



## Adaptasi Organisasi Pelayanan Manusia selama Pandemi Covid-19 (Studi pada Yayasan Kampus Diakoneia Modern)

**Jessica Hutting<sup>1</sup>, Ety Rahayu<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik,  
Universitas Indonesia  
Email: [jessica.hutting@ui.ac.id](mailto:jessica.hutting@ui.ac.id)

### Abstrak

Organisasi Pelayanan Manusia memiliki peran penting dalam sektor kesejahteraan sosial. Melihat peran penting ini, maka organisasi pelayanan manusia harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi pada situasi dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Adaptasi dilakukan bukan hanya untuk menjawab kebutuhan klien, tetapi juga untuk keberlanjutan organisasi. Pandemi Covid-19 yang menimbulkan banyak dampak pada aspek ekonomi, kesehatan, pendidikan, lingkungan, teknologi, dan sosial, juga berimbas pada dinamika organisasi pelayanan manusia. Yayasan KDM sebagai organisasi penyedia layanan kesejahteraan anak, perlu melakukan proses adaptasi agar dapat tetap menjangkau klien dan memenuhi hak mereka, meskipun akan menemukan tantangan sekaligus pembelajaran di tengah situasi yang sulit. Sejumlah adaptasi dilakukan pada program, kegiatan, dan prosedur agar tetap dapat memenuhi permintaan karena meningkatnya kebutuhan klien di tengah pandemi. Keberhasilan proses adaptasi sebuah organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan tipe kepemimpinan.

**Kata Kunci:** *Organisasi Pelayanan Manusia, Adaptasi, Pandemi Covid-19*

### Abstract

Human Service Organization have an important role in the social welfare sector. Seeing this important role, human service organization must have the ability to adapt to situations and changes that occur in the external environment. Adaptation is done not only to answer the client's needs, but also for the sustainability of the organization. The Covid-19 pandemic, which has had many impacts on the economic, health, educational, environmental, technological and social aspects, has also affected the dynamics of human service organization. KDM Foundation as an organization that providing child welfare services, needs to carry out an adaptation process so that it can continue to reach clients and fulfill their rights, even though it will find challenges as well as lessons learned and chance in the midst of difficult situation. A number of adaptations were made to programs, activities, and procedures in order to continue to meet demand due to the increasing needs of clients in the midst of the pandemic. The organizational culture and the type of leadership, influence the success of an organization's adaptation process.

**Keywords:** *Human Service Organization, Adaptation, Covid-19 Pandemic*

## PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 merupakan bencana global yang menurut Kementerian Kesehatan Republik Indonesia telah menyebabkan 2.455.912 konfirmasi kasus positif dan 64.631 kematian ([Covid19.go.id](https://www.covid19.go.id/), 9 Juli 2021). Seiring dengan berjalannya waktu, penambahan jumlah kasus konfirmasi positif di Indonesia semakin masif dan memunculkan beragam kebijakan pemerintah yang salah satunya mengatur mengenai *social/physical distancing* (jarak sosial/fisik), termasuk Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku di seluruh wilayah Indonesia.

Pada 15 Juni 2020, *Independent Sector* sebuah organisasi keanggotaan nasional di Amerika Serikat, merilis hasil survei dampak dari Covid-19 pada 110 organisasi nirlaba. Survei tersebut menggambarkan bahwa pandemi dan penghentian kegiatan ekonomi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap layanan, operasional, dan sumber daya manusia yang bekerja di sektor nirlaba. Secara umum, survei memberikan bukti yang jelas tentang penurunan pendapatan dan donasi individu, yang memaksa lembaga nirlaba membatasi layanan yang diperlukan, pemberhentian karyawan, cuti, atau pemotongan gaji dan tunjangan karyawan (*Independent Sector*, 2020).

Hasil survei *Public Allies* (2020) pada 4.390 lembaga menunjukkan bahwa organisasi nirlaba menghadapi banyak tantangan dalam menangani krisis selama pandemi Covid-19, antara lain: 1) meningkatnya permintaan layanan, 2) menurunnya pendapatan organisasi, 3) menurunnya jumlah staf dan relawan, serta 4) kendala pada infrastruktur teknologi yang sudah tertinggal jaman. Menurut Young, et.al. (2020) menyatakan bahwa organisasi nirlaba sering kali berada di garis depan saat krisis, yang berfungsi sebagai mitra penting bagi pemerintah dalam mempertahankan jaring pengaman komunitas dan kualitas hidup masyarakat. Situasi yang dihadapi oleh organisasi pelayanan manusia nirlaba di Amerika Serikat, dapat juga dialami oleh organisasi di Indonesia.

Seperti pernyataan dari pengurus sebuah panti sosial remaja di Jakarta, Rita Winarti, bahwa pemerintah masih memberikan bantuan dana kepada panti, meskipun tidak sebesar biasanya karena dana difokuskan untuk mengatasi pandemi (Jawa Pos, 9 Mei 2021). Winarti juga menyatakan bahwa selama pandemi jumlah warga binaan semakin bertambah, karena selama kapasitas panti masih ada mereka tidak bisa menolak rujukan.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Diena Haryana, pendiri organisasi nirlaba yang berfokus pada perlindungan anak, bahwa kinerja organisasi pelayanan manusia nirlaba di bidang pengasuhan anak sulit diukur karena tidak bersifat *tangible*, sementara di tengah pandemi Covid-19, mereka harus menggunakan lebih banyak sumber daya dan tenaga untuk mempromosikan kegiatan yang dilakukan (Googleblog, 1 Desember 2020). Haryana merasa tidak yakin organisasi nirlaba yang dikelola dapat bertahan untuk jangka panjang karena tidak mudah menemukan sumber daya dan alat yang tepat untuk mengatasi beberapa tantangan di situasi pandemi saat ini.

Terkait dengan dampak pandemi Covid-19 pada kehidupan anak di Indonesia dari studi yang dilakukan oleh Wahana Visi Indonesia (2020) pada 12-18 Mei 2020 menemukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Minimnya fasilitas pendukung untuk pembelajaran dalam jaringan (daring) maupun luar jaringan (luring).
2. Kerentanan pada asupan nutrisi dan kesehatan anak.
3. Terhambatnya dukungan orang tua untuk memenuhi kebutuhan dasar anak.

Selain berdampak langsung pada kehidupan anak, pandemi Covid-19 juga berdampak pada kondisi rumah tangga/keluarga. Hasil penelitian dari SMERU Research Institute (2021), menunjukkan bahwa selain mengalami penurunan pendapatan, sebanyak 24,4% responden rumah tangga melaporkan peningkatan pengeluaran. Hasil penelitian SMERU juga menunjukkan peningkatan beban ibu di dalam rumah tangga. Survei ini menemukan bahwa 45% rumah tangga melaporkan adanya

tantangan perilaku dari anak mereka, yaitu 20,5% responden mengatakan anak mengalami kesulitan konsentrasi belajar; 12,9% menjadi lebih mudah marah, dan 6,5% mengalami kesulitan tidur (SMERU Research Institute, 2021).

Hasil survei dari Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI, 2020) menunjukkan bahwa selama pandemi Covid-19 anak mengalami kekerasan di dalam keluarga. Berdasarkan hasil survei tersebut, bentuk kekerasan fisik yang umum dialami anak-anak adalah dicubit (23%), dipukul (10%), dijewer (9%), didorong dan dijambak (6%), ditarik (5%), dikurung dan ditendang (4%), serta diinjak (3%). Kekerasan fisik yang dialami anak-anak di rumah dilakukan oleh ibu (60%), kakak/adik (36%), ayah (27,4%), saudara lainnya (9,1%), kakek/nenek (3,1%), dan asisten rumah tangga (0,5%).

Selain berbagai persoalan yang timbul di atas, pandemi Covid-19 berpotensi menyebabkan anak-anak kehilangan orang-orang terdekatnya yang meninggal akibat Covid-19. Berdasarkan data dari Satgas Penanganan Covid-19 per 20 Juli 2021, diketahui ada 11.045 anak menjadi yatim piatu, yatim atau piatu (Kementerian Sosial RI, 2021). Pada sisi lain jumlah anak yang terpapar Covid-19 sebanyak 350.000 anak dan 777 anak meninggal dunia (Kementerian Sosial RI, 2021).

Melihat kondisi yang dihadapi oleh organisasi nirlaba yang melayani anak-anak prasejahtera di masa pandemi Covid-19, dapat dilihat bahwa berbagai penyesuaian harus dilakukan, mulai dari aspek pemberian layanan, penggunaan teknologi, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, hingga metode penjangkauan penerima manfaat, agar organisasi tetap bertahan di tengah situasi krisis ini. Sementara itu, kondisi anak-anak prasejahtera di masa pandemi Covid-19 memiliki kerentanan lebih tinggi dalam banyak aspek kehidupannya, sehingga membutuhkan bantuan layanan dari berbagai pihak, termasuk organisasi pelayanan manusia untuk menjamin pemenuhan hak dan perlindungannya.

Pembahasan dalam literatur yang ditemukan tentang organisasi pelayanan manusia nirlaba dalam situasi pandemi Covid-19 belum spesifik pada pelayanan bidang tertentu, masih membahas beberapa bentuk organisasi secara umum. Sementara itu, dalam konteks Indonesia belum banyak studi atau jurnal mengenai organisasi pelayanan manusia nirlaba di bidang kesejahteraan anak di masa pandemi Covid-19.

Pada penelitian terdahulu, pembahasan melingkupi beberapa hal, antara lain:

1. Manajemen perubahan, adaptasi, dan inovasi yang dilakukan oleh organisasi nirlaba, organisasi pelayanan manusia, dan sektor publik, serta tantangan yang harus dihadapi dalam proses tersebut, dalam konteks kemajuan teknologi digital, perubahan lingkungan, dan perkembangan era sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi, yang sebagian besar penelitian dilakukan di luar Indonesia seperti Amerika Serikat, Kanada, Cina, atau Korea Selatan yang mungkin berbeda dengan situasi dan konteks permasalahan yang terjadi di Indonesia (Brown & Osborne, 2012; Schmid, 2013; Witmer & Mellinger, 2016; Smith & Phillips, 2016; Nesbit & Lam, 2014; Krueger & Haytko, 2015; Mano, 2009; Hopkins & Austin, 2004; Zafar & Naveed, 2014; Alvesson & Sveningsson, 2008; Dover & Lawrence, 2012; Ronquillo, 2011; Edquist, 1997; Suhag et al., 2017a; Khallouk et al., 2019)
2. Tantangan pandemi Covid-19, adaptasi, dan inovasi pada organisasi pelayanan manusia di bidang kesehatan, kewirausahaan sosial, atau layanan sektor publik yang dikelola oleh pemerintah (Ebersberger & Kuckertz, 2021; Ramalingam, 2020; Heinonen & Strandvik, 2020a).
3. Keterkaitan pandemi Covid-19 dengan perubahan dan peran institusi pendidikan formal di Indonesia (Siahaan, 2020; Kartini & Istiana, 2020).

