

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI PADA *INTERNATIONAL NON-GOVERNMENT ORGANIZATION* SELAMA PANDEMI COVID-19 DALAM UPAYA MEMBANGUN KETERLIBATAN KARYAWAN

Maulidza Akhir Oemar, Putu Ayu Purnama Dewi dan Yosiaasa Wicaksaningrum

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: maulidzaomar@gmail.com, yosiaasa@gmail.com dan ptayupurnamadewi@gmail.com

INFO ARTIKEL

Diterima
18 Desember 2020
Diterima dalam bentuk revisi
12 Januari 2021
Diterima dalam bentuk revisi

Keywords:
organizational culture change; organizational restructuring; leadership, work environment; covid-19 pandemic; employee engagement

ABSTRACT

This research conducted at International NGO XYZ aims to find out the process of organizational culture change, leadership process, and description of the work environment that occurred during the covid-19 pandemic as an effort to build employee engagement. To answer the main problem of research, researchers used a qualitative approach with an interview method with resource persons from NGO XYZ, observation, and text analysis from various sources of writing. The results showed that during the covid-19 pandemic crisis, NGO XYZ carried out a series of processes to adapt to the role of leaders who applied supporting functions rather than controlling functions and providing facilities in order to form an adaptive work environment. A series of efforts to build employee engagement by NGO XYZ focus on adapting work culture, work environment, and the role of leaders in the policy making process.

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan pada International NGO XYZ ini bertujuan untuk mengetahui proses perubahan budaya organisasi, proses kepemimpinan, dan gambaran lingkungan kerja yang terjadi selama pandemi covid-19 sebagai upaya membangun keterlibatan karyawan. Untuk menjawab pokok permasalahan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara dengan narasumber dari NGO XYZ, observasi, dan analisis teks dari berbagai sumber tulisan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama krisis pandemi covid-19, NGO XYZ melakukan serangkaian proses beradaptasi dengan peran pemimpin yang mengaplikasikan fungsi pendukung dibanding fungsi pengontrolan serta pemberian fasilitas dalam rangka

Kata kunci:
perubahan budaya

organisasi; restrukturisasi organisasi; kepemimpinan, lingkungan kerja; pandemi covid-19; keterlibatan karyawan	membentuk lingkungan kerja yang adaptif. Serangkaian upaya membangun keterlibatan karyawan yang dilakukan NGO XYZ menitikberatkan pada adaptasi budaya kerja, lingkungan kerja, dan peran pemimpin dalam proses pembuatan kebijakan.
---	--

Pendahuluan

Menjelang akhir tahun 2019, sebuah kasus pneumonia tanpa asal muasal yang jelas, muncul dan merebak di Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok. Pada Januari 2020, analisa mendalam dari (Organization, 2020) berhasil mengidentifikasi virus novel yang menyerang pernapasan ini sebagai *severe acute respiratory syndrome coronavirus-2* (SARS-CoV-2). Seketika, kemunculan SARS-CoV-2 mengundang atensi publik pada WHO, salah satu badan Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) yang bertindak sebagai koordinator kesehatan umum internasional.

Pada Maret 2020, pemerintah Indonesia mengumumkan, bahwa dua orang penduduknya telah terinfeksi setelah melakukan kontak dengan seorang Warga Negara Asing (WNA) asal Jepang. Bermula dari dua kasus inilah, angka covid-19 di Indonesia mengalami peningkatan secara tajam. Juru bicara pemerintah untuk penanganan virus covid-19, (Achmad Yurianto, 2020), menyatakan bahwa secara akumulatif, terdapat 18.010 kasus covid-19 di Indonesia, terhitung sejak kasus pertama diumumkan hingga Maret 2020.

Terkait hal itu, pemerintah Provinsi DKI Jakarta memutuskan untuk menutup sekolah selama dua pekan dan mewajibkan para pelajar untuk mengikuti sistem belajar-mengajar di rumah dengan sistem daring (*online*). Mengacu pada protokol pemerintah sejak 17 Maret 2020, masyarakat dihimbau untuk meniadakan aktivitas di perkantoran dan ditransformasi menjadi bekerja di rumah (*working from home*). Melihat terus meningkatnya kasus covid-19, pada 9 April 2020 pemerintah memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang dilakukan dalam rangka meminimalisir pertemuan tatap muka (Nasruddin & Haq, 2020).

