

STRATEGI DUNIA USAHA DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN AKIBAT PANDEMI COVID-19

Rudi Purwono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Email: rudipurwono@feb.unair.ac.id

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is a sudden disaster that is driving human change. Approved community activities. Focus, we are disrupted economically. Almost all sectors are affected. Recovery conditions are still very high in line with the recovery efforts undertaken. Not only that, this pandemic also caused the environment to change rapidly. Business world requires an effort to maintain business continuity and support recovery when the crisis is over. organizations really need to have a business continuity plan. Such a plan is specific and has a target, in times of crisis and also recovery efforts. Strategy adjustments need to be done, because the adjustment requirements are quite high and can also be changed quickly. Four key things that need to be improved by the organization to run when strengthening this crisis, 1) analysis based on data and information and adjustments; 2) project-based management to integrate the required strategies, all analyzes that have been prepared, and various opportunities that arise, to be implemented according to an effective and efficient timeline; 3) leadership that encourages HR team to remain creative and innovative amid high pressure; and 4) health and safety guarantees as well as education and termination of health protocols established by the Government.

Keywords: Uncertainty, Agile, Business Continuity, Pandemics COVID-19.



PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 merupakan bencana yang tiba-tiba terjadi dan mendorong terjadinya perubahan perilaku manusia. Wabah COVID-19 ini menyebar luas ke seluruh kawasan dan menyebabkan sekitar 6,5 juta orang di dunia terinfeksi. Menurut data WHO (2020) wabah ini telah menyebabkan kematian 387.298 penduduk dunia. Di Indonesia, wabah ini juga telah menyebar ke hampir seluruh daerah. Per 5 Juni 2020 menurut data BNPB (Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19) wabah ini telah menginfeksi 29.521 orang di Indonesia dan menyebabkan kematian pada 1.770 orang, meskipun begitu juga dapat disembuhkan, sekitar 9.443 orang telah sembuh. Wabah ini menular dengan cepat, sejak diumumkan secara resmi pada tanggal 2 Maret 2020, terdapat peningkatan jumlah kasus. Artinya, hal ini memaksa individu untuk membatasi aktivitasnya. Sehingga sekitar April 2020 beberapa daerah telah melakukan PSBB atau Pembatasan Sosial Berskala Besar.

Aktivitas masyarakat dibatasi. Akibatnya, secara ekonomi kita terganggu. Hampir seluruh sektor terdampak. Beberapa seperti sektor pariwisata dan usaha kecil dan menengah harus tutup karena turunnya permintaan. Seluruh sektor terdampak baik secara langsung maupun tidak langsung. Guncangan terjadi bersamaan pada *supply side* (sisi penawaran) dan *demand side* (sisi permintaan). Dari *supply side*, penyebaran wabah ini mengganggu *global supply chain* karena banyak perdagangan yang harus dilakukan menjadi terhambat. Banyak negara juga sedang berusaha mengatasi pandemi ini. Akibatnya produksi tidak dapat dilakukan dengan normal. Dari *demand side*, pembatasan aktivitas masyarakat menurunkan konsumsinya. Individu yang biasanya belanja sehabis pulang dari kantor, saat ini tidak dapat melakukannya karena WFH (*work from home*). Banyak aktivitas bisnis yang terhambat karena beberapa tempat harus ditutup seperti sekolah, mall, bandara, dan tempat-tempat lain yang memungkinkan orang berkumpul dan bepergian. Sektor pariwisata dan jasa hiburan serta sektor akomodasi dan penyediaan makan minum terhenti karena berkurang secara signifikan jumlah orang bepergian. Guncangan terjadi saat bersamaan pada sisi penawaran dan permintaan menyebabkan ekonomi terganggu.

Dalam menjalankan aktivitas ekonomi, seseorang (atau organisasi dan perusahaan) harus berkompetisi untuk menjadi yang terbaik dan dapat menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Pandemi ini mendorong seseorang untuk beradaptasi, dengan apa yang dimiliki, berkompetisi untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Beberapa bisnis saat ini, akibat pandemi, mengalami *boom* atau peningkatan permintaan. Seperti misalnya e-commerce, logistik, dan jasa kesehatan. Pada dasarnya, pandemi ini menggeser perilaku pembelian masyarakat, dari pembelian langsung atau *self in buyer* bergeser ke pembelian online atau tidak langsung. Sektor yang bertumpu pada pembelian langsung atau *self in buyer* harus beradaptasi.

Penyakit akibat wabah COVID-19 ini belum memiliki vaksin. Artinya, kondisi ini masih akan berlangsung sampai waktu yang belum diketahui. Kondisi ketidakpastian masih sangat tinggi, mengingat belum adanya obat penawar dan jumlah kasus infeksi yang masih bertambah. World Bank (2020) dalam laporan terbarunya menuliskan bahwa pandemi ini memukul perekonomian global yang sedang rapuh. Krisis kesehatan publik, korban jiwa, restriksi aktivitas ekonomi yang terjadi bersamaan sangat memukul baik konsumen, produsen, dan pemerintahan negara manapun. Dalam jangka pendek menyebabkan kejatuhan yang cukup dalam pada ekonomi, dan dalam jangka panjang pemulihan cukup sulit karena mengakibatkan penurunan produktivitas.

Kondisi ketidakpastian masih sangat tinggi seiring dengan upaya-upaya pemulihan yang dilakukan. Beberapa sektor terpukul, beberapa bisnis lainnya mengalami *boom*. Adaptasi harus dilakukan secara cepat dan efektif. Bisnis dapat bertahan tergantung pada perumusan dan implementasi dari strateginya. Strategi seperti apakah yang dibutuhkan oleh dunia usaha untuk dapat bertahan dalam kondisi ketidakpastian, artikel ini bertujuan untuk membantu dunia usaha dalam merumuskan strategi tersebut.