Penelitian ini akan membahas tema yang belum pernah ada pada studi atau literatur sebelumnya, yaitu mengenai adaptasi dan inovasi dalam organisasi pelayanan manusia nirlaba bidang kesejahteraan anak dalam menghadapi tantangan selama pandemi Covid-19 yang relevan dalam situasi saat ini.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai strategi penelitian yang menekankan kata-kata daripada kuantifikasi dalam pengumpulan dan analisis data (Bryman, 2012). Penelitian menggunakan rancangan studi kasus yang meneliti banyak fitur dari beberapa kasus yang berupa unit individu, kelompok, organisasi, gerakan, peristiwa, atau geografis (Djamba & Neuman, 2002) dan berupa deskriptif yang bertujuan melukiskan realitas sosial yang kompleks sedemikian rupa, sehingga relevansi sosiologis tercapai (Vrendenbregt, 1980). Dari segi waktu, maka penelitian menggunakan dimensi cross sectional yang menelaah informasi dalam berbagai kasus pada satu waktu tertentu (Neuman, 2013) menjelaskan bahwa penelitian cross sectional. Pemilihan informan pada penelitian dilakukan secara purposive atau judgemental sampling. Purposive sampling atau judgmental sampling yang didasarkan oleh pengetahuan peneliti tentang populasi, elemen-elemen, sifat, dan tujuan penelitian (Rubin & Babbie, 2017).

Unit sosial yang dipilih dalam penelitian adalah Yayasan Kampus Diakoneia Modern (KDM), sebuah organisasi pelayanan manusia nirlaba di bidang kesejahteraan anak, yang berdomisili di Kota Bekasi. Yayasan KDM dipilih karena masih aktif melakukan penjangkauan dan berinteraksi dengan anak-anak dari komunitas prasejahtera selama pandemi Covid-19.

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui wawancara mendalam sebagai jenis instrumen penelitian yang paling fleksibel untuk digunakan dalam penelitian kualitatif (Alston & Bowles, 2003) dan merupakan percakapan dengan tujuan tertentu, antara peneliti dan informan yang berfokus pada persepsi atau interpretasi pribadi informan, kehidupan dan pengalaman, sebagai cara untuk memperoleh akses dan memahami realitas sosial yang dialami oleh individu (Minichiello et al., 1995). Sebagai pelengkap, penelitian juga menggunakan studi dokumen yang bersifat visual atau dapat dibaca dan disimpan yang akan berguna dalam proses analisis, belum diproduksi secara khusus untuk penelitian sosial, serta relevan dengan perhatian peneliti (Bryman, 2012).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Organisasi Pelayanan Manusia Nirlaba Bidang Kesejahteraan Anak**

Soemardhi (1996) sebagaimana dikutip oleh Sintaningrum et al. (2011), berpendapat bahwa usaha kesejahteraan sosial yang dilakukan oleh organisasi pelayanan manusia ditujukan untuk mewujudkan, memelihara, memberi, memulihkan dan mengembangkan kondisi kesejahteraan sosial bagi para penyandang masalah sosial.

Hasenfeld (1983) dalam Jacobsson (2016) membagi tiga jenis organisasi pelayanan manusia, yaitu *people processing*, *people sustaining*, dan *people changing*. Masing-masing jenis ini dibagi menjadi dua kategori tergantung pada jenis klien, yaitu fungsional atau disfungsional.

Sementara itu, yang dimaksud dengan organisasi nirlaba mengandalkan kombinasi dari sumbangan, biaya, dan subsidi dari pemerintah daerah (Smith dan Lipsky, 1993; Lewis, 1999; Henriksen dan Bundesen, 2004). Organisasi pelayanan manusia bidang kesejahteraan anak adalah subsistem yang dibangun secara sosial dan memiliki fungsi pelengkap untuk mencapai keseimbangan dalam masyarakat dengan menjamin perlindungan dan pemberian hak anak (Ahmed & Nagowayousif, 2020).

Dengan demikian dapat dirangkum bahwa organisasi pelayanan manusia kesejahteraan anak nirlaba adalah organisasi yang mengupayakan dan memberikan pelayanan secara holistik berupa perlindungan, advokasi, edukasi, penanganan, dan pemulihan kepada anak-anak dari berbagai kelompok yang bertujuan mengembalikan keberfungsian sosial dan meningkatkan kesejahteraan anak, dengan sistem pengumpulan sumber daya keuangan berupa donasi dan bantuan personal, pemerintah, atau lembaga donor, tanpa menutup adanya peluang upaya kewirausahaan sosial yang tidak semata berorientasi pada laba.

### **Tantangan Pandemi Covid-19 pada Organisasi Pelayanan Manusia**

Word dan Gahre (2020) menuliskan bahwa banyak organisasi nirlaba yang sedang berjuang untuk tetap beroperasi dalam menghadapi perubahan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 dan lockdown yang berlangsung di hampir setiap negara. Organisasi-organisasi ini dihadapkan dengan permintaan akan pelayanan dan biaya yang meningkat, sementara pembatasan kegiatan ekonomi dan berbagai ketidakpastian telah membatasi kemampuan untuk meningkatkan pendapatan.

Survei yang dilakukan oleh Word dan Gahre (2020) pada organisasi nirlaba di Nevada menghasilkan beberapa temuan utama, yaitu:

- a. Hampir semua organisasi nirlaba menghadapi gangguan dalam operasional, beberapa menutup kegiatan, tetapi ada pula yang mengalami peningkatan permintaan.
- b. Organisasi nirlaba yang bergerak di bidang seni dan budaya menghadapi gangguan paling signifikan pada kemampuan operasional dan pengelolaan keuangan.
- c. Hampir semua lembaga nirlaba mengalami penurunan pendapatan.
- d. Organisasi nirlaba mengkhawatirkan kondisi keuangan dan kemampuan untuk menghasilkan pendapatan jangka pendek dan panjang.
- e. Organisasi nirlaba pada umumnya menghadapi kesulitan yang signifikan dalam mengajukan bantuan federal, meski beberapa berhasil dalam mengakses dana stimulus untuk mendukung biaya operasional.
- f. Ada kekhawatiran pada organisasi nirlaba yang harus melakukan kegiatan tatap muka dan memikirkan upaya terbaik untuk melindungi staf/pekerja sambil tetap memberikan layanan yang dibutuhkan.

Dalam survei Common Impact (Holly et al., 2020), pada 19 organisasi nirlaba di Amerika Serikat ada beberapa hal (terkait kebutuhan dasar, pelaksanaan program, dan pengelolaan sumber daya manusia) yang menjadi tantangan bagi organisasi pelayanan manusia, yaitu:

- a. Dalam aspek operasional, organisasi pelayanan manusia telah mengalami penurunan pendapatan dramatis.
- b. Meningkatnya permintaan layanan akibat jutaan orang yang kehilangan pekerjaan di masa pandemi, membuat organisasi pelayanan manusia memberikan dukungan langsung atau bimbingan untuk mengakses sumber daya federal dan negara.
- c. Banyak organisasi yang terkendala pada rendahnya akses teknologi dan platform virtual.
- d. Organisasi mengalami keterbatasan sumber daya fisik.
- e. Keterbatasan tenaga relawan untuk mengurangi kepadatan di pusat fasilitas.
- f. Kesulitan mengakses kepada klien karena penutupan pusat fasilitas dan pembatalan beberapa program.
- g. Staf organisasi pelayanan manusia mengalami keterlambatan atau pemotongan pembayaran gaji, bahkan diberhentikan.

Pandemi Covid-19 telah menimbulkan berbagai tantangan dan pembatasan pada pergerakan organisasi pelayanan manusia nirlaba karena adanya kebijakan jarak sosial dan terhentinya banyak kegiatan ekonomi. Krisis dan tantangan yang timbul mendorong organisasi pelayanan manusia nirlaba untuk bertahan dengan tetap memenuhi permintaan klien di tengah pandemi Covid-19.

### **Perubahan Dalam Organisasi Pelayanan Manusia**

Menurut Hasenfeld (2010) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang semakin bergejolak, organisasi pelayanan manusia harus beradaptasi dan berinovasi agar tidak menghadapi penurunan dan kepunahan. Hillel Schmid dalam Hasenfeld (2010) berpendapat bahwa dorongan untuk berubah

muncul dari kesenjangan kinerja yang dirasakan antara visi, cita-cita organisasi, dan keadaan aktual yang dialami. Schmid menyatakan bahwa faktor kunci keberhasilan perubahan termasuk kepemimpinan transformasional, komitmen untuk berubah, panduan kerangka kerja, budaya organisasi yang mendukung perubahan, mobilisasi dukungan eksternal dan internal, serta kesiapan teknologi dan sumber daya manusia untuk perubahan.

Schmid dalam Hasenfeld (2010) menyajikan beberapa teori yang menjelaskan dan menganalisis perspektif yang berbeda dalam memulai dan mengimplementasikan perubahan dalam organisasi secara umum. Teori-teori ini menggambarkan organisasi sebagai sistem terbuka yang terlibat dalam hubungan pertukaran berhadapan dengan lingkungan eksternal. Perubahan dapat berasal dari berbagai elemen lingkungan, serta dari dinamika internal yang memaksa organisasi untuk mengubah pola struktural dan menyesuaikan diri dengan kendala eksternal untuk memastikan kelangsungan hidupnya.

Pelayanan kesejahteraan anak, seperti banyak pelayanan manusia lainnya, menghadapi tantangan besar karena staf berjuang untuk memenuhi kebutuhan klien secara efektif. Brenda D. Smith dalam Hasenfeld (2010), merangkum beberapa hasil penelitian dan kajian literatur, menjadi beberapa aspek terkait dengan organisasi pelayanan kesejahteraan anak yang mungkin dapat berpengaruh pada proses adaptasi dan inovasi, antara lain:

Teknologi dalam organisasi kesejahteraan anak sering kali sulit untuk diamati dan diukur, kurang bukti, bergantung pada kebijaksanaan staf operasional, dan sering menyimpang dalam implementasi dari kebijakan organisasi, merupakan teknologi "lunak", yang sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan lingkungan (Glisson, 1992, bab 9; Lipsky, 1980).