Pada kenyataannya, covid-19 tidak sekadar berdampak pada krisis kesehatan global, namun juga berimplikasi pada ranah sosial dan ekonomi. Perubahan cara berinteraksi, pentransformasian pola interaksi virtual misalnya, memaksa masyarakat untuk beradaptasi. Kenyataan ini mempertegas bahwa interaksi sosial masyarakat telah mengalami perubahan. Hal ini, tentu saja melahirkan sejumlah nilai dan norma baru yang berhasil membentuk sistem sosial berbeda.

Tidak hanya implikasi sosial, dijelaskan bahwa dampak covid-19 yang bermula dari Tiongkok turut mengganggu perekonomian Indonesia. Dilaporkan portal resmi Republik Indonesia, nilai ekspor dan impor Indonesia menurun pada Januari 2020 dan defisit neraca dagang RI dengan Tiongkok mengalami penurunan. Menurut riset Kementerian Sosial Republik Indonesia covid-19 secara langsung menyerang sektor riil sehingga menyebabkan pemutusan hubungan kerja besar-besaran akibat organisasi tidak mampu melakukan aktivitas produksi.

Menurut Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, (Hartarto et al., 2020) menjelaskan bahwa selama covid-19 menyebar, enam puluh persen industri di Indonesia mengalami kelumpuhan alias tidak beroperasi. Semakin maraknya organisasi yang merumahkan karyawan, memotong gaji dan memberlakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dalam rangka efisiensi, semakin membuktikan dampak jelas pada ranah industri akibat pandemi ini. Menurut (Karunia, 2020), sebanyak 3.5 juta pekerja terdampak covid-19 hingga memberlakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) maupun dirumahkan, data ini tercatat hingga 31 Juli 2020. Dijelaskan (Abdurrahman Naufal, 2020) bahwa baik organisasi internasional maupun organisasi lokal tengah bekerja keras dalam membenahan bisnis usahanya dan berjuang membantu pemerintah dalam proses penyebaran pandemi covid-19 ini.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Bond Organization, 2020) terhadap 93 CEO dari *Non-Government Organizations* (NGO), menyatakan bahwa pendapatan berkurang. Berkurangnya pendapatan tersebut berasal dari pendapatan kegiatan penggalangan dana. NGO mengurangi operasi di luar negeri seperti menunda pelaksanaan proyek atau program, menutup kantor negara, membatasi pendapatan untuk program global dan pengurangan staf yang dilakukan oleh NGO. Ada beberapa tantangan terutama dalam hal operasional seperti melakukan proyek yang harus dilakukan di luar negeri tetapi tidak bisa melakukan perjalanan karena NGO memperhatikan keselamatan para staf dan pada saat ini perjalanan keluar negeri masih dibatasi.

Berdasarkan seluruh dampak dari covid-19 yang terjadi pada organisasi internasional, peneliti melihat bahwa mekanisme pengambilan keputusan tidak hanya diperlukan untuk mempertahankan efektivitas dan jangkauannya dalam pendekatan bisnis seperti biasa, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas dan mengintegrasikan ratusan aspek baru dan belum pernah terjadi sebelumnya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh (Diaz, 2020), selama pandemi covid-19 ini berlangsung, tiap anggota NGO menghadapi berbagai tantangan pribadi yang mungkin berkaitan dengan beberapa hal baru yang sebelumnya tidak pernah dihadapi. Disebutkan bahwa beberapa tantangan ini meliputi tidak adanya ruang kerja pribadi di rumah mereka, berurusan dengan peran sebagai orang tua dan sekolah di rumah, koneksi internet yang tidak dapat diandalkan, pasokan makanan dan memasak, dan juga menjaga kesehatan mereka dan orang yang mereka cintai dalam situasi pengurungan yang mungkin ekstrim. Keseluruhan hambatan ini dipicu dari kebijakan *lockdown* yang mengharuskan karyawan untuk bekerja dari rumah.

Perihal kebijakan *lockdown*, bagi sebagian organisasi internasional, kegiatan ini merupakan suatu konsep kerja baru yang harus diadaptasi oleh pemimpin organisasi dan karyawan. Terlebih, beradaptasi di tengah pandemi bukanlah hal yang mudah. Survey dari (Deloitte, 2020) menjelaskan bahwa perubahan budaya organisasi ini, menuntut penyedia kerja untuk memahami situasi yang sedang berlangsung. Sebab berbagai kendala baru mampu mengusik pemikiran karyawan saat sedang bekerja, bahkan membawa pada keadaan stres. Pemberlakuan *work from home* sebagai pembentukan

budaya organisasi baru menggiring fokus utama organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dengan turut memperhatikan aspek psikologis mereka.

