian, kerjasama dengan lembaga dakwah lain, mengevaluasi pelaksanaan dakwah, mencari sponsor pembiayaan aktivitas dakwah, dan sebagainya.

Pada umumnya, aktivitas lembaga dakwah semacam itu dilakukan dengan mengumpulkan banyak orang secara tatap muka secara langsung. Namun, dengan kebijakan menghentikan penyebaran virus covid-19 yang belakangan terjadi tentu aktivitas-aktivitas tersebut sulit dilakukan. Sejauh mana krisis akibat pandemi covid-19 ini dampaknya dapat dikaji dengan memahami tahapan krisis. Pada tahap krisis prodromal, secara teori dinyatakan sudah mulai muncul tanda-tanda terjadinya krisis. Dalam tahap prodromal, organisasi idealnya sudah memperoleh informasi awal tentang terjadinya krisis. Pada tahap ini, bisa merujuk pada awal mula ditetapkannya pandemi dimana Pemerintah harus memberikan perlindungan kepada masyarakat dalam pencegahan maupun penanganan kasus COVID-19 sesuai amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Saat itu, Presiden Jokowi

mengeluarkan pernyataan bahwa kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), merupakan kebijakan yang dipilih dalam merespon adanya Kedaruratan Kesehatan Pengertian Pembatasan Sosial Berskala Besar adalah pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Corona Virus Disease 2019 (COVID19), sedemikian rupa untuk mencegah kemungkinan penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19).<sup>57</sup>

Sebagai diketahui bersama, saat PSBB diterapkan semua aktivitas yang sarat akan mendatangkan kerumunan dihentikan, mulai dari perkantoran, sekolah dan pendidikan, bahkan aktivitas di pasar sangat dibatasi, aktivitas di tempat ibadah juga dihentikan. Semua digantikan dengan kerja, sekolah, ibadah, dan sebisa mungkin belanja dari rumah agar menghindari kerumunan dan kemungkinan transmisi penyebaran virus covid-19. Pada masa awal ini, banyak umat menduga kondisi sepi masjid tidak akan berlangsung lama sehingga pengaktifan kembali masjid dari pengehentian aktivitas secara total sebagai lembaga dakwah masih bisa menunggu pandemi mereda di Juni 2020.

Hantaman terbesar sebetulnya, terjadi beberapa hari menjelang salat Idul Fitri tiba. Karena pandemi COVID-19 ternyata belum juga berakhir, sejak enam hari sebelum lebaran pemerintah sudah mengeluarkan larangan salat Idul Fitri di masjid dan lapangan dan menganjurkan masyarakat muslim untuk salat Idul Fitri di rumah masing-masing (Peraturan Menteri

---

57. Aprista Ristyawati, "Efektifitas Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Masa Pandemi Corona Virus 2019 oleh Pemerintah Sesuai Amanat UUD NRI Tahun 1945", *Administrative Law &*

*Governance Journal*. Volume 3 Issue 2, (2020\_), 240-241, doi: <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.240-249>

Kesehatan Republik Indonesia nomor 9 tahun 2020 tentang pedoman pembatasan sosial berskala besar dalam rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Deseas 2019 (COVID-19), 2020). Dampaknya, umat Islam betul-betul merasakan kegelisahan dan kegalauan yang besar. Ini karena, umat Islam yang sehari-hari tidak salat sekalipun, ia akan salat setahun sekali pada hari raya Idul Fitri. Larangan salat Idul Fitri karena pandemi COVID-19, betul-betul menimbulkan kekacauan yang besar dalam relung batin umat Islam. Akibatnya, mayoritas masyarakat muslim akhirnya mengabaikan larangan pemerintah, dengan tetap menyelenggarakan salat Idul Fitri di masjid-masjid dan di lapangan terbuka, dengan pengaturan-pengaturan tertentu bernuansa sosial dan *physical distancing*, seperti dalam kasus salat berjamaah, salat jumat dan tarawih.<sup>58</sup>

Sempat beredar kabar diprediksi pandemi berakhir pada Juni 2020. Kemudian, dalam kajian tertentu diprediksikan pandemi berakhir antara 28 Agustus – 23 September 2020.<sup>59</sup> Pada titik ini, bisa dikatakan krisis telah masuk pada tahap akut. Yakni, tahap dimana secara teoritis dikatakan sebagai tahap dimana krisis sudah benar-benar tampak dan disadari keberadaannya baik oleh pihak internal perusahaan (lembaga) maupun eksternal perusahaan (lembaga). Dalam hal ini karena krisis karena pandemi ini tidak hanya dirasakan oleh lembaga dakwah masjid, namun juga masyarakat secara umum, pemerintah, juga banyak lembaga bisnis (perusahaan).