- a. Upaya untuk meningkatkan pelayanan dengan mengadopsi praktik dan program khusus yang sesuai dengan visi pekerjaan sosial. Beberapa inovasi yang diadopsi mencerminkan pendekatan umum, seperti pendekatan ekologis, berbasis potensi, atau berpusat pada keluarga.
- b. Identifikasi pentingnya konteks organisasi dan komunitas, para akademisi menyatakan bahwa organisasi pelayanan manusia memiliki pemahaman tentang tantangan yang terkait dengan penerapan teknologi yang diadopsi atau praktik yang diinginkan dalam rutinitas.
- c. Persyaratan pelaporan dan dokumentasi akan mempengaruhi pekerja sosial memprioritaskan tugas dan jadwal hanya pada tugas tertentu yang harus dilaporkan atau didokumentasikan.
- d. Akuntabilitas dalam lingkungan organisasi kesejahteraan anak dapat dilihat dari perencanaan pelayanan pada klien untuk memandu pengambilan keputusan pada tataran praktik. Glisson (2007) mencirikan organisasi memiliki budaya "mahir" ketika staf dapat memprioritaskan kesejahteraan klien, kompeten, dan memiliki pengetahuan terkini.
- e. Kekhawatiran pekerja sosial bertanggung jawab secara pribadi atas hasil buruk tertentu. Konsekuensi potensial dari keyakinan dan respon semacam ini adalah pekerja sosial menjadi kurang terbuka terhadap praktik inovasi yang berpusat pada keluarga. Selain itu, pekerja sosial cenderung tidak mendorong keterlibatan orang tua untuk menghindari penundaan waktu implementasi program.
- f. Kondisi organisasi seperti tekanan akuntabilitas membuat pekerja sosial cenderung mengalami dilema, antara terlibat dalam interaksi dengan keluarga atau melakukan praktik responsif pada permintaan dan terlegitimasi.

### **Adaptasi dalam Organisasi Pelayanan Manusia**

Untuk menggambarkan perubahan di dalam organisasi pelayanan manusia, Schmid dalam Hasenfeld (2010) menggunakan teori yang didasarkan pada konsep adaptasi, yang mendefinisikan perubahan sebagai proses evolusioner, dimana organisasi terus memberikan solusi yang lebih baik

untuk masalah yang dihadapi, dan hasil akhirnya adalah beradaptasi dengan keadaan (Lewontin, 1978; dalam Hasenfeld, 2010).

Berdasarkan teori adaptasi, inisiatif untuk perubahan berasal dari organisasi yang berupaya terus-menerus menyesuaikan diri dalam hubungan ketergantungan antara kekuasaan organisasi dengan lingkungan tugasnya (Aldrich & Reuf, 2006; Pfeffer & Salancik, 2003; dalam Hasenfeld, 2010). Menurut Schmid, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap peristiwa eksternal tetapi juga secara aktif memulai dan mempromosikan perubahan untuk mengendalikan situasi di dalam lingkungan.

Berdasarkan pendekatan ini, Schmid menjelaskan bahwa perubahan bersifat fleksibel, cepat, dinamis, dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berbeda. Perubahan yang dimulai dalam program, prosedur, dan rutinitas adalah hasil dari proses pembelajaran yang disengaja dan disertai oleh aliran informasi penting bagi organisasi mengenai kebutuhan dan keinginan klien (Hedberg, 1981; Senge et al., 1999; dalam Hasenfeld, 2010). Schmid dalam Hasenfeld (2010) menuliskan bahwa dalam setiap proses pembelajaran akan diterapkan paradigma stimulus-respon, dimana organisasi akan bereaksi terhadap rangsangan dari lingkungan eksternal, kemudian merespon setelah menyaring, mengategorisasikan, dan memproses informasi yang mengalir.

Dalam konteks pandemi Covid-19, adaptasi merupakan upaya dari organisasi untuk menyesuaikan diri dan bertahan dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan segala keterbatasan sumber daya. Pendekatan adaptasi ini dapat dilihat melalui dinamika organisasi pelayanan manusia dalam mengidentifikasi tantangan dan kendala selama masa pandemi, mengevaluasi sumber daya dan kesesuaian layanan dengan kebutuhan klien, serta merencanakan dan mengimplementasi solusi yang sejalan dengan visi dan misi, serta perubahan lingkungan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan**

Anthony L. Hemmelgarn dalam Hasenfeld (2010) merangkum berbagai pendapat ahli, menggambarkan budaya organisasi sebagai "cara hal-hal dilakukan di sekitar sini" yang mengacu pada norma-norma bersama, keyakinan, dan ekspektasi perilaku yang mendorong perilaku dan mengomunikasikan hal-hal yang dihargai dalam organisasi. Hemmelgarn dalam Hasenfeld (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi menyediakan konteks sosial yang mendorong atau menolak inovasi, melengkapi atau menghambat kegiatan, mempertahankan atau mengubah kepatuhan terhadap protokol yang membentuk teknologi inti organisasi. Hal ini berlaku untuk semua organisasi pelayanan manusia, termasuk organisasi kesejahteraan dan peradilan anak.

Schmid dalam Hasenfeld (2010) membagi model kepemimpinan dalam organisasi terdiri dari dua sumbu utama, yaitu sumbu pertama, yang berhubungan dengan orientasi pemimpin terhadap tugas versus manusia. Sumbu yang berorientasi pada tugas, berkaitan dengan penekanan pemimpin pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, komunikasi tertulis, koordinasi, pengambilan keputusan, dan fungsi yang dianggap sebagai aspek instrumental dari peran pemimpin yang memungkinkannya untuk fokus pada pencapaian tujuan dengan pertimbangan minimal pada faktor manusia. Di ujung lain adalah sumbu yang berorientasi pada manusia, berkaitan dengan penekanan pada fungsi-fungsi seperti memotivasi pekerja, pelatihan dan pengembangan, mendengarkan dan empati, komunikasi interpersonal, membangun tim administrasi, kepercayaan, dan membangun hubungan manusia yang stabil.

Sumbu kedua, yang didefinisikan sebagai "orientasi internal versus eksternal," mengungkapkan pentingnya kondisi lingkungan eksternal dalam mempengaruhi perilaku dan struktur organisasi layanan sosial atau orientasi pemimpin yang berfokus pada urusan internal organisasi. Sumbu ini memainkan peran penting dalam menetapkan prioritas. Secara khusus, dalam upaya menjaga stabilitas internal organisasi dan mencapai efektivitas maksimal melalui standarisasi proses, pemimpin

perlu fokus pada pengelolaan lingkungan eksternal yang kompetitif dan pemanfaatan sumber daya yang memiliki dampak besar pada organisasi.

### Keterkaitan Antarkonsep

Berdasarkan uraian dari konsep dan teori di atas, maka penelitian ini akan melihat perubahan dan tantangan yang dialami oleh organisasi pelayanan manusia kesejahteraan anak nirlaba selama masa pandemi Covid-19 yang masuk ke Indonesia sejak awal Maret 2020. Dengan menggunakan teori adaptasi dalam organisasi yang diutarakan oleh Hillel Schmid (dalam Hasenfeld, 2010), sebagai dasar untuk menggambarkan upaya adaptasi dan inovasi yang dilakukan oleh organisasi pelayanan manusia agar dapat bertahan di tengah situasi pandemi Covid-19.



Gambar 1. Keterkaitan Antarkonsep

### Karakteristik Unit Penelitian

Berdasarkan model intervensi anak jalanan oleh Lusk (1984) sebagaimana dikutip oleh Sudrajat (1997), Yayasan KDM menggunakan pendekatan centre based yang merupakan penanganan di dalam lembaga atau panti. Anak-anak yang masuk dalam program ini ditampung dan diberikan pelayanan di lembaga atau panti seperti diberikan makanan dan perlindungan, serta perlakuan yang hangat dan bersahabat dari pekerja sosial. Pada panti yang permanen disediakan pelayanan pendidikan, keterampilan, kebutuhan dasar, kesehatan, kesenian, dan pekerjaan. Dalam penanganan di lembaga atau panti terdapat beberapa jenis atau model penampungan yang bersifat sementara (drop in centre) dan tetap (residential centre). Untuk anak jalanan yang masih aktif ke jalan biasanya dimasukkan ke dalam drop in centre, sedangkan untuk anak-anak yang sudah meninggalkan jalan akan ditempatkan di residential centre. Yayasan KDM menggunakan model residential centre yang menekankan pada pemenuhan hak dan perlindungan anak secara menyeluruh.

### Teori Adaptasi dan Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Ada tiga fokus pembahasan pada teori adaptasi dan faktor lingkungan internal yang mempengaruhi adaptasi di Yayasan KDM selama masa pandemi Covid-19, yaitu:

1. Dampak pandemi Covid-19 pada dinamika kerja pada masing-masing satuan kerja di dalam organisasi (pelaksanaan program yang sudah direncanakan dan interaksi yayasan dengan penerima manfaat).
2. Dampak pandemi Covid-19 pada klien organisasi (penerima manfaat di dalam asrama dan non asrama).
3. Proses adaptasi yang dilakukan oleh Yayasan KDM selama pandemi Covid-19 berlangsung



(termasuk penyesuaian dalam kegiatan dan rutinitas organisasi, serta prosedur untuk mencegah penularan Covid-19 selama menjangkau atau berinteraksi dengan penerima manfaat).

### **Dampak Pandemi Covid-19 pada Dinamika Kerja**

Tidak dapat dipungkiri bahwa pandemi yang berlangsung sejak Maret 2020 lalu, telah berdampak pada berbagai aspek di dalam organisasi. Adapun dampak yang dialami oleh Yayasan KDM selama pandemi Covid-19 pada dinamika kerja dapat dilihat dari perspektif masing-masing divisi. Menurut staf divisi RACE situasi pandemi berdampak pada beberapa hal, diantaranya kesulitan dalam berinteraksi dengan komunitas dampingan karena pemberlakuan kebijakan organisasi dalam hal pembatasan kontak antara staf dengan klien di masyarakat, yang seiring dengan peraturan pemerintah, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) ataupun Pembatasan Pergerakan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Berikut adalah hasil wawancara dengan staf divisi RACE.

*"KDM ketika pandemi ini tidak memperbolehkan hubungan langsung secara fisik dengan komunitas..."* (AH, 5 Januari 2022)

Situasi PSBB/PPKMA ini menyebabkan terhentinya beberapa program intervensi pada anak di komunitas prasejahtera melalui program olahraga dan kegiatan tahunan (yang berupa kompetisi, latihan, dan festival futsal). Hal ini disampaikan dalam wawancara oleh staf divisi RACE.