Dilihat dari aspek psikologis karyawan, rasa keterlibatan antara karyawan dengan organisasi (keterlibatan karyawan) merupakan hal yang penting. Data dari *Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler* (KPMG, 2020) menunjukkan, setidaknya terdapat tiga fokus organisasi dalam mendukung budaya organisasi baru dalam keadaan pandemi covid-19 ini, yaitu membuat karyawan selalu terhubung (*connected*), produktif (*productive*), dan terlibat (*engaged*).

Pasalnya, masih menurut (KPMG, 2020), dampak dari covid-19 yang mengharuskan para karyawan untuk bekerja dari rumah (*Work From Home*) akan berpengaruh terhadap gangguan operasi bisnis yang mengakibatkan berbagai penundaan akibat masalah koordinasi dan komunikasi. Artinya, peningkatan signifikansi dan tuntutan perubahan budaya organisasi ini memiliki korelasi erat, salah satunya pada keterbentukan keterlibatan karyawan. Dimana, jika sebelumnya karyawan beraktifitas di kantor dengan fasilitas yang menunjang, keadaan yang kondusif, dan pola kerja yang telah berulang, kini karyawan harus bekerja dari rumah dengan seperangkat budaya organisasi baru. Hal ini jelas menjadi sebuah tantangan bagi pemilik organisasi maupun karyawan, dalam proses adaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara signifikan akibat pandemi covid-19. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui proses perubahan budaya organisasi pada *International NGO* selama pandemi covid-19 sebagai upaya membangun keterlibatan karyawan, mengetahui proses kepemimpinan pada *International NGO* selama pandemi covid-19, dan mengetahui gambaran lingkungan kerja pada *International NGO* selama pandemi covid-19.

Metode Penelitian

Peneliti memilih jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan tujuan mendapatkan informasi dari partisipan untuk mendeskripsikan perubahan budaya organisasi pada *International Non-Government Organization* selama pandemi covid-19 sebagai upaya membangun keterlibatan karyawan (Moleong, 2013). Peneliti menggunakan metode studi kasus sebagai cara peneliti untuk merinci kegiatan ilmiah yang kami lakukan secara intensif, terinci dan mendalam mengenai perubahan budaya organisasi yang terjadi pada *International NGO* selama pandemi covid-19 dalam upaya membangun keterlibatan karyawan (Sugiyono, 2014). Cara peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, merupakan representasi dari digunakannya paradigma interpretif, yang dipandang dapat memberikan pandangan kepada peneliti untuk menjawab pokok permasalahan dalam penelitian kali ini. Adapun alasan yang mendorong penulis untuk melakukan pendekatan secara personal terhadap individu yang penulis teliti, dikarenakan adanya pertimbangan bahwa penelitian yang penulis lakukan berfokus terhadap suatu realitas yang terjadi dalam kehidupan individu yang merupakan hasil bentukan dari keadaan sosial yang terbentuk dampak dari wabah covid-19.

Peneliti memilih partisipan penelitian yang memiliki jabatan sebagai *Head of Component* yang memiliki tanggung jawab memimpin implementasi teknis proyek kerjasama pembangunan untuk memperkuat proyek. Partisipan penelitian memiliki wewenang penuh dalam memimpin proyek, membuat keputusan, membuat kebijakan dan bertanggung jawab atas tim dan proyek yang dikerjakan.

Keabsahan penelitian kali ini, teknik yang digunakan yaitu teknik triangulasi dimana teknik triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan. Teknik ini peneliti gunakan karena dalam penelitian ini sumber data yang diperoleh yaitu dari wawancara bersama lebih dari satu narasumber sebagai cara penulis untuk mampu melakukan teknik triangulasi yang dimaksud. Pada akhirnya, penulis akan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis dari data yang telah dikumpulkan selama wawancara berlangsung, dimana kesimpulan tersebut digunakan untuk menjawab rumusan masalah.

Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian dalam enam pembahasan, yaitu budaya organisasi di organisasi tempat penelitian diadakan, perubahan budaya organisasi pada saat pandemi, restrukturisasi organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan. Berangkat dari pernyataan visi organisasi narasumber, *to shape a future worth living around the world*, budaya dibentuk sebagai pedoman seluruh *stakeholder* dalam rangka menciptakan kehidupan yang lebih layak bagi seluruh masyarakat dunia. Objektif yang luas ini, disampaikan narasumber, agar organisasi sebagai sebuah *International* NGO, mampu menjadi aktor yang dapat dipercaya.