Pada tahap ini, hal yang berat mulai terasa karena tahap akut akan memunculkan krisis dalam intensitas yang tinggi dan mulai muncul kecepatan serangan yang bertubi-tubi. Artinya, dalam masa penantian terhentinya pandemi, ternyata seiring dengan hal tersebut makin tidak diketahui kapan akan berakhir ditandai dengan tetap makin bertambahnya jumlah penderita corona virus. Jika tidak mendapat penanganan yang baik, bukan tidak mungkin lembaga yang mengalami tahapan ini dapat mengalami kebangkrutan. Teori ini, banyak dipakai dalam lembaga bisnis sehingga, kata kebangkrutan merujuk pada tujuan lembaga bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan. Dalam konteks lembaga dakwah, masjid ini yang dimaksud dalam kondisi kebangkrutan bisa mengacu pada tujuan dakwah, yakni mengajak umat agar memahami dan menjalani kehidupan berdasarkan perintah Allah dan petunjuk Rasulullah, sehingga mendapatkan kemaslahatan di dunia dan akhirat. Maka, dalam kondisi kebangkrutan disini adalah kegagalan masjid dalam mengajak umat untuk mencapai tujuan tersebut sebab aktivitas dakwah tidak mampu diselenggarakan dalam waktu yang cukup lama, sehingga dikatakan mendapatkan serangan bertubi-tubi, yakni tidak bisa koordinasi dakwah, tidak bisa menyelenggarakan dakwah, tidak bisa menyelenggarakan salat jamaah tarawih dan idul fitri. Padahal, dakwah sering dilakukan dalam moment pasca salat tarawih dan idul fitri yang secara momentum hanya terjadi satu tahun sekali.

<sup>58</sup>. Dadang Darmawan dkk, "Sikap Keberagamaan Masyarakat Muslim Menghadapi Covid-19", *Religious: Jurnal Studi Agama-Agama dan Lintas Budaya* Vol 4, No. 2 (2020) 121, doi: 10.15575/rjsalb.v4i2.8596

<sup>59</sup>. Fransiscus Rian Pratikto, "Prediksi Akhir Pandemi COVID-19 di Indonesia dengan Simulasi Berbasis

Model Pertumbuhan Parametrik", *Jurnal Rekayasa Sistem Industri* Volume 9 No 2 (2020) , 63, doi: <https://doi.org/10.26593/jrsi.v9i2.4018.63-68>



Dalam teorinya, juga dinyatakan jika lembaga dapat menangani dengan baik masa-masa sulit di tahap akut ini maka bukan tidak mungkin lembaga justru dapat memperoleh keuntungan ganda. Perlu dicermati, pemerintah dalam hal ini memberikan panduan 2 hal atas kerumunan yakni, dihentikan atau dihindari dan dijalankan tetapi dengan mematuhi protokol kesehatan secara ketat. Dalam kondisi penetapan kebijakan, masih dibolehkannya adanya pengumpulan orang dengan protokol kesehatan yang ketat ini, bisa dinilai masih masuk dalam kategori krisis akut mengingat masih sangat dimungkinkan upaya mengatasinya agar tidak masuk ke kondisi yang lebih parah, yakni tahap kronik.

Pada tahap kronik, fase ini dapat berlangsung sangat lama, dalam hal fasilitas organisasi bisa terjadi penutupan fungsi gedung dan seluruh aktivitas di dalamnya, sedangkan peralatan secara virtual belum siap. Dalam hal pengelolaan dana bisa ditinggalkan oleh para penyandang dana. Tahap kronik bisa terjadi, manakala kebijakan yang diberlakukan menetapkan menutup total seluruh tempat ibadah (masjid, yang mana juga berfungsi sebagai lembaga dakwah), bukan membatasi kuota pengunjungnya.

Utamanya, bagi masjid-masjid yang mengandalkan pemasukan operasional dakwahnya dari donasi di kotak infak yang terletak di masjid, yang beredar pada saat pasca salat fardlu dan salat Jumat, menghadapi kebijakan demikian akan sangat

membuat terpukul. Sebagaimana yang terjadi di Mesir lebih tegas dan ketat untuk membatasi dan menutup pelaksanaan ibadah di masjid secara berjamaah di semua tempat. Di Indonesia, MUI masih membedakan antara zona merah dengan zona hijau, sehingga tidak semua masjid ditutup dan dihentikan semua aktivitasnya.<sup>60</sup> Pada kondisi seperti demikian, tentu pengelola lembaga dakwah masjid bisa terhenti, fungsi koordinasi tidak jalan sama sekali, aktivitas dakwah dihentikan semuanya, sedangkan pendanaan juga bisa berhenti total dan tidak mendapatkan tambahan pemasukan selama kebijakan tersebut ditetapkan.

Selain daripada kondisi masjid masuk dalam zona merah, dan ada kebijakan penghentian total aktivitas di masjid, pada tahap kronik ini bisa juga terjadi indikasi dimana adanya kegagalan pengelola masjid dalam mengendalikan penyebaran virus covid-19, karena lemahnya kontrol kepatuhan dari orang-orang yang terlibat dalam aktivitas lembaga dakwah. baik itu pengurus, dai, maupun *mad'uw*, sehingga menimbulkan adanya penularan di klaster lembaga dakwah tersebut.