*"... sebelum Covid itu kita biasanya latihan tatap muka seminggu sekali gitu ya, setelah adanya Covid kita berhenti total sama sekali, tidak ada latihan karena memang pandemi dilarang untuk tatap muka... Event-event tahunan kita berhenti..."* (PR, 6 Januari 2022)

Staf divisi RACE juga menyatakan adanya kesulitan mengakses layanan pemerintahan untuk kerja advokasi hak identitas anak dan keluarga, (penerbitan akta kelahiran, kartu keluarga, dan kartu tanda penduduk) karena kebijakan di kantor pemerintah yang membatasi layanan langsung. Hal ini disampaikan dalam wawancara dengan informan sebagai berikut.

*"... stakeholdernya yang memang udah nggak membuka layanan offline. Jadi ada berapa memang program nggak bisa berjalan lagi begitu. Terutama pemenuhan hak anak terhadap identitas."* (AH, 5 Januari 2022)

Dampak pada dinamika kerja juga dialami oleh terjadi divisi pendidikan alternatif selama situasi pandemi Covid-19, yaitu, terjadi penundaan dan pembatalan kegiatan di luar sekolah (seperti *science camp*, observasi lingkungan, wawancara narasumber, dan pameran hasil belajar anak) dalam jangka waktu yang belum bisa ditentukan. Ketidakhadiran relawan pada kegiatan tidak rutin atau di luar jadwal sekolah, terutama di awal masa pandemi, karena belum terpikirkan untuk menggunakan aplikasi pertemuan daring. Kemudian terjadi penghentian kegiatan ekstrakurikuler karena para pengajar paruh waktu tidak dapat hadir selama waktu yang belum dapat dipastikan. Akibat tidak berjalannya program dan kegiatan luar sekolah dan pengembangan diri siswa, maka beberapa rencana anggaran tahunan tidak dapat direalisasikan. Hal ini disampaikan oleh manajer program pendidikan alternatif dalam wawancara sebagai berikut.

*"Sebenarnya ada beberapa program belajar anak keluar tuh akhirnya harus di-postponed panjang kayak gitu ya... science camp, akhirnya sampai sekarang itu dibatalin. ... anak-anak jadi tidak bisa observasi keluar, tidak bisa ketemu langsung sama narasumber. Nggak bisa pameran di luar juga kayak gitu. Volunteer yang biasanya datang ke KDM juga akhirnya harus sedih awal-awal tuh, sama sekali kita belum kepikiran menggunakan teknologi. Terus ekskul semuanya stop pelatih. Ekskul itu baru berjalan tuh hampir setahun pandemi baru bisa mulai lagi."* (GL, 17 April 2022)

Dampak lain yang dirasakan oleh staf pendidikan alternatif, yaitu kesulitan dalam menyampaikan pembelajaran mengenai perilaku dan sopan santun untuk siswa di kelas PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) karena tidak bisa melaksanakan pembelajaran tatap muka. Demikian yang

disampaikan dalam wawancara oleh staf pengajar PAUD.

*"... banyak sekali kemunduran gitu buat anak-anak PAUD. ... misalnya sopan santunnya..."* (EG, 19 Februari 2022)

Selama masa pandemi hasil belajar siswa di bidang perkebunan dan kuliner tidak bisa didistribusikan kepada masyarakat sekitar, sehingga harus dikonsumsi secara mandiri untuk klien di dalam asrama. Hal ini disampaikan oleh salah seorang staf pendidikan alternatif dalam wawancara sebagai berikut.

*"... di kelas kebun dulu kita masih bisa mendapatkan sayur sekitar 30 kilo kangkung, dulu kita ekspor ke sekitar warga KDM tapi sekarang udah hanya dikonsumsi oleh anak-anak KDM."* (IT, 24 Januari 2022)

Masih dari informan yang sama, bahwa dengan situasi yang serba terbatas ini guru dituntut lebih kreatif dalam menyajikan pembelajaran yang menarik agar siswa tidak mengalami kejenuhan karena rutinitas kegiatan yang hanya terpusat di lingkup sekolah. Berikut adalah kutipan wawancaranya.

*"... jadi memang kita harus pandai untuk agar tidak proses pembelajaran itu tidak membosankan, seperti itu mendorong kreativitas guru."* (IT, 24 Januari 2022)

Selanjutnya dampak pada dinamika kerja yang dialami oleh divisi pengasuhan dan partisipasi anak selama situasi pandemi Covid-19, yaitu timbulnya kekhawatiran pada penularan Covid-19 saat berinteraksi dengan klien yang ada di asrama atau staf lain yang masih bekerja di kantor. Hal ini kemudian mendorong diterapkannya kebijakan internal pembatasan kunjungan rumah dan keluarga bagi klien yang tinggal di dalam asrama. Selama setahun anak binaan di dalam asrama tidak diperbolehkan pulang ke rumah untuk mencegah penularan Covid-19. Yayasan KDM juga meningkatkan penerapan pola hidup bersih dan sehat, terutama kebiasaan mencuci tangan dan etika batuk bersin pada klien dan staf, serta penambahan asupan gizi dan vitamin pada klien untuk meningkatkan imunitas tubuh. Berikut adalah kutipan wawancara dengan staf bidang kesehatan.

*"... mental kita lebih berdampak ya, satunya kita terlalu was-was khawatir. ... anak-anak tidak bisa pulang ke rumah, yang tadinya dalam setahun itu bisa dua sampai tiga kali pulang ke rumah gitu, kemudian bisa juga orang tuanya yang berkunjung. ... pemberian vitamin A, vitamin D, vitamin B. Kemudian kita kasih ekstra makan protein..."* (LAT, 16 Februari 2022)

### **Dampak Pandemi Covid-19 pada Klien**

Selain pada dinamika kerja di dalam organisasi, pandemi Covid-19 juga berdampak bagi klien (penerima manfaat) Yayasan KDM. Berikut adalah dampak pandemi Covid-19 terhadap klien yang disampaikan oleh para informan. Sebagian orang tua anak dampingan mengalami pemberhentian hubungan kerja (PHK) yang berakibat pada menurun hingga hilangnya pendapatan keluarga. Sebagian dari mereka mengalami kesulitan mencari pekerjaan setelah mengalami PHK atau kesulitan bekerja pada sektor informal karena kebijakan PSBB/PPKM. Sebagaimana disampaikan oleh staf divisi RACE dalam wawancara sebagai berikut.

*"Kebetulan komunitas yang kita dampingi adalah komunitas marginal atau vulnerable community. Mereka melihat pandemi ini menjadi sesuatu yang sangat berat, untuk nyari kerja bahkan pemecatan ataupun PHK mereka hadapi... Mereka tidak punya pemasukan, yang biasanya dapat jadi nggak karena sekarang dibatasi semuanya."* (AH, 5 Januari 2022)

Staf divisi RACE lainnya menambahkan hilang atau turunnya pendapatan keluarga menyebabkan mereka terancam kehilangan tempat tinggal karena menunggak bayaran sewa rumah, hingga anak yang terancam berhenti sekolah karena tidak mampu membayar iuran. Berikut kutipan wawancara dengan informan tersebut.

*"... dalam kondisi pandemi nggak bisa nyari uang untuk makan... Sampai di titik kesulitan*

*membayar kontrakan... Sementara sekolah walaupun tidak tatap muka, tapi pembayaran itu kan jalan terus.” (PR, 6 Januari 2022)*

Informan AH menambahkan bahwa para keluarga marginal juga mengalami kerentanan pada aspek layanan kesehatan, karena banyak yang tidak memiliki jaminan kesehatan (baik berupa kartu BPJS atau KIS). Sehingga berpotensi tidak mendapatkan layanan kesehatan karena keterbatasan identitas legal dan jaminan kesehatan, ketika mereka terkena Covid-19.

*“... Secara kesehatan pasti terdampak juga karena mereka kebanyakan tidak punya jaring pengaman kesehatan seperti itu...” (AH, 5 Januari 2022)*

Dampak pandemi Covid-19 pada klien tidak hanya menimbulkan kerentanan pada aspek ekonomi dan layanan kesehatan, tetapi juga pada kondisi mental mereka. Sebelum pandemi, pendidikan dan pengasuhan anak terbantu oleh pihak sekolah. Namun, saat pandemi orang tua mempunyai peran ekstra untuk membantu anak memahami pelajaran sekolah. Sementara, banyak orang tua dari kelompok prasejahtera tidak memiliki kapasitas tersebut, sehingga beban orang tua di rumah menjadi bertambah. Keterangan dari staf divisi RACE berikut ini memperkuat penjelasan ini..

*“... Sebelumnya anak-anak itu pengasuhannya diberikan kepada sekolah sekitar jam 7-12. Sekarang udah nggak lagi. Mau nggak mau keluarganya harus menanggung beban lebih.” (AH, 5 Januari 2022)*

Tekanan hidup yang bertambah ternyata mendorong perlakuan orang tua kepada anak mengarah pada kekerasan verbal dan fisik. Kondisi temperamen anakpun menjadi lebih sulit dikelola karena minimnya interaksi dan kesempatan bermain antara anak dengan teman-temannya. Berikut kutipan wawancara dengan staf divisi RACE.

*“Semenjak pandemi itu kan, di sini ada data bahwa orang tua sering marah-marah, cenderung ringan tangan. Atau anaknya jadi uring-uringan dampak dari mereka tidak bermain di luar rumah...” (PR, 6 Januari 2022)*

Hal yang sama diungkapkan oleh informan klien yang tinggal di dalam asrama Yayasan KDM. Klien merasakan kebosanan dan kesepian selama masa pandemi Covid-19. Hal ini timbul karena terbatasnya interaksi anak dengan orang selain staf KDM.

*“Saya merasa kaya bosan banget. Terus kaya mau ketemu sama temen dari luar jadi nggak bisa. Jadi kaya nggak punya teman cerita gitu. ...biasanya kan ada volunteer datang buat kegiatan. Terus sekarang sepi, nggak ada volunteer untuk ngajak main...” (AP, 19 Februari 2022)*

Selama masa pandemi Covid-19, klien Yayasan KDM di luar asrama lebih rentan untuk berada atau kembali bekerja di jalan karena anak memiliki lebih banyak waktu luang karena sistem pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang tidak dapat diikuti secara optimal oleh anak-anak di kelompok prasejahtera. Berikut adalah kutipan wawancara dari staf divisi RACE.