Sebagai sebuah organisasi besar dengan keberagaman dan kompleksitas, penyesuaian terhadap nilai-nilai yang dianut oleh tiap individu pada tiap proyek di berbagai negara di belahan dunia adalah hal yang harus diutamakan dalam proses membentuk budaya. Peneliti memandang hal ini sebagai bentuk penciptaan sistem yang inklusif. Tanpa menerapkan sistem hirarki yang justru akan menciptakan batasan antar karyawan, organisasi berusaha memahami karakteristik tiap karyawan di tiap negara dengan cara membuka dialog dan bekerja bersama-sama. Prinsipnya adalah, ketika salah satu karyawan ditugaskan ke luar negeri, penting bagi organisasi untuk memfasilitasinya dengan kursus antar-budaya. Fasilitas ini bertujuan untuk mendukung setiap individu di NGO XYZ untuk memiliki keahlian yang sama dalam berinteraksi saat bekerja, sehingga seluruh karyawan memiliki kesetaraan kemampuan tanpa adanya kesenjangan yang signifikan.

Mengenai kesetaraan ini, berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap NGO XYZ, terdapat elemen penting yang mereka jadikan sebagai dasar-dasar dalam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu sistem yang adil. Mereka meyakini bahwa keadilan untuk seluruh anggota organisasi merupakan elemen terpenting dalam membentuk budaya. Keadilan yang dimaksud meliputi kesetaraan kesempatan bagi seluruh karyawan, akuntabilitas, serta otoritas yang jelas. Budaya yang sudah terbentuk sedemikian rupa mengalami perubahan yang disebabkan oleh pandemi covid-19.

Perubahan Budaya Organisasi pada *International Non-Government Organization* Selama Pandemi Covid-19 dalam Upaya Membangun Keterlibatan Karyawan

Pandemi ini mempengaruhi pola kerja yang telah diciptakan dan diterapkan selama ini di NGO XYZ. Sistem kerja daring menciptakan tantangan yang masih terus diadaptasi oleh seluruh komponen di dalam NGO yang diteliti. Sebab, banyak aspek yang menuntut penyesuaian. Semuanya mengerucut pada perubahan pola kerja individu serta interaksi internal dan eksternal. Namun, perubahan ini tidak hanya berbicara mengenai interaksi internal, namun juga interaksi eksternal. Peneliti memahami bahwa organisasi mengalami tantangan dalam membangun interaksi dengan pihak eksternal. Pasalnya, sebagai *International* NGO yang hadir di Indonesia, budaya interaksi digital lebih sulit dalam mencapai sebuah konsensus. Menurut keterangan narasumber, waktu minum kopi dan makan siang bersama adalah saat yang paling tepat untuk berdiskusi dengan *partner* dalam menghasilkan keputusan-keputusan. Peralihan ini membentuk sebuah kebiasaan baru yang mau tidak mau harus dipelajari dan diterapkan. NGO XYZ beradaptasi dengan kebiasaan baru sehingga tidak membutuhkan restrukturisasi organisasi oleh sebab pandemi covid-19. Bisnis, struktur organisasi, dan manajemen tetap sama dengan struktur yang lama, meskipun beberapa area perlu diadaptasi seperti digitalisasi. Solusi digital merupakan solusi utama organisasi dalam menghadapi pandemi. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat dianalisa bahwa restrukturisasi tidak harus selalu dilakukan ketika organisasi menghadapi krisis jika organisasi mampu beradaptasi.

Merencanakan sebuah perubahan untuk beradaptasi dengan keadaan, pemimpin di NGO XYZ memahami kondisi karyawan dan organisasi secara holistik. Hal ini dilakukan untuk dapat mengarahkan organisasi pada sesuatu yang lebih baik. Pemimpin di NGO XYZ juga terbuka mengenai pendapat karyawannya tentang perubahan-perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi. pemimpin di organisasi sangat berperan penting dan pemimpin memerlukan keberanian untuk beradaptasi dengan perkembangan organisasi. Peran dan nilai pemimpin perlu dijadikan sebagai fokus utama ketika terjadi perubahan di organisasi. Oleh karena itu, pada keadaan pandemi seperti sekarang, peran kepemimpinan transformasional, menurut pemahaman peneliti, adalah hal yang jauh lebih dibutuhkan oleh organisasi dibanding dengan kepemimpinan transaksional.