Sedangkan tahap resolusi, secara teori dinyatakan sebagai tahap penyembuhan atau pulih kembali dan merupakan tahap yang terakhir dari tahapan-tahapan krisis. Artinya, tahap dimana lembaga telah mampu dan melewati masa krisis yang dialami. Tahap ini, adalah tahap dimana organisasi mulai menjadi pulih namun sekalinya sudah kembali pulih organisasi

---

<sup>60</sup>. Ayi Yunus Rusyana, "Fatwa Penyelenggaraan Ibadah Di Saat Pandemi Covid-19 Di Indonesia Dan Mesir", *Digital Library UIN Sunan Gunung Jati*, (2020), 1, <http://digilib.uinsgd.ac.id/30772/1/Fatwa%20Penyele>

nggaraan%20Ibadah%20di%20Saat%20Pademi%20Covid-19%20di%20Indonesia%20dan%20Mesir.pdf

tetap harus melihat krisis sebagai bagian dari pembelajaran untuk berhati-hati pada masa berikutnya. Pulih dalam konteks ini, bisa diterjemahkan ke dalam kondisi dimana lembaga dakwah telah berupaya semaksimal mungkin mengaktifkan kembali struktur dalam lembaga dakwah, membuka kembali aktivitas dakwah dengan berbagai sarana yang ada dan tentu dengan menerapkan protokol kesehatan secara ketat, dan menghimpun kembali pemasukan bagi operasional dakwah di masjid dengan cara-cara atau teknis yang aman. Sedikit saja lengah dalam hal pengawasan protokol kesehatan, bisa berdampak munculnya kluster penularan virus covid-19 di area masjid akan membuat masjid sebagai lembaga dakwah masuk ke situasi krisis lagi. Sebab dalam kondisi tersebut, mensyaratkan penutupan sementara hingga waktu yang belum bisa dipastikan karena mengikuti perkembangan yang terjadi.

Agar lebih jeli dalam mengidentifikasi tahap krisis yang terjadi berada di tahap mana, ketua dan atau pengurus lembaga dakwah dapat mencari informasi terkait data-data tentang krisis pandemi terkini dan kebijakan pemerintah atau otoritas daerah setempat yang berwewenang. Untuk itu diperlukan aktivitas pengamatan yang mendalam terhadap situasi yang ada khususnya gejala krisis penyelenggaraan dakwah di masjid. Pengamatan bisa dilakukan dengan membaca berita, kajian ilmiah, pemantauan langsung, maupun diskusi analisis situasi yang ada antar pengurus/pengelola masjid, bahkan dengan pengelola masjid lain atau otoritas yang membawahi pengelolaan masjid di tiap daerah maupun setingkat nasional.

### **Menganalisis krisis**

Secara teoritis, langkah menganalisis krisis yang dimaksud ialah, pengembangan dari proses identifikasi dengan bantuan formula 5W+1H (*what, when, why, where, dan how*) yang berfungsi untuk menjabarkan lebih mendalam penyebab krisis. Dengan keterangan tersebut, kajian ini mencoba menjabarkan tentang apa yang terjadi ialah, tidak berjalannya lembaga dakwah sebagaimana mestinya terjadi karena situasi pandemi, dimana hal ini bukan bersumber dari internal lembaga dakwah. Pandemi covid-19, adalah suatu krisis bidang kesehatan yang mengancam tidak hanya sektor kesehatan secara global, namun juga sektor-sektor lain seperti sosial, agama, pendidikan, dan ekonomi. Kapan ini terjadi, di Indonesia menetapkan darurat pandemi covid-19 sejak awal Maret 2020 yang hingga kini belum bisa dipastikan kapan berakhir. Namun, pemerintah kini sedang berusaha mencegahnya dengan upaya pemberian vaksin. Mengapa ini terjadi, asalnya darimana, dan apa penyebab awalnya masih dalam proses penelitian. Tetapi yang pasti, krisis karena pandemi ini dialami oleh lembaga dakwah masjid pada umumnya di Indonesia.

Krisis ini mempengaruhi pengelolaan lembaga dakwah masjid, oleh karena itu diperlukan upaya pencegahan penularannya salah satunya dengan menghindari kerumunan, kontak fisik, dan harus menjaga jarak minimal 1,5 meter padahal masjid memiliki daya tampung yang terbatas.

### **Strategi Mengisolasi Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid**

Telah dijelaskan secara teoritis bahwa strategi ini digunakan ketika lembaga berada pada situasi pra-krisis. Langkah isolasi krisis

diharapkan dalam bentuk manajemen harus mengupayakan agar krisis tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar. Untuk itu, begitu terlihat tanda-tanda krisis, segera arahkan ketahap penyelesaian. Fenomena krisis pada lembaga dakwah masjid karena pandemi covid-19 ini merupakan bentuk krisis *Victim cluster* yakni krisis dengan ancaman reputasi yang ringan sumber krisis bukan karena kesalahan lembaga. Dampaknya, memang besar bisa menghentikan dakwah tatap muka, namun secara substansi aktivitas dakwah bisa ditempuh dengan pembatasan dan penerpaan protokol kesehatan secara ketat atau dengan cara daring yang memanfaatkan teknologi yang tengah berkembang saat ini.