LANDASAN TEORITIS

Sebuah strategi dapat disusun bergantung pada situasi saat analisis tersebut berlangsung. Analisis tersebut dapat bergantung pada komponen apakah kita sedang mengembangkan strategi untuk perusahaan secara keseluruhan atau membuat keputusan strategis yang spesifik yakni mendapatkan pesaing, memasuki pasar luar negeri, atau melakukan *outsourcing manufaktur* (Grant, 2016).

Peristiwa terorisme 11 September 2001 di Amerika Serikat mendefinisikan ancaman/ bencana dalam model yang lebih baru. Keberlangsungan bisnis mendapatkan tantangan baru. Munculnya wabah akibat virus pernafasan akut (SARS) pada tahun 2003 kemudian berkembang pada virus flu burung (H5N1) di Asia pada tahun 2004 hingga berkembang sampai dengan 2007, memberikan tantangan baru bagi bisnis (Sikich, 2008). Ancaman tersebut dapat bersifat *disruptive* atau mengganggu, dan skala gangguannya dapat berbeda yakni kecil, sedang hingga besar. Bisnis (organisasi) harus dipersiapkan untuk menghadapi gangguan tersebut. Jika gangguan tersebut kecil, maka organisasi relatif dapat mengatasi dengan implementasi strategi yang telah dilakukan dan kapabilitas yang telah dimiliki. Tetapi jika gangguannya besar, maka perlu manajemen tambahan, strategi yang lebih kuat untuk menghadapinya. Minimisasi gangguan potensial merupakan bentuk adaptasi dan pengembangan *business continuity process*. Kontinuitas bisnis proses tersebut sangat penting mengingat iklim bisnis dan kondisi ekonomi saat ini sangat kompleks dan mengandung ketidakpastian yang tinggi.

Terminologi *business continuity* merujuk pada poses terintegrasi yang mengkombinasikan beberapa hal berikut (Sikich, 2003):

- Keselamatan kerja (kesiapan saat kondisi darurat dan responnya)
- Pemulihan setelah bencana (ketersediaan informasi dan data)
- Upaya pemulihan bisnis (pemulihan kapabilitas dan operasional)
- Manajemen krisis (komunikasi internal dan eksternal, manajemen terkait isu tertentu)
- *Event management* atau *project based management* yang mengkombinasikan strategi perusahaan, *core competencies*, dan *competitive intelligence* untuk membuat suatu pendekatan terintegrasi untuk melanjutkan kontinuitas bisnis ditengah kondisi ketidakpastian, rentan (*vulnerable*) dan mudah berubah (*agile*).

Terminologi kontinuitas (kesinambungan) bisnis digunakan untuk menggambarkan aksi terpadu, terintegrasi, yang menghubungkan hubungan sebab dan akibat serta repon manajemen akan kondisi tertentu yang mengakibatkan bisnis terganggu. Proses terpadu ini didasarkan pada identifikasi masalah, analisis penilaian, dan penentuan prioritas kemampuan organisasi, di mana kesemua proses tersebut dapat berlaku pada aktivitas

minimal. Tujuannya adalah mencapai stabilitas seperti kondisi ideal sebelum terjadi bencana, dan kemudian dapat menjadi pemulihan jika bencana telah terpulihkan proses tersebut dapat meningkatkan aktivitas kembali. Proses tersebut berada pada kondisi bisnis yang menurun sehingga kelangsungan bisnis merupakan sesuatu yang mutlak harus di jaga.

Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peristiwa dan konsekuensinya, dan membangun fungsionalitas minimal yang stabil bertujuan untuk "mengalihkan" organisasi ke konfigurasi yang paling kuat, dengan kondisi fungsional tersedia terbatas, dan mulai mengarahkan upaya awal untuk pemulihan layanan yang cepat yang efektif. Pendekatan terintegrasi mencakup perpaduan strategi, *competitive intelligence*, manajemen event/proyek, dan manajemen konsekuensi sebagai kekuatan pendorong utama untuk kelangsungan bisnis.

Bisnis adalah sistem kompleks yang beroperasi dalam banyak jaringan. Sistem-sistem ini terdiri dari sumber daya manusia, data dan pengetahuan, strategi, kemampuan kompetitif, kemampuan manajemen event, kapabilitas operasional dan fasilitas produksi. Sederhananya, ini adalah elemen fisik dan non-fisik. Untuk menilai, mengevaluasi, dan mengkategorikan aset, risiko, kerentanan, ancaman, dan bahaya secara efektif, semua titik kontak dalam suatu sistem, dalam jaringan yang diberikan harus dipertimbangkan untuk menentukan dampak degradasi potensial dan konsekuensi yang terkait dengan derajat degradasi.

Kunci dari manajemen khusus (terkait event tertentu atau project tertentu akibat kondisi yang terjadi tiba-tiba) adalah kapabilitas organisasi untuk mengidentifikasi *core competencies*-nya. Yang kemudian diturunkan pada kemampuan organisasi mengidentifikasi seberapa besar ancaman yang terjadi, kerentanan, bahaya, dan mitigasi resiko. Penurunan dapat terjadi secara tiba-tiba dan mendadak, menyebabkan fasilitas produksi terhenti dan kemudian bisnis terhenti. Oleh sebab itu bagi organisasi sangat penting di saat seperti itu memiliki kemampuan darurat, mengintegrasikan kemampuan *core competencies*-nya dan kemampuan analisis dan mitigasi resiko untuk menjaga kelangsungan bisnis, menjadi *problem solver*.

Terdapat