*“... Jadi anak-anak akhirnya ikut dengan keluarganya bekerja. Misalnya, bapak ibunya itu mulung, ya ikutan mulung anak-anak itu daripada nganggur di rumah...” (AH, 5 Januari 2022)*

Staf divisi pendidikan alternatif memberikan pandangannya mengenai dampak situasi pandemi pada klien sebagai berikut. Pada awal pandemi, siswa KDM non asrama sempat menjalani pembelajaran jarak jauh selama 6 bulan. Siswa non asrama yang menjalankan pembelajaran daring mengalami keterbatasan kepemilikan dan penggunaan *smartphone* dan kuota internet, sehingga siswa kesulitan mendapatkan pengajaran dari guru di sekolah. Konsentrasi dan fokus siswa dalam pembelajaran daring juga rendah, sehingga tidak dapat menyerap materi yang diajarkan guru dengan optimal. Hal ini berdampak pada tidak optimalnya intensitas pembelajaran siswa dan pengawasan guru, sehingga banyak penugasan dan materi yang terbengkalai. Seperti yang disampaikan oleh staf pendidikan alternatif berikut ini.

*“... ada beberapa anak yang kaya susah gitu, jadi lama gitu ngitungnya terus penurunan*

*kemampuan, karena udah lama nggak belajar... Fokusnya nggak lama... Model online gitu kan, orang tua mereka satu nggak punya handphone. Kemudian yang kedua, nanti kalau punya handphone pun masalah kuotanya..."* (UK, 16 Februari 2022)

Tidak hanya siswa di kelas pendidikan dasar, tetapi siswa PAUD juga mengalami kemunduran dalam hal kemampuan belajar (*learning loss*) dan interaksi sosial karena jarang bertemu dengan guru dan anak usia sebaya di sekolah. Hal ini diamati dari tindakan tidak sopan dan berkata kasar saat hadir di sekolah, serta laporan/keluhan orang tua siswa tentang perilaku anak selama di rumah. Sebagaimana yang disampaikan oleh staf pengajar PAUD berikut ini.

*"... itu tadi yang learning loss itu anak-anak ini bagaimana bisa bersosialisasi dengan anak-anak seusianya dengan orang yang lebih tua karena itu kan inti pembelajaran di PAUD..."* (EG, 19 Februari 2022)

Beberapa siswa non asrama harus pindah ke asrama karena kondisi ekonomi keluarga yang menurun selama pandemi Covid-19, sehingga tidak mampu memenuhi hak anak (pendidikan, makanan, dan kesehatan). Penjabaran ini didukung dengan kutipan wawancara dari informan UK sebagai staf pendidikan alternatif sebagai berikut.

*"Anak non asrama yang bersekolah di KDM yang orang tuanya tidak bisa menghasilkan uang lagi, dialihkan ke KDM untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, makan dan tempat tinggal seperti itu."* (UK, 16 Februari 2022)

Situasi pandemi juga berdampak pada timbulnya kerentanan klien di dalam asrama terhadap penularan Covid-19. Pada periode Juni-Juli 2021, 11 anak yang tinggal di dalam asrama terkonfirmasi positif Covid-19, sementara itu pada periode Februari 2022, 46 anak terkonfirmasi positif Covid-19. Hal ini seturut dengan wawancara dengan informan LAT staf bidang kesehatan di Yayasan KDM.

*"Gelombang 1 itu yang tahun 2021 setelah Lebaran itu sih, ada 11 orang... Gelombang 2 ini ada 46 orang..."* (LAT, 16 Februari 2022)

### **Proses Adaptasi Selama Pandemi Covid-19**

Perubahan dalam dinamika kerja serta kondisi dan kebutuhan klien selama pandemi, membutuhkan adanya proses adaptasi (penyesuaian) oleh Yayasan KDM agar tetap dapat bertahan untuk memberikan layanan kepada klien. Masing-masing divisi di Yayasan KDM mempunyai strategi adaptasi dengan beberapa modifikasi pada pelaksanaan program dan kegiatan.

Divisi RACE yang menjangkau komunitas di luar asrama, melakukan penyesuaian pada beberapa program sebagai berikut. Divisi RACE berupaya memodifikasi program intervensi kepada anak-anak di komunitas melalui olahraga dengan membatasi jumlah jam pertemuan dan melaksanakan protokol pencegahan Covid-19 sesuai dengan anjuran dan ketetapan dari pemerintah. Untuk meminimalisir kontak fisik, divisi RACE mengoptimalkan pemanfaatan teknologi internet untuk pertemuan secara daring dengan mitra implementor dan stakeholder lainnya. Berikut adalah penuturan dari PR, staf operasional di divisi RACE.

*"Kita modifikasi program mengikuti arah kebijakan pemerintah... Juga soal penggunaan teknologi, kalau ada kegiatan forum dengan komunitas kita lebih menggunakan teknologi... Latihan dengan protokol yang ketat, metode latihan kita modifikasi, misalnya 1 jam hanya untuk 10 anak. Kita kurangi jumlah anaknya di lapangan."* (PR, 6 Januari 2022)

Selain itu, divisi RACE secara aktif melakukan sosialisasi dan edukasi kepada warga di komunitas tentang cara penularan dan pencegahan Covid-19 (bekerja sama dengan Kementerian Kesehatan RI), serta mendorong dan memfasilitasi program vaksinasi di salah satu komunitas dampingan bekerja sama dengan Dinas Sosial DKI Jakarta. Berikut adalah kutipan wawancara dengan AH, staf divisi RACE.

*"... Salah satu hal yang saya kerjakan adalah selalu menginformasikan ke komunitas selain*

*protokol, adalah bagaimana sih virus ini. Nah, ketika program vaksinasi mulai gencar dilaksanakan oleh pemerintah, kita mendapatkan amanah untuk melakukan vaksinasi di salah satu komunitas...”* (AH, 5 Januari 2022)

Pembiasaan menggunakan teknologi daring untuk proses belajar mengajar karena adanya pembatasan kehadiran jumlah siswa, juga menjadi salah satu strategi adaptasi yang digunakan oleh divisi pendidikan alternatif. Pada setahun awal pandemi, siswa yang dapat menghadiri kelas secara fisik hanyalah yang tinggal di dalam asrama. Sementara, siswa yang tinggal di luar asrama dapat mengikuti proses belajar melalui aplikasi Zoom atau Whatsapp Video. Pada saat penerimaan hasil belajar (pembagian raport), orang tua dihubungi oleh guru dengan menggunakan aplikasi Zoom atau Whatsapp Video. Untuk mengatasi kesulitan orang tua dan siswa dalam mengakses aplikasi pertemuan daring, divisi pendidikan alternatif memberikan bantuan berupa pengisian kuota sebulan sekali dan alat tulis/belajar. Berikut adalah kutipan wawancara dari IT, staf pendidikan alternatif.

*“... Bagaimana proses pembelajaran ini tetap berjalan, mereka mengerjakan tugas dan mempertanggungjawabkan pembelajarannya lewat zoom... Anak yang non asrama diberikan fasilitas berupa paket data sekali sebulan... maupun fasilitas alat tulis dan belajar...”* (IT, 24 Januari 2022)

Divisi pendidikan alternatif juga membatasi jumlah siswa di dalam ruangan sebanyak maksimum 15 orang agar tetap dapat menerapkan jarak fisik. Jika harus melakukan pertemuan tatap muka, maka dilakukan di luar ruangan. Sebagaimana dituturkan oleh staf pendidikan alternatif.

*“Dalam satu ruangan itu ada 15 orang atau menggunakan pendopo, di ruangan terbuka...”* (IT, 24 Januari 2022)

Sementara itu, program PAUD Yayasan KDM membuat modul belajar mingguan yang diberikan setiap pekan kepada orang tua siswa. Metode pembelajaran ini dilakukan agar siswa tidak tertinggal materi pembelajaran. Selain menerapkan pembatasan jumlah siswa pada pertemuan tatap muka, divisi pendidikan alternatif (termasuk program PAUD) juga menerapkan pembiasaan penggunaan alat tulis dan alat makan pribadi. Demikian kutipan wawancara dengan staf pengajar PAUD.

*“... karena kan juga mereka, kadang satu HP buat berdua, jadi memang orang tuanya lebih minta yang hardcopy, dalam bentuk fotokopian, penugasan... Orang tuanya datang, nanti kita berikan pembelajaran untuk satu minggu... penyerahan tugasnya hanya via foto dan video...”* (EG, 19 Februari 2022)

Divisi pendidikan alternatif juga membiasakan penerapan prosedur isolasi mandiri bagi guru atau siswa yang mengalami gejala atau pasca berpergian dari luar kota. Juga pemberlakuan prosedur *screening* kesehatan dengan tes antigen di awal pekan bagi siswa non asrama yang ingin mengikuti kegiatan belajar mengajar tatap muka. *Screening* kesehatan mandiri berkala juga dilakukan bagi guru dan staf dengan mengisi formulir asesmen elektronik. Penjelasan ini disampaikan oleh manajer program pendidikan alternatif.

*“... kami akhirnya melakukan cek mandiri dan tes antibodi... jika negatif gitu ya jadi bisa bergabung lagi. Tidak hanya itu, kalau misalnya stafnya habis berpergian ke luar kota, mudik, ada kebijakan untuk di rumah dulu dan tetap mengajar jarak jauh... Jika ditemukan kasus positif covid ada prosedur isolasi...”* (GL, 17 April 2022)

Staf pendidikan alternatif menambahkan bahwa dalam keseharian pembiasaan cuci tangan sebelum/sesudah melakukan aktivitas dan penggunaan masker bagi guru dan siswa pada kegiatan belajar mengajar tatap muka. Hal ini disampaikan oleh informan IT sebagai berikut.

*“... pakai masker, membudidayakan cuci tangan, dan jaga jarak... dan setiap pagi itu anak-anak kita ajak berjemur maksimal 15 menit.”* (IT, 24 Januari 2022)

Adaptasi yang dilakukan oleh divisi pengasuhan dan partisipasi anak selama masa pandemi Covid-19, antara lain menyusun protokol pencegahan Covid-19 yang disesuaikan dengan kebijakan dan

peraturan dari pemerintah RI. Divisi pengasuhan dan partisipasi anak juga menghentikan sementara dan membatasi kunjungan tamu dan orang tua anak ke asrama KDM. Serta membatasi keluar masuk anak asrama dan non asrama (termasuk kunjungan ke rumah/*home visit* bagi anak dalam asrama). Untuk memastikan higienitas fasilitas diselenggarakan kegiatan disinfeksi pada ruangan-ruangan yang menjadi pusat kegiatan secara berkala. Staf kesehatan bertugas mengatur pemberian vitamin dan nutrisi tambahan bagi anak-anak binaan untuk meningkatkan imunitas tubuh. Berikut kutipan wawancara dengan staf bidang kesehatan.