Di sisi lain, tidak ada dampak ancaman reputasi pada lembaga dakwah masjid jika penyelenggaraan dakwah dilakukan secara daring maupun secara langsung tatap muka dengan penerapan protokol kesehatan yang ketat mengingat ini mengikat setiap orang dan semua institusi, baik itu institusi bisnis, pemerintah, maupun organisasi/lembaga sosial kemasyarakatan. Sebagaimana disampaikan pada bagian mengidentifikasi krisis pada lembaga dakwah masjid di tahap prodormal, yakni diterimanya informasi bahwa pemerintah melindungi warganya dari ancaman krisis kesehatan dengan menutup sementara kegiatan berkerumun di luar rumah dan memindahkannya ke dalam rumah, hendaknya pengelola masjid sejak saat itu mulai menggagas alternatif penyelenggaraan aktivitas lembaga dakwah melalui media lain yang dapat dimanfaatkan, seperti dengan mengoptimalkan penggunaan *gadget* ponsel *android* dan kuota internet.

Belakangan ini, fenomena media sosial dan grup yang dibentuk secara daring sudah merebak bahkan sebelum pandemi terjadi. Hampir semua komunitas atau lembaga memiliki grup media sosial sebagai sarana komunikasi. Grup-grup media sosial tersebut dapat digunakan oleh para pengelola masjid untuk melakukan koordinasi dan komunikasi yang intensif baik antar pengelola maupun pengelola masjid dengan jemaah/ *mad'uw*. Selebihnya, untuk pengadaan aktivitas dakwah atau pengajian bisa dilakukan dengan menggunakan media sosial yang mudah diakses oleh semua pihak, alternatifnya bisa menggunakan aplikasi *youtube live streaming*, *zoom meeting* untuk penyampaian dakwah secara video dan audio. Sedangkan, grup-grup media sosial juga bisa digunakan untuk mengirim materi dakwah baik berupa tulisan, rekam audio maupun video dan sangat dimungkinkan terjadi dialog dua arah dengan aplikasi-aplikasi tersebut.

Strategi ini sangat solutif, bahkan jika krisis pandemi ini belum bisa diprediksi kapan berakhir sehingga menyebabkan krisis lebih lanjut yakni tahap akut. Yang mana dalam tahap akut dinyatakan sebagai pandemi masih terjadi berlarut-larut menyebabkan bertubi-tubi momentum keagamaan yang biasanya juag diikuti adanya aktivitas dakwah di dalamnya menjadi perlu dibatasi jumlah pesertanya agar tetap bisa menjaga jarak minimal 1,5 meter dan tidak mengakibatkan kerumunan yang menyakkan. Dengan strategi penyelenggaraan aktivitas dakwah secara daring, mometum dakwah apapun, kapanpun, di rumah sekalipun, bahkan jika ada di antara pengelola masjid maupun *mad'uw* mengalami sakit tanpa gejala, tetap

bisa mengikuti rangkaian dakwah yang disampaikan oleh dai.

Terkait dengan sistem penerimaan donasi guna operasional dakwah, pengelola masjid hendaknya membuka alternatif penerimaan donasi melalui saluran-saluran tak langsung, yakni bisa dengan membuka rekening tabungan khusus masjid yang nanti perlu dibuatkan mekanisme kontrolnya agar menghindari potensi penyalahgunaan dana lembaga dakwah masjid.

### **Strategi Pemulihan dan Pengendalian Krisis Pada Lembaga Dakwah Masjid**

Secara teoritis, langkah ini digunakan untuk mengatasi krisis bilamana sudah masuk tahap akut dan kronik. Langkah yang harus dilakukan untuk menjalankan strategi ini ialah, yang *pertama*, melakukan identifikasi pada unsur lembaga dakwah mana yang terdampak signifikan atas situasi pandemi covid-19. Apakah pada tidak berjalannya struktur, atau terhambatnya program/aktivitas dakwah, rusaknya peralatan dakwah, atau bahkan kesulitan yang dialami oleh sasaran lembaga dakwah (*mad'uw*). Setiap indikasi itu dicari akar/substansi masalahnya. Bisa jadi, karena krisis disebabkan oleh pandemi covid-19 ini dapat dicari sebab yang lebih spesifiknya lagi. Apakah karena kebijakan pemerintah, atau karena status zona bahaya covid di area masjid, ataukah karena adanya kluster penularan covid-19 pada jemaah dan pengelola masjid. Jika akar masalahnya pada status zona merah sehingga harus mengikuti aturan pemerintah untuk pengehentian sementara maka harus patuh dan menunggu sampai status tersebut diturunkan ke *orange* atau hijau.