Pemimpin pada NGO XYZ mengupayakan yang terbaik untuk membentuk lingkungan kerja yang positif selama pandemi covid-19 ini. Pemimpin memahami betul bahwa bekerja di rumah ketika pandemi bukanlah hal yang mudah. Pemimpin mengupayakan hal tersebut dengan melakukan pertemuan daring setiap jumat sore, yaitu *Online Coffee Break*. Pada sesi ini mereka dapat memiliki obrolan ringan di luar dari topik pekerjaan dan hal ini merupakan pergerakan yang baik untuk dapat mengetahui kabar masing-masing anggota team. Selain itu, organisasi juga terus menerus mengapresiasi setiap karyawan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Nawangsari et al. (2019), organisasi perlu meningkatkan dan menyediakan kantor yang kondusif untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja secara tepat dan dalam lingkungan yang produktif. Lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Adapun beberapa aspek lingkungan kerja tersebut yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di NGO XYZ yaitu fasilitas yang baik yang dapat menunjang kinerja karyawan dan bentuk apresiasi dari organisasi terhadap karyawan. Berbicara mengenai keterlibatan karyawan, saat pandemi covid-19 seperti ini hal yang sangat penting dalam membangun keterlibatan karyawan yaitu komunikasi. Komunikasi yang dibutuhkan yaitu komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan. Di NGO XYZ, komunikasi dilakukan dengan cara fleksibel. Antara pemimpin dan karyawan atau dengan karyawan yang lainnya bisa berkomunikasi dan diskusi menggunakan berbagai sarana komunikasi seperti *MS teams*, *Whatsapp* dan lain sebagainya.

Hal yang penting dan menjadi fokus adalah tetap berkomunikasi secara teratur. Ketiga narasumber mengatakan bahwa menjalin komunikasi yang baik serta memiliki perasaan didukung secara moril oleh atasan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang baik. Hal tersebut didukung oleh (Schein, 2010) bahwa pemimpin yang suportif berdampak pada keterlibatan karyawan, kepuasan, dan antusiasme karyawan untuk bekerja.

Di masa pandemi seperti ini NGO XYZ tidak mengevaluasi keterlibatan karyawan. Organisasi lebih berfokus pada proses adaptasi terhadap kebiasaan baru yang diakibatkan karena pandemi covid-19. Organisasi mengusahakan untuk membuat hidup setiap karyawannya lebih mudah, melihat banyaknya kendala yang dihadapi ketika pandemi. Organisasi menyediakan fungsi pendukung bukan fungsi mengontrol. Hal ini dikarenakan, manajemen tidak ingin menekan karyawan untuk mengukur seberapa baik mereka beradaptasi selama tahun 2020 ini. Namun, lebih menitikberatkan pada dukungan penuh dari manajemen untuk seluruh individu dan antara individu dengan individu. Berdasarkan penelitian di NGO XYZ, peneliti menganalisis bahwa kepemimpinan, budaya kerja, dan keterlibatan karyawan saling beririsan satu sama lain.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memahami bahwa NGO XYZ memandang budaya organisasi sebagai hal yang diturunkan dari pernyataan visi organisasi, sehingga menjadi sebuah pola dasar atau acuan dalam keberlangsungan organisasi. Berangkat dari pernyataan visi inilah, NGO XYZ menganggap bahwa adaptasi merupakan hal yang terus mereka lakukan tanpa meninggalkan peran pemimpin, sehingga dapat membentuk pedoman berlandaskan sistem yang adil. Keyakinan NGO XYZ untuk selalu beradaptasi ini lah yang membawa organisasi mengalami pada perubahan-perubahan yang terjadi sejak awal pandemi covid-19 merebak. Berubahnya pola interaksi internal dan eksternal, antara karyawan dengan karyawan, dan NGO XYZ dengan *partner* diakui NGO XYZ sebagai hal yang paling membutuhkan perhatian. Hal ini dikarenakan, komunikasi merupakan aktivitas yang tidak mungkin dipisahkan dalam proses bekerja, tidak hanya dalam pencapaian tujuan-tujuan proyek, namun juga menjaga karyawan untuk tetap terlibat satu sama lain. Perubahan yang terjadi di NGO XYZ tidak serta merta menuntut perusahaan untuk melakukan restrukturisasi organisasi. Keyakinan NGO XYZ untuk tidak melakukan