*"Pertama kita langsung mengadakan rapat, langkah-langkah apa yang akan dilakukan ke depan, protokol-protokolnya, tahap-tahapnya... kita udah menyusun semuanya. Kalau ada kunjungan bagaimana untuk pencegahannya. Bagaimana anak-anak tidak keluar masuk. Dibuat piket jaga pos. Kemudian memberikan edukasi, pemahaman, pengertian dengan anak-anak dengan situasi yang sekarang... Ada disinfeksi... anak-anak tidak bisa pulang ke rumah, yang tadinya dalam setahun itu bisa dua sampai tiga kali pulang ke rumah gitu, kemudian bisa juga orang tuanya yang berkunjung. ... pemberian vitamin A, vitamin D, vitamin B. Kemudian kita kasih ekstra makan protein..."* (LAT, 16 Februari 2022)

Staf bidang kesehatan juga menjelaskan bahwa jika terkonfirmasi kasus Covid-19 di dalam asrama, maka staf kesehatan harus melakukan penelusuran riwayat kontak dengan penderita atau *suspect* Covid-19 (*tracing*), serta memberlakukan isolasi. Yayasan KDM juga berkolaborasi dengan Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) setempat, dalam melakukan *screening*, *tracing*, ataupun upaya penanganan dan pemulihan penderita Covid-19 di dalam asrama Yayasan KDM. Berikut kutipan wawancara dengan informan LAT.

*"Mulai awal 'R', kita langsung tracing siapa aja nih yang kontak... Semua kita antigen, terus kita langsung kontak dokter atau tim medis yang bisa kita panggil. Respon Puskesmas juga cepat... Kita juga berusaha komunikasi dengan baik sama mereka gitu..."* (LAT, 16 Februari 2022)

### **Teori Adaptasi dan Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi**

Dalam pembahasan teori adaptasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi terdapat dua fokus, yaitu:

1. Tantangan (ancaman dan risiko) yang dihadapi oleh staf dan klien dalam proses adaptasi selama pandemi Covid-19.
2. Pembelajaran (potensi) yang didapatkan oleh staf dan klien dalam proses adaptasi selama pandemi Covid-19.

### **Tantangan dalam Proses Adaptasi Selama Pandemi Covid-19**

Dalam proses adaptasi, terdapat tantangan (ancaman dan risiko) yang dihadapi oleh staf dan klien Yayasan KDM. Tantangan pertama adalah pembiasaan penerapan protokol pencegahan Covid-19, baik pada staf dan klien, sehingga diperlukan pengulangan pesan pada penerima manfaat untuk mematuhi protokol kesehatan. Pengawasan dan konsistensi penerapan protokol kesehatan oleh staf juga menjadi tantangan, terutama untuk staf yang tinggal dan beraktivitas di luar asrama. Berikut adalah kutipan wawancara dari PR, staf divisi RACE.

*"Pembiasaan sih sebenarnya, apalagi konteks anak-anak jalanan, orang-orang marjinal, yang jangankan protokol, higienitas diri aja belum tentu. Harus berulang untuk mengingatkan mereka patuh pada protokol... Di dalam, kesulitan mensinkronkan protokol bagi staf yang tinggal di luar dan di dalam. Kesulitan mengontrol..."* (PR, 6 Januari 2022)

Tantangan lain yang dihadapi dalam proses adaptasi di Yayasan KDM adalah pada ketersediaan dan penguasaan fasilitas teknologi digital. Penyesuaian diri dari pertemuan secara tatap muka menjadi

daring dengan keterbatasannya, mengharuskan staf belajar menggunakan aplikasi rapat atau pelatihan daring, hingga pada akhirnya terbiasa dengan media-media tersebut. Berikut kutipan wawancara dengan staf divisi RACE.

*"Adaptasi dari offline ke online karena ada kelemahannya... Harus belajar kursus online segala macam itu buat saya cukup susah ya, meskipun pada akhirnya terbiasa seperti itu."* (AH, 5 Januari 2022)

Staf pendidikan alternatif menuturkan bahwa terjadi kesenjangan belajar dengan perubahan model tatap muka ke pembelajaran daring karena tipe belajar sebagian besar siswa KDM lebih banyak bersifat kinestetik (mengandalkan gerak, kerja, dan sentuhan). Sebagaimana wawancara disampaikan oleh salah satu staf pendidikan alternatif.

*"Hambatan yang saya rasakan itu lebih ke anak karena mereka lebih banyak yang kinestetik yang lebih bergerak. Jadi, mereka saat mendengarkan lewat aplikasi seperti itu terbatas. Kita hanya bisa memberikan materi yang singkat karena mereka duduk tenang itu sangat sulit..."* (IT, 24 Januari 2022)

Penjelasan di atas juga sejalan dengan pengalaman siswa (klien) KDM yang menyatakan bahwa lebih mudah memahami materi pelajaran saat bertemu secara fisik dengan pengajar. Sementara, ketika belajar secara daring siswa mengalami kesulitan berinteraksi dengan guru dan berkonsentrasi. Kendala lain dalam proses pembelajaran daring adalah keterbatasan jumlah perangkat dan fasilitas elektronik untuk menunjang pembelajaran secara daring baik yang dimiliki oleh Yayasan KDM ataupun klien. Berikut ini adalah kutipan wawancara dengan klien.

*"Menurut saya sulit juga kalau misalnya lewat Zoom jadi nggak bisa belajar langsung, pesannya juga nggak sepenuhnya tersampaikan. Kadang kalau jam belajar susah sinyal atau laptopnya yang nggak ada... Kepotong juga waktunya untuk nyari laptop, kabel... Sama apa proyektor juga kadang dipakai sama kelas lain jadi susah juga Zoom-nya."* (AP, 19 Februari 2022)

Tantangan lain yang dihadapi oleh yayasan KDM adalah keterbatasan dalam penyediaan perlengkapan kesehatan, selain alat tes antigen. Hal ini disebabkan karena kelangkaan dan mahalnya perlengkapan kesehatan tersebut. Hal ini disampaikan oleh direktur Yayasan KDM sebagai berikut.

*"... Waktu awal kita nggak sempat pada belanja yang terkait perlengkapan kesehatan, lebih banyak antigen..."* (SS, 26 Januari 2022)

Staf kesehatan juga mengalami kesulitan dalam menyesuaikan menu makanan sehat dengan keterbatasan anggaran belanja dapur. Sementara, ada tuntutan dari pihak manajemen untuk lebih meningkatkan kualitas makanan yang mendukung daya tahan tubuh klien. Berikut penuturan dari staf bidang kesehatan.

*"Kita dalam 1 hari kan budgetnya satu anak sekali makan Rp 30.000, sehari tiga kali makan. Nah, itu membuat budgetnya susah ya, dengan bahan yang tinggi protein, tapi enak dan murah gitu... Itu pun budgetnya untuk pembuatan snack juga..."* (LAT, 16 Februari 2022)

### **Pembelajaran dalam Proses Adaptasi Selama Pandemi Covid-19**

Selain menghadapi tantangan selama proses adaptasi selama pandemi Covid-19, staf dan klien di yayasan KDM juga mendapatkan pembelajaran dan potensi baru. Seperti munculnya peluang baru dalam mengoptimalkan teknologi internet untuk memperluas jaringan kerja hingga level global. Optimalisasi aplikasi daring juga dimanfaatkan dalam layanan publik di provinsi DKI Jakarta (Dinas Kependudukan Catatan Sipil dan Dinas Sosial). Hal ini diungkapkan dalam wawancara dengan informan sebagai berikut.

*"Jadi pandemi ini membuka peluang baru gitu kan untuk melakukan hal yang dulu itu tidak terpikirkan misalnya online meeting dengan PBB, terus saya bisa mendapatkan online course selama 6*

*bulan itu juga karena pandemi. Juga pembelajaran bagi lembaga mengenai bagaimana memakai aplikasi online seperti dukcapil, sudinsos.” (AH, 5 Januari 2022)*

Situasi pandemi juga menuntut staf untuk memiliki kreativitas dalam merancang program yang dapat diimplementasikan dengan berbagai keterbatasan perjumpaan secara fisik. Fleksibilitas program juga diperlukan dalam menghadapi perubahan yang cepat karena peningkatan angka Covid-19 ataupun kebijakan pembatasan sosial dari pemerintah. Seorang informan mengungkapkan pengalamannya sebagai berikut.

*“Sebagai staf kita harus punya daya kreasi harus punya rencana cadangan untuk menyikapi sebuah perubahan, misalnya kan kemarin biasanya kita tetap muka tiba-tiba berhenti. Programnya itu harus didesain sedemikian rupa untuk menerima perubahan. Punya fleksibilitas terhadap perubahan yang terjadi begitu cepat.” (PR, 6 Januari 2022)*

Selain beberapa pembelajaran tersebut, situasi pandemi juga meningkatkan kesadaran staf dan klien untuk disiplin dalam menjaga kesehatan dan menjalankan protokol pencegahan Covid-19 demi keselamatan bersama. Seperti pernyataan dari staf pendidikan alternatif berikut ini.

*“Aku lihatnya kebersihan cuci tangan dulu kalau tangan sekali sekarang kan lebih, etika batuk juga... Dulu masa bodoh, sekarang anak-anak saling ngingetin...” (UK, 16 Februari 2022)*

Inisiatif dan kepedulian klien usia remaja pun meningkat dalam memimpin sesi di beberapa kegiatan ekstrakurikuler, menggantikan ketidakhadiran pelatih atau tutor paruh waktu karena pembatasan kunjungan. Penjelasan ini berdasarkan wawancara dari manajer pendidikan alternatif.

*“... Kabar baiknya adalah anak-anak yang senior akhirnya yang turun tangan, waktu kita bilang pelatihnya nggak bisa datang...” (GL, 17 April 2022)*

Pembelajaran yang tidak kalah penting, keterbatasan dalam pandemi justru mendorong adanya eksplorasi peluang program baru agar tetap dapat menjangkau klien dan berkontribusi bagi masyarakat. Hal ini mendorong adanya kolaborasi dengan lembaga, komunitas, atau organisasi baru dalam rangka penajakan peluang program. Situasi pandemi juga mendorong peningkatan kesadaran Yayasan KDM sebagai organisasi tentang isu pelestarian lingkungan seperti pemanfaatan dan pengolahan sampah daur ulang, serta pengelolaan lahan untuk ketahanan pangan. Hal ini disampaikan oleh direktur eksekutif dalam wawancara berikut ini.