Namun, jika penyebab krisis dan tidak berjalannya program dakwah karena adanya kasus penularan covid-19 di lingkungan internal masjid, maka bisa digali lagi kemungkinan lemahnya penerapan protokol yang ada di masjid. Untuk mengatasinya maka perlu koordinasi kembali terkait evaluasi penerapan protokol di masjid saat penyelenggaraan dakwah. Yakni terkait apakah sudah rutin menyemprot tempat dan peralatan dakwah dengan desinfektan, apakah setiap orang yang masuk ke masjid sudah cuci tangan dengan sabun atau memakai *hand sanitizer*, apakah yang datang sudah dipastikan memakai masker dengan benar, dan sudahkah mereka menjaga jarak minimal 1,5 meter. Dari hasil peninjauan kembali akan hal tersebut selanjutnya yang *kedua*, bisa dilakukan isolasi/pembatasan dampak. Dalam hal ini bisa menempuh jalan jika ada yang sakit dihibau agar tidak datang ke masjid terlebih dahulu demi kesehatan bersama.

Berikutnya, yang *ketiga* ialah dari berbagai prediksi kemungkinan-kemungkinan teknis yang bisa dilakukan, perlu pemetaan kapasitas internal lembaga dakwah masjid dan pengaruh eksternal. Analisis situasi berupa tahapan untuk membaca situasi dan menentukan kekuatan-kelemahan, peluang-ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi. Dalam rangka merumuskan strategi, manajemen perlu melakukan langkah-langkah pembacaan terhadap visi-misi-tujuan lembaga dakwah dan analisis situasi kekuatan dan kelemahan

internal serta peluang dan ancaman dari pihak eksternal.<sup>61</sup>

Gambarannya ialah dengan cara bila perlu lembaga dakwah menyediakan masker bagi yang lupa membawa/memakai masker saat datang ke masjid, memastikan ketersediaan air bersih dan sabun untuk cuci tangan atau *hand sanitizer*, juga menugaskan orang yang tegas serta santun dalam mengingatkan para *mad'uw* agar tetap menjaga jarak aman dalam majelis dakwah.

Terkait dengan pendanaan program dakwah, jika dalam posisi krisis akut atau kronis misalnya karena kepercayaan donatur belum terbangun, secara teknis kesulitan transfer, maupun karena kemampuan finansialnya menurun, bisa dicarikan jalan keluar berupa edukasi pentingnya penyaluran donasi secara transfer dan jaminan uang tidak diselewengkan karena rekening atas nama lembaga dakwah atau otoritasnya dikendalikan oleh lebih dari seorang pengeola lembaga dakwah. Terkait donatur yang kesulitan teknis transfer bisa diedukasi dengan menunjukkan langkah-langkah transfer, jika masih kesulitan, maka kotak amal tetap disediakan tetapi di bagian depan/teras masjid. Jika persoalannya sebab menurunnya kemampuan finansial donatur, maka bisa dilakukan pencarian sumber-sumber donasi lainnya, mengingat pada masa pandemi banyak terjadi pemutusan hubungan kerja, kerja separuh waktu dan gaji dipotong separuh, serta lesunya iklim usaha.

*Keempat* ialah pengelola masjid harus memilih strategi defensif, adaptif, ataukah

dinamis. Strategi defensif dilakukan dengan cara mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa lebih dulu, sembari membentengi diri dengan kuat. Strategi defensif bisa berupa tetap mengadakan program dakwah dengan protokol yang ketat sembari memastikan tidak ada penularan di klaster masjid saat pengajian berlangsung. Strategi adaptif menyesuaikan program lembaga dakwah dengan situasi yang berkembang. Jika dalam posisi kekebalan tubuh umat belum terbentuk untuk melawan virus covid-19 maka pelaksanaan dakwah tetap wajib taat protokol. Namun, di saat nanti vaksin sudah hampir menyeluruh dan kekebalan tubuh umat telah terbentuk, kecuali pada kelompok-kelompok tertentu yang belum mendapatkan vaksin, maka strategi yang digunakan pun harus bisa adaptif sesuai dengan kebijakan pemerintah. Sehingga, mungkin kegiatan bisa lebih massif dan kembali dilaksanakan di masjid.

Sedangkan, strategi dinamis bersifat makro dan bisa mengubah karakter lembaga. Misalnya jika dalam konteks perusahaan dengan cara merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menggandeng kekuasaan, dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian. Dalam hal ini, jika memang lembaga masjid kesulitan dalam hal pendanaan program dakwah bisa secara khusus membentuk struktur baru atau memperbanyak alokasi SDM yang fungsinya khusus untuk melakukan penggalan dana. Sementara program dakwah dilakukan seminimal mungkin terlebih dahulu, mengingat setiap pengajian juga harus membayarkan *fee* bagi dai dan memerlukan

<sup>61</sup>. Abdullah, Analisis Swot Dakwah Di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah, MIQOT Vol. XXXVI No. 2,

2012, 424-425.  
<http://dx.doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125>

DOI:

kuota internet yang cukup besar jika dilakukan secara daring.

## Kesimpulan

Langkah-langkah manajemen krisis pada lembaga dakwah masjid pertama pengelola masjid perlu memahami kriteria dan bentuk konkret tiap tahap krisis prodormal, akut, dan kronis. Pada kajian ini krisis akibat situasi pandemi covid-19 bisa masuk kategori prodormal saat di awal-awal pandemi ditetapkan dan dimungkinkan akan berakhir beberapa bulan ke depan.