restrukturisasi organisasi berlandas pada kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan penerapan kebijakan yang mengacu pada arahan pemerintah mengenai protokol kesehatan. Di samping itu, penerapan kepemimpinan transformasional yang memberikan kepercayaan terhadap anggota tim nyatanya mampu menjaga sistem kerja di NGO XYZ selama pandemi ini. Bahkan, lebih dari sekedar menjaga sistem kerja dengan tujuan mencapai tujuan-tujuan dalam proyek, kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin di NGO XYZ berdampak pada kesehatan mental seluruh karyawannya. Pemberian dukungan kepada seluruh karyawan secara persisten serta rasa kepercayaan yang penuh toleransi dan tanpa kecurigaan, meskipun pekerjaan dilakukan tanpa pertemuan langsung, menjadi kunci NGO XYZ untuk tetap beradaptasi tanpa restrukturisasi.

Meskipun tanpa adanya restrukturisasi, seluruh perencanaan kebijakan untuk beradaptasi dalam pandemi covid-19, menuntut pemimpin di NGO XYZ untuk selalu memahami kondisi internal secara holistik dan terbuka dengan pemikiran serta pendapat karyawan terhadap kebijakan yang sedang dikaji. Berdasarkan keyakinan dan implementasi NGO XYZ dalam kondisi pandemi ini, peneliti memahami bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kebermaknaan karyawan yang diukur dengan adanya keterlibatan. NGO XYZ menyadari, bahwa dalam proses beradaptasi untuk menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi selama pandemi covid-19, dibutuhkan keseluruhan fasilitas yang mampu mendukung lingkungan kerja positif bagi seluruh karyawannya. Tidak hanya fasilitas fisik, seperti laptop, *wifi*, dan lain sebagainya, namun juga fasilitas yang mampu mendukung karyawan dari segi emosional. Maka dari itu, NGO XYZ menyediakan konsultasi psikologi secara daring. Sederet fasilitas ini, nyatanya tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, namun juga memastikan karyawan tetap sehat, baik secara fisik maupun mental, di tengah situasi pandemi. Proses adaptasi yang dilakukan NGO XYZ sejak awal 2020 membawa fokus NGO XYZ pada pemberian dukungan kepada seluruh karyawan dalam rangka memudahkan pekerjaan mereka. Fokus ini membawa NGO XYZ pada anggapan bahwa evaluasi bukan suatu hal yang perlu dilakukan di tengah pandemi covid-19 ini. Adanya evaluasi, dipahami NGO XYZ sebagai hal yang justru akan menekan karyawan untuk mengukur seberapa baik mereka beradaptasi selama tahun 2020 ini. Padahal, di tengah pandemi covid-19 ini, untuk membentuk keterlibatan, fungsi pendukung dari pemimpin jauh lebih dibutuhkan karyawan dibanding fungsi pengontrol.

BIBLIOGRAFI

Abdurrahman Naufal. (2020). Dampak Corona Terhadap Ekonomi Indonesia. *Portal Resmi Republik Indonesia*. <https://indonesia.go.id/gallery/dampak-corona-terhadap-ekonomi-indonesia>.

Achmad Yurianto. (2020). *menyatakan bahwa secara akumulatif, terdapat 18.010 kasus covid-19 di Indonesia, terhitung sejak kasus pertama diumumkan hingga Maret 2020*.

Bond Organization. (2020). *How Is Covid 19 Affecting NGOs Finances and Operation*.

Deloitte. (2020). *Understanding The Impact Of Covid 19 International Development Organizations*. United Kingdom.

Diaz, D. A. (2020). NGOs on Coronavirus Mode: The Risks of “Business as Usual.” *E-International Relations*, 1–5. <https://www.e-ir.info/2020/04/27/ngos-on-coronavirus-mode-the-risks-of-business-as-usual/>

Hartarto, A., Panjaitan, J. M. P., & Sumiyana, S. (2020). A new method to empower organizational readiness for change in Indonesian SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 230.

Karunia, A. M. (2020). Imbas Corona, Lebih dari 3, 5 Juta Pekerja Kena PHK dan Dirumahkan. *Dipetik Sepetember, 14, 2020*.

KPMG. (2020). *Workplace transformation in the wake of Covid19*. <https://advisory.kpmg.us/articles/2020/workplace-transformation-covid-19.html>

Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya*. Mosal.

Nasruddin, R., & Haq, I. (2020). Pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan masyarakat berpenghasilan rendah. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(7), 639–648.

Organization, W. H. (2020). *Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it*.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.