*“Pembelajaran dari pandemi pertama tuh memang ini ya melihat eksplorasi mesti melakukan inovasi karena kita mesti cari cara gimana cara di tengah kesulitan tetap mesti bisa bermanfaat, berkontribusi sosial. Habis itu, kita coba kolaborasi sama lembaga yang lain gitu... Sekarang juga isu lingkungan, green itu sangat populer... Keterkaitannya dengan dengan sampah, nabung sampah plastik, terus juga food cycle...” (SS, 26 Januari 2022)*

### **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Proses Adaptasi**

Proses adaptasi yang terjadi di sebuah organisasi dipengaruhi oleh budaya di dalamnya. Seperti yang dinyatakan Hemmelgarn dalam Hasenfeld (2010) bahwa budaya organisasi menyediakan konteks sosial yang mendorong atau menolak inovasi, melengkapi atau menghambat kegiatan, mempertahankan atau mengubah kepatuhan terhadap protokol yang membentuk teknologi inti organisasi. Yayasan KDM memiliki budaya yang terbuka dan menanggapi secara positif perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal, termasuk dengan perubahan kebijakan pemerintah. Keterbukaan pada perubahan dapat mendorong berjalannya proses adaptasi di sebuah organisasi. Berikut adalah kutipan wawancara dengan staf pengajar PAUD.

*“KDM ini istilahnya terbuka dengan semua perubahan gitu. Kaya misalnya, kebijakan LKSA ya diusahakan. Sama seperti misalnya dengan child protection policy.” (EG, 19 Februari 2022)*

Tidak hanya dibutuhkan keterbukaan pada perubahan, konsistensi dalam menjalankan



perubahan juga menjadi faktor pendorong bagi keberhasilan proses adaptasi di sebuah organisasi. Yayasan KDM memiliki konsistensi dalam menjalankan perubahan yang sudah disepakati. Selain itu, dukungan dan apresiasi dari sesama rekan staf juga menjadi sebuah motivasi untuk menjalankan sebuah perubahan. Hal ini disampaikan oleh salah seorang informan dalam wawancara.

*"Pertama itu adalah konsistensi, kedua support dari teman-teman, sebuah pujian apresiasi kawan di saat berhasil... membuat dia menjadi termotivasi lagi..."* (LAT, 16 Februari 2022)

Nilai-nilai yang diyakini oleh organisasi juga menjadi bagian dari budaya yang dapat mendorong atau menghambat berjalannya proses adaptasi. Di Yayasan KDM, memiliki nilai melayani dan mengasahi. Hal ini mendorong setiap staf yang bekerja berupaya untuk memahami dan menerima klien dengan berbagai latar belakang yang sulit. Sebagaimana disampaikan oleh staf bidang kesehatan sebagai berikut.

*"Untuk melayani dan mengasahi. Dengan memahami yang kita bina, kita bisa menerima mereka..."* (LAT, 16 Februari 2022)

Semangat ini juga memunculkan kepedulian dan keterbukaan komunikasi di antara staf dan klien, sehingga terjadi relasi dua arah. Nilai-nilai ini menjadi faktor pendorong bagi Yayasan KDM dalam beradaptasi dengan tetap menjangkau dan menjawab kebutuhan klien, meskipun di tengah situasi pandemi yang sulit dan terbatas. Berikut adalah pernyataan informan yang mendukung penjelasan ini.

*"... muncul nilai dasar KDM itu kaya peduli gitu, jadi nggak ego sama diri sendiri, tapi lebih ke melihat lingkungan, keadaan anaknya. Di KDM ini lebih ada keleluasan untuk menceritakan apa yang memang kita rasakan... Baik anak maupun stafnya... bisa mengutarakan isi hati... Dua arahlah gitu..."* (IT, 24 Januari 2022)

Tidak hanya faktor budaya organisasi, tetapi tipe kepemimpinan juga dapat mendorong atau menghambat berjalannya proses adaptasi. Di Yayasan KDM, staf dengan mudah mengakses manajemen lini atas ataupun menengah. Komunikasi yang terjalin bersifat cair dan terbuka dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Meskipun adaptif pada perubahan, di sisi lain pimpinan tetap mengacu pada visi dan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Hal ini menjadi faktor penting agar organisasi tidak kehilangan fondasi untuk mencapai tujuan. Hal ini disampaikan oleh seorang informan sebagai berikut.

*"Komunikasi di lembaga saya cukup cair, artinya cukup gampang saya reaching out ke direktur, cukup bebas reaching out ke koordinator saya... cukup terbuka dengan perubahan, meskipun di satu sisi juga dia cukup tegas di dalam visinya, itu artinya satu prinsip memang tidak boleh berubah dari organisasi..."* (AH, 5 Januari 2022)

Tipe kepemimpinan yang dirasakan oleh staf Yayasan KDM adalah adanya ruang dan kebebasan untuk belajar dan mengembangkan diri. Pimpinan lini atas maupun menengah mendorong staf untuk tidak hanya berfokus pada tugas pokoknya, tetapi sama halnya dengan klien yang didorong untuk berkembang, staf pun harus mengembangkan diri. Staf diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan deskripsi kerjanya. Sebagaimana dengan wawancara dengan staf divisi RACE berikut ini.

*"... kita punya tupoksi yang harus diselesaikan, tapi tidak serta merta udah itu aja... Jadi, di KDM itu sesuai konteks filosofi, juga diberi kesempatan untuk mengembangkan diri. Di sini bukan cuma mendidik atau mengembangkan anak-anak saja, tapi juga stafnya juga didorong untuk itu. Dikasih kesempatan untuk training... Didorong untuk mandiri, jadi walaupun terjadi perpindahan di top manajemennya kita bisa tetap mandiri menjalankan programnya..."* (PR, 6 Januari 2022)

Ketika staf semakin terampil dalam melakukan tugasnya, maka timbul kemandirian kerja yang berdampak pada tetap berjalannya program, meskipun terjadi pergantian manajemen lini atas atau menengah. Tipe kepemimpinan di Yayasan KDM yang juga mendorong timbulnya kemandirian adalah

dengan memberikan kewenangan kepada staf untuk membuat keputusan sesuai dengan konteks dan ranah tugas pokoknya. Penjabaran ini didukung dengan hasil wawancara dengan informan sebagai berikut.

*"Kepemimpinan di KDM ini yang saya alami, kembali ke filosofi Kampus Diakonia Modern gitu, bahwa semua di sini belajar. Saya dikasih kebebasan mau belajar, mengembangkan apapun itu... Lalu saya diberikan wewenang untuk membuat keputusan, tapi lihat sikonnya juga..."* (IT, 24 Januari 2022)

Berdasarkan penjelasan di atas tipe kepemimpinan yang berjalan di Yayasan KDM, jika dilihat dari sumbu kedua menurut Schmid cenderung berorientasi pada lingkungan eksternal, meskipun di beberapa situasi tetap berupaya menjaga kestabilan internal dengan memegang teguh visi dan tujuan organisasi. Hal ini tentu bermanfaat dalam proses adaptasi yang dialami selama masa pandemi Covid-19 karena pimpinan bersifat tanggap dan sigap menghadapi perubahan eksternal yang cepat.

Sementara itu, dilihat dari sumbu kesatu Schmid, tipe kepemimpinan di Yayasan KDM cenderung berorientasi pada pengembangan manusia dengan memberikan ruang dan kebebasan bagi staf dan klien untuk belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan filosofi kata Kampus yang berarti tempat belajar bagi siapapun. Juga dapat dilihat dengan pola komunikasi dua arah dan cair, sehingga staf dan klien tidak sulit menjangkau pimpinan, bahkan di lini teratas. Namun, pimpinan juga tetap memperhitungkan aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, komunikasi tertulis, koordinasi, pengambilan keputusan, dan fungsi jabatan. Dengan berorientasi pada pengembangan manusia pimpinan dapat mendorong keberhasilan proses adaptasi organisasi selama pandemi Covid-19 karena staf yang terus belajar dan berkembang akan lebih siap dan tanggap menghadapi berbagai perubahan di lingkungan eksternal.

## SIMPULAN

Pandemi Covid-19 telah memunculkan berbagai perubahan dan dampak di segala aspek kehidupan masyarakat, tidak terkecuali di organisasi pelayanan manusia. Kenyataan ini tidak bisa dihindari dan harus dihadapi dengan proses adaptasi yang mungkin memunculkan tantangan, sekaligus potensi. Yayasan KDM sebagai organisasi pelayanan manusia, juga menjalankan proses adaptasi sejak awal pandemi agar tetap dapat menjangkau dan memenuhi hak dan kebutuhan klien, baik yang ada di program *centre based* maupun di komunitas.

Dampak pandemi Covid-19 pada dinamika kerja (program dan rutinitas) di Yayasan KDM yang secara umum dialami adalah penundaan dan penghentian beberapa rencana program tahunan (terutama pada program penguatan komunitas) akibat kebijakan PSBB/PPKM; keterbatasan mengakses layanan pemerintah terkait advokasi hak sipil klien karena kebijakan *work from home*; guru mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi pembelajaran kepada klien non asrama karena keterbatasan dalam kepemilikan dan penguasaan fasilitas dan teknologi digital; serta timbulnya kekhawatiran di kalangan staf akan penularan Covid-19 yang mungkin terjadi di antara mereka.

Tidak hanya pada dinamika kerja, pandemi Covid-19 juga berdampak pada klien Yayasan KDM. Dampak bagi klien di komunitas antara lain, menurun hingga hilangnya pendapatan orang tua klien karena terjadinya PHK atau keterbatasan bekerja pada sektor informal; klien terancam kehilangan tempat tinggal atau berhenti sekolah; kerentanan keluarga klien pada aspek layanan kesehatan, karena banyak yang tidak memiliki jaminan kesehatan; kerentanan klien di komunitas marginal untuk berada atau kembali bekerja di jalan karena memiliki lebih banyak waktu luang selama sistem PJJ; serta meningkatnya perlakuan orang tua yang mengarah pada kekerasan verbal dan fisik kepada anak karena beban hidup yang bertambah.

Bagi klien program *centre based*, dampak yang dirasakan antara lain, terbatasnya interaksi klien dengan orang selain staf KDM yang memunculkan kebosanan, kesepian, hingga kesulitan mengatur

temperamen; kerentanan klien di dalam asrama terhadap penularan Covid-19; keterbatasan kepemilikan perangkat dan kuota internet siswa non asrama, sehingga mengalami kesulitan mengikuti PJJ; klien mengalami kemunduran dalam hal kemampuan belajar (*learning loss*) karena sistem PJJ; beberapa siswa non asrama harus masuk ke asrama karena kondisi ekonomi keluarga yang menurun selama pandemi Covid-19, sehingga tidak mampu memenuhi hak anak.