Namun, krisis karena pandemi covid-19 masuk dalam kategori krisis akut manakala umat merasa secara bertubi-tubi dalam berbagai momentum besar seperti tarawih dan idul fitri tetap belum bisa menyelenggarakan dakwah di masjid seperti sedia kala karena kebijakan pembatasan sosial berskala besar. Sedangkan, krisis karena pandemi covid-19 juga dapat masuk dalam kategori tahap kronik ketika pada situasi masjid dimana di area zona merah atau mengalami penularan covid-19 di area dalam masjid sehingga, harus meniadakan sama sekali aktivitas di masjid, sedangkan perangkat untuk pelaksanaan dakwah secara virtual belum siap. Ditambah lagi, dengan pendanaan program dakwah yang menurun tajam.

Langkah kedua, pengelola masjid perlu mengamati gejala spesifik krisis pandemi

covid-19 dan dampaknya pada lembaga dakwah dengan mengurai apa itu pandemi, mengapa muncul pandemi, bagaimana penularannya (tidak menerapkan protokol kesehatan), dimana ruang lingkup serangannya (memahami posisi masjid dalam zona merah, *orange*, atau hijau), dan berakhirnya belum dapat dipastikan. Jika sebuah lembaga dakwah mengalami krisis pada tahap prodormal langkah ketiga adalah agar segera melakukan isolasi krisis dengan berinisiatif membangun sarana atau media dakwah virtual dengan memanfaatkan berbagai aplikasi yang ada pada gadget.

Namun, apabila dari identifikasi tahapan krisis yang dilakukan ternyata lembaga masjid masuk dalam kondisi krisis kronik ataupun akut, maka langkah keempat yang diambil ialah lembaga dakwah mengidentifikasi penyebab tidak berjalannya program dakwah dan tidak tercapainya tujuan dakwah dan menentukan strategi pemulihannya. Karena pada situasi sekarang pemerintah masih baru memulai menyuntikkan vaksin guna membangun kekebalan warga negara terhadap virus covid-19, maka sementara hendaknya lembaga dakwah tetap membatasi dan menerapkan protokol covid-19 jika mengadakan kajian/dakwah di masjid atau mengupayakan dakwah dengan media virtual. Sembari secara adaptif mengikuti perkembangan krisis pandemi ini sejauh mana agar kelak dapat merancang teknis pengelolaan krisis yang lebih sesuai.

## Bibliografi

- Abdullah. *Analisis Swot Dakwah Di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah*, MIQOT Vol. XXXVI No. 2, 2012: 424-425. doi: <http://dx.doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125>
- Afrilia, Ascharisa Mettasatya. "Memetakan Manajemen Krisis Perusahaan Jasa Travel Umroh "First Travel" Dalam Menghadapi Krisis Perusahaan." *Jurnal Ilmu Sosial* Vol. 16 No. 2 (2017): 67. doi: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/ilmusos/article/view/16944/13718>
- Amelinyaningsih, Tri dkk. "Patuh Kepada Tuhan Atau Pemerintah ? Culture Shock Masyarakat Muslim Indonesia Di Tengah Pandemi Covid-19." *JISA: Jurnal Ilmiah Sosiologi Agama* Vol.3, No.2 (2020): 142. doi: <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/JISA/article/view/8019/0>
- Andryani, Kristina dan Rosalia Nurdiarti. "Pengelolaan manajemen krisis oleh Humas pada instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017." *ETTISAL* Vol.3, No.2 (2018): 173. doi: <http://dx.doi.org/10.21111/ettisal.v3i2.1930>
- Arif, Adzkia. "Analisis Strategi Komunikasi Krisis Humasda Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 2 Bandung." *ALFUAD Jurnal Sosial Keagamaan*, Vol 2, No 1 (2018): 2. doi: 10.31958/alfuad.v2i1.1204
- Ashari, Noratikah Mohamad dkk. "Crisis Response Strategy and Crisis Types Suitability: A Preliminary Study on MH370." *SHS Web of Conferences* 33, 00037 (2017): 4. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300037>
- Azimah, Rizki Nor dkk. "Analisis Dampak Covid-19 Terhadap Sosial Ekonomi Pedagang Di Pasar Klaten Dan Wonogiri." *EMPATI Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial* VOL. 9 NO. 1 (2020): 59. doi :: 10.15408/empati.v9i1.16485
- Carroll & Buchholtz. *Business & Society: Ethics, sustainability and Stakeholder Management 9th Edition*. United States of America: Cengage Learning, 2015.
- Darmawan, Dadang dkk. "Sikap Keberagamaan Masyarakat Muslim Menghadapi Covid-19, Religious." *Jurnal Studi Agama-Agama dan Lintas Budaya* Vol. 4, No. 2 (2020): 121. doi: 10.15575/rjsalb.v4i2.8596
- Darodjat dan Wahyudiana. "Memfungsikan Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Untuk Membentuk Peradaban Islam." *ISLAMADINA* Volume XIII, No. 2 (2014): 1. doi: 10.30595/islamadina.v0i0.1675
- Fajar, Arief. "Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis Dalam Kajian Public Relations." *Jurnal Aspikom* Vol 1, No 3 (2011): 281. doi: <http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v1i3.25>
- Handayani, Kiki dan Erman Anom. "Peran Pr Menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra Pt.Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G.737/400 Di Yogyakarta", *Jurnal Komunikologi* Volume 7, Nomor 1 (2010): 23. doi: <https://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/Kom/article/view/986>
- Hasan, Safari. "Strategi Rumah Sakit Dalam Menghadapi Krisis Public Relations Menurut Perspektif Fiqh Muamalat." *AN-NISBAH* Vol. 02, No. 01 (2015): 391. doi: <https://doi.org/10.21274/an.2015.2.1.379-404>.
- Hentika, Niko Pahlevi, Suryadi, Mochammad Rozikin. "Meningkatkan Fungsi Masjid melalui Reformasi Administrasi." *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* Vol. 2, No.2, (2013): 306. doi: <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/364>

- HUMAS BAZNAS. "Masa Pandemi 2020, Penghimpunan BAZNAS Naik 30 Persen." Baznas.go.id. 01 januari, 2021. [https://baznas.go.id/Press\\_Release/baca/Masa\\_Pandemi\\_2020,\\_PENGHIMPUNAN\\_BAZNAS\\_Naik\\_30\\_Persen/689](https://baznas.go.id/Press_Release/baca/Masa_Pandemi_2020,_PENGHIMPUNAN_BAZNAS_Naik_30_Persen/689). (diakses 30 Januari, 2021).
- Husaini dan Happy Fitria. "Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* Volume 4, No. 1 (2019): 45. doi: <http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>
- Imran, Ayub Ilfandy. *Komunikasi Krisis*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Indayani, Siti dan Budi Hartono. "Analisis Pengangguran dan Pertumbuhan Ekonomi sebagai Akibat Pandemi Covid-19." *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika* Volume 18 No. 2 (2020): 201. doi: <https://doi.org/10.31294/jp.v18i2.8581>
- Jalaludin. "Kajian Manajemen Krisis pada upaya pencegah penyebaran Covid-19 dalam Pemilihan Serentak Tahun 2020." *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia* Vol. 2 No. 1 (2020): 75. doi : <https://doi.org/10.46874/tkp.v2i1.196>
- Jaya, Pajar Hatma Indra. "Dakwah Pembebasan: Sebuah Cerita Dari Saung Balong, Majalengka, Jawa Barat." *Jurnal Dakwah* Vol. XIII, No. 2 (2012): 173. doi: <https://doi.org/10.14421/jd.2012.13202>
- Juhari. "Tantangan Dan Arah Dakwah Di Tengah Ancaman Pandemi Covid 19." *Jurnal Peurawi: Media Kajian Komunikasi Islam* Vol. 03 No. 02 (2020): 50. doi: <http://dx.doi.org/10.22373/jp.v3i2.7919>
- Kadirya, Allinta. "Analisis Manajemen Krisis." *SIMULACRUM* Vol. 1 No. 1 (2014): 4. doi: <http://karyailmiah.upi-yai.ac.id/files/pdf/20140220123931.pdf>
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Kusumadyahdewi. "Pengelolaan Keuangan Masjid Sebagai Organisasi Nirlaba." *JPIPS : Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial* Vol. 4, No. 2 (2018): 81. doi: <https://doi.org/10.18860/jpips.v4i2.7312>
- Luhukay, Marsefio S. "Penerapan Manajemen Krisis Di Indonesia : Memotret Krisis Dalam Kacamata Public Relations." *Jurnal Ilmiah SCRIPTURA*, Vol. 2, No. 1 (2008): 23-25. doi: <https://doi.org/10.9744/scriptura.2.1.18-28>
- Muslim, Moh. Manajemen Stress Pada Masa Pandemi Covid-19. *ESENSI* Vol. 23 No. 2 (2020): 192. doi : <https://ibn.e-journal.id/index.php/ESENSI/article/view/205>
- Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Pratikto, Fransiscus Rian. "Prediksi Akhir Pandemi COVID-19 di Indonesia dengan Simulasi Berbasis Model Pertumbuhan Parametrik." *Jurnal Rekayasa Sistem Industri* Volume 9 No 2 (2020): 63. doi :<https://doi.org/10.26593/jrsi.v9i2.4018.63-68>
- Purwaningwulan, Melly Maulin. "Public Relations Dan Manajemen Krisis." *Jurnal Majalah Ilmiah UNIKOM* Vol.11 No. 2 (2013): 167-168. doi: [https://jurnal.unikom.ac.id/\\_s/data/jurnal/volume-11-2/01-miu-11-2-melly.pdf/pdf/01-miu-11-2-melly.pdf](https://jurnal.unikom.ac.id/_s/data/jurnal/volume-11-2/01-miu-11-2-melly.pdf/pdf/01-miu-11-2-melly.pdf)
- Ristyawati, Aprista. "Efektifitas Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Masa Pandemi Corona Virus 2019 oleh Pemerintah Sesuai Amanat UUD NRI Tahun 1945.