Menanggapi dampak pandemi Covid-19 yang terjadi pada lingkungan internal organisasi dan klien, maka Yayasan KDM melakukan beberapa adaptasi pada program, kegiatan dan prosedur agar tetap dapat memberikan layanan dan memenuhi hak klien. Beberapa adaptasi program yang dilakukan antara lain dengan membatasi jumlah kehadiran, jam pertemuan, menggunakan ruang terbuka, serta menyusun dan menerapkan protokol kesehatan sesuai dengan kebijakan pemerintah; mengoptimalkan teknologi internet untuk pertemuan secara daring dengan mitra, klien, dan stakeholder lainnya; aktif melakukan sosialisasi dan edukasi kepada klien tentang cara penularan dan pencegahan Covid-19; penerapan prosedur *screening*, *tracing*, dan isolasi mandiri bagi staf dan klien yang mengalami gejala atau setelah berpergian dari luar kota; serta meningkatkan kolaborasi dengan pemerintah dan layanan kesehatan setempat dalam upaya pengentasan pandemi Covid-19.

Dalam proses adaptasi, Yayasan KDM menghadapi tantangan, sekaligus menemukan pembelajaran dan peluang. Tantangan yang dihadapi antara lain pengawasan dan konsistensi dalam penerapan protokol pencegahan Covid-19 pada staf dan klien; keterbatasan ketersediaan dan penguasaan fasilitas penunjang teknologi digital; kesenjangan belajar akibat perubahan model tatap muka ke pembelajaran daring yang kurang sesuai dengan tipe belajar sebagian besar siswa KDM; serta keterbatasan dalam penyediaan perlengkapan kesehatan.

Di sisi lain, dalam proses adaptasi ini, banyak pembelajaran dan peluang yang diperoleh Yayasan KDM, antara lain, kesempatan berjejaring hingga level global dengan mengoptimalkan teknologi internet; meningkatnya kreativitas dan fleksibilitas staf dalam merancang program yang dapat diimplementasikan dengan berbagai keterbatasan; meningkatnya kesadaran dan inisiatif staf dan klien untuk disiplin dalam menjaga kesehatan dan menjalankan protokol pencegahan Covid-19 demi keselamatan bersama; munculnya peluang untuk eksplorasi program baru; serta peningkatan kesadaran Yayasan KDM sebagai organisasi tentang isu lingkungan, khususnya daur ulang sampah dan ketahanan pangan.

Keberhasilan proses adaptasi yang terjadi di Yayasan KDM dipengaruhi oleh budaya organisasi yang antara lain, keterbukaan pada perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal; konsistensi dalam menjalankan perubahan yang sudah disepakati; dukungan dan apresiasi dari sesama rekan staf yang menjadi sebuah motivasi positif; serta nilai-nilai dasar seperti kepedulian, melayani, dan mengasahi yang mendorong staf Yayasan KDM beradaptasi dengan situasi pandemi agar tetap menjangkau dan menjawab kebutuhan klien.

Tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi, keberhasilan proses adaptasi juga dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan di Yayasan KDM yang cenderung berorientasi pada lingkungan eksternal, meskipun di beberapa situasi tetap berupaya menjaga kestabilan internal dengan memegang teguh visi dan tujuan organisasi; serta cenderung berorientasi pada pengembangan manusia dengan memberikan ruang dan kebebasan bagi staf dan klien untuk belajar dan mengembangkan diri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Dr. O. S., & Nagowayousif, Dr. (2020). The Role of Child Welfare Organizations in The Social Protection of Children. *Journal of Critical Reviews*, 7 (06). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.06.148>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

- Brown, K., & Osborne, S. (2012). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford University Press.
- Covid19.go.id. (2021, 9 Juli). Data Sebaran Covid-19. Diakses pada 10 Juli 2021. <https://covid19.go.id/>
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. *Teaching Sociology*, 30 (3), 380. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Dover, G., & Lawrence, T. B. (2012). The Role of Power in Nonprofit Innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), 991-1013. <https://doi.org/10.1177/0899764011423304>
- Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
- Edquist, C. (Ed.). (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions, and organizations*. Pinter.
- Googleblog. 1 Desember 2020. [Pendiri Lembaga Nonprofit Ceritakan Bagaimana Pembangunan Kapasitas Membantu Organisasinya Beradaptasi Selama COVID-19](https://indonesia.googleblog.com/2020/12/pendiri-lembaga-nonprofit-ceritakan.html). Diakses 14 Juli 2021. <https://indonesia.googleblog.com/2020/12/pendiri-lembaga-nonprofit-ceritakan.html>
- Hasenfeld, Y. (Ed.). (2010). *Human services as complex organizations* (2. Aufl). SAGE.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing Service Innovation: Covid-19 As A Catalyst for Imposed Service Innovation. *Journal of Service Management*, 32 (1), 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Holly, D., Weinstein, M., & Ranaweera, A. (2020). *COVID-19 Nonprofit Impact Report: A Guide for Providing Philanthropic and Skilled Volunteer Support*. Common Impact.
- Hopkins, K. M., & Austin, M. J. (2004). The Changing Nature of Human Services and Supervision. In M. Austin & K. Hopkins, *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture* (pp. 3-10). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328829.n1>
- Independent Sector. 2020. *Impact of COVID-19 on Mid-Sized Nonprofits*. Washington DC: Author.
- Jacobsson, C. (2016). *Managing Human Service Organizations*. 62.
- Jawa Pos, tanggal 9 Mei 2021. Organisasi Nirlaba Terdampak Covid, Asetku Berikan Bantuan. Diakses 14 Juli 2021. <https://www.jawapos.com/jabodetabek/09/05/2021/organisasi-nirlabaterdampak-covid-asetku-berikan-bantuan-sosial/?page=2>
- Kartini, & Istiana, L. (2020). Reformasi Madrasah Pada Era Disrupsi: Peran Pandemi Covid-19 Dalam Pendidikan Teknologi. *Paedagoria : Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan*, 11, 208–212. <https://doi.org/10.31764>
- Kementerian Sosial RI, Biro Humas. (2021, September 26). *Perlindungan Anak yang Kehilangan Orangtua Akibat Covid-19*. <https://kemensos.go.id/perlindungan-anak-yang-kehilangan-orangtua-akibat-covid-19>.
- Khallouk, M., Robert, M., Mignon, S., & Giuliani, P. (2019). *Management innovation in nonprofit organizations: An explorative study of the antecedents*. 32.
- Komisi Perlindungan Anak Indonesia. (2020). *Hasil Survei Pemenuhan Hak dan Perlindungan Anak pada Masa Pandemi Covid-19*. 56.
- Krueger, J. C., & Haytko, D. L. (2015). *Nonprofit Adaptation to Web 2.0 and Digital Marketing Strategies*. 6, 17.
- Mano, R. S. (2009). Information Technology, Adaptation and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Journal of Technology in Human Services*, 27(3), 227–234. <https://doi.org/10.1080/15228830903093239>
- Nesbit, P. L., & Lam, E. (2014). Cultural Adaptability and Organizational Change: A Case Study of a Social Service Organization in Hong Kong. *Contemporary Management Research*, 10(4), 303-324. <https://doi.org/10.7903/cmr.12186>
- Neuman, W. Lawrence. (2013). *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Edisi 7*. Jakarta: PT. Indeks.
- Public Allies. 2020. *Covid 19: Impact on Nonprofits A Sector In Change*. Milwaukee: Author.
- Ramalingam, B., & Prabhu, J. (2020). *Innovation, Development and Covid-19: Challenges, Opportunities and Ways Forward* (OECD Policy Responses to Coronavirus (Covid-19)).

- <https://doi.org/10.1787/0c976158-en>
- Ronquillo, J. C. (2011). *The Innovation Climate in Public and Nonprofit Organizations*. 37.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2017). *Research Methods for Social Work, Ninth Edition* (9th edition). Cengage Learning.
- Schmid, H. (2013). Nonprofit Human Services: Between Identity Blurring and Adaptation to Changing Environments. *Administration in Social Work*, 37(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.676611>
- Siahaan, M. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1), 73-80. <https://doi.org/10.31599/jki.v1i1.265>
- Sintaningrum, D., Setiawan, T., Si, M., Pancasilawan, R., Sos, S., & Si, M. (2011). *Studi Human Services Organization (HSO) dalam Pemenuhan Kebutuhan Masyarakat di Kota Bandung*. 71.
- SMERU Research Institute. (2021). Ringkasan Eksekutif: Dampak Sosial Ekonomi Covid-19 Terhadap Rumah Tangga dan Rekomendasi Kebijakan Strategis untuk Indonesia. [https://smeru.or.id/sites/default/files/publication/es\\_covundp\\_id.pdf](https://smeru.or.id/sites/default/files/publication/es_covundp_id.pdf)
- Smith, S. R., & Phillips, S. D. (2016). The Changing and Challenging Environment of Nonprofit Human Services: Implications for Governance and Program Implementation. *Nonprofit Policy Forum*, 7 (1), 63-76. <https://doi.org/10.1515/npf-2015-0039>
- Sudrajat, Tata. (1997). Mengenali Program Penanganan Anak Jalanan, Makalah untuk pelatihan Beranting Pendamping Anak. YKAI
- Suhag, A. Karim, Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5 (2), 292-306. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i2.2017.1741>
- Vrendenbregt, J. (1980). *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Wahana Visi Indonesia. (2020). *Pandemi Covid-19 dan Pengaruhnya Terhadap Anak Indonesia Sebuah Penilaian Cepat Untuk Inisiasi Pemulihan Awal*. <https://wahanavisi.org/userfiles/post/2007095F06D0B654073.pdf>
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational Resilience: Nonprofit Organizations' Response to Change. *Work*, 54 (2), 255-265. <https://doi.org/10.3233/WOR-162303>
- Word, J., & Gahre, C. (2020). *Covid 19 and Nonprofits in Nevada*. 17.
- Young, Emily; Deitrick, Laura; Tinkler, Tessa; Meschen, Connelly; Strawser, Colton; Funderburk, Taylor; and Abruzzo, Tom. 2020. *Unprecedented Disruption: COVID-19 Impact on San Diego Nonprofits. Nonprofit Sector Issues and Trends*. <https://digital.sandiego.edu/npi-npissues/5>
- Zafar, Dr. F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees' Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237. <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.101>