- Administrative Law & Governance Journal* Volume 3 Issue 2 (2020): 240-241. doi: <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.240-249>
- Rusmalita, Santa. "Potret Manajemen Masjid Di Pedesaan." *Jurnal Al-Hikmah* Vol 10, No 1 (2016): 80. doi :<https://doi.org/10.24260/al-hikmah.v10i1.548>
- Rusyana, Ayi Yunus. "Fatwa Penyelenggaraan Ibadah Di Saat Pandemi Covid-19 Di Indonesia Dan Mesir." *Digital Library UIN Sunan Gunung Jati*. <http://digilib.uinsgd.ac.id/30772/1/Fatwa%20Penyelenggaraan%20Ibadah%20di%20Saat%20Pademi%20Covid-19%20di%20Indonesia%20dan%20Mesir.pdf>
- Sekarbuana, Made Widya, Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarani. "Strategi Manajemen Krisis Public Relation PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali Dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017." *E-Jurnal Medium* Vol 1 No 2 (2018): 5. doi: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/40509>.
- Silviani, Irene. *Public Relations sebagai Solusi Komunikasi Krisis*. Surabaya: Scopindo, 2020.
- Suharyanti dan Achmad Hidayat Sutawidjaya. "Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis Dan Perspektif Public Relations." *Journal Communication Spectrum* Vol. 2 No. 2 (2013): 166. doi : [http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal\\_Communication\\_spectrum/article/view/281](http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal_Communication_spectrum/article/view/281)
- Susilo, Adityo dkk. "Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini Coronavirus Disease 2019: Review of Current Literatures." *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia* Vol. 7, No. 1 (2020): 46. doi :<http://dx.doi.org/10.7454/jpdi.v7i1.415>
- Ucu, Karta Raharja. "Optimalisasi Pegelolaan Keuangan Lembaga Zakat Saat Krisis." *Republika.co.id*. 06 Apr, 2020. <https://www.republika.co.id/berita/q8bmq6282/optimalisasi-pengelolaan-keuangan-lembaga-zakat-saat-krisis>. (30 Januari, 2021).
- Ulfa, Nadya, Wayan Suadnya, Hartin Nur Khusnia. "Manajemen Krisis Humas Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara Pada Saat Gempa Bumi Lombok 2018." *JCommSci-Journal Of Media and Communication Science* Vol. 2 No. 2 (2019): 97-115. doi: 10.29303/jcommsci.v2i2.48
- Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Tampubolon, Paruhuman. "Pengorganisasian Dan Kepemimpinan Kajian Terhadap Fungsi-fungsi Manajemen Organisasi Dalam Upaya Untuk Mencapai Tujuan Organisasi." *Jurnal Stindo Profesional* Volume IV Nomor 3 (2018): 23-25. [http://jurnalstipro.com/wp-content/uploads/2019/01/4\\_jurnal\\_dr\\_paruhuman\\_tampubolon\\_terbit\\_mei\\_2018-2.pdf](http://jurnalstipro.com/wp-content/uploads/2019/01/4_jurnal_dr_paruhuman_tampubolon_terbit_mei_2018-2.pdf)
- Tuwu, Darmin. "Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Covid-19." *Journal Publichuo* Volume 3 Number 2 (2020) : 275-276. doi :10.35817/jpu.v3i2.12535
- Umar, Ramzy Hamzah. "Manajemen Krisis PT Liga Indonesia dalam Kasus Berhentinya Kompetisi Sepakbola Indonesia Tahun 2015." (2019): 173. <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/16770/978-602-51425-5-0%20-%20Chapter%207?sequence=8&isAllowed=y>
- Wage. "Memfungsikan Masjid Sebagai Tempat Pendidikan Islam." *Islamadina Jurnal Pemikiran Islam* Volume 19, No. 2 (2018): 28. doi : 10.30595/islamadina.v19i2.2476

- Windriati, Fika Suci. "Analisa Manajemen Krisis Pt. Pelabuhan Indonesia li (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan." Skripsi Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, 2011. <http://repository.upnyk.ac.id/1302/1/SKRIPSI.pdf>
- Yanti, Etri, Nova Fridalni, Harmawati. "Mencegah Penularan Virus Corona." *Abdimas Sainika* Volume 2 Nomor 1 (2020): 192. doi : <http://dx.doi.org/10.30633/jas.v2i1.553>
- Yulianti, Wulan dan Rino Febrianno Boer. "Manajemen krisis public relations dalam menangani penolakan imunisasi measles rubella." *Profesi Humas* Volume 4, No. 2 (2020): 292-293. doi : <https://doi.org/10.24198/prh.v4i2.23700>
- Zaman, Wahyu Khoiruz. "Masjid Sebagai Pusat Dakwah Islam di Kampung (Studi Masjid Darus Sa'adah Desa Hadipolo Kec. Jekulo Kab. Kudus." *At-Tabsyir jurnal Komunikasi Penyiaran Islam* vol. No. (2019): 371-372. doi :10.21043/at-tabsyir.v6i2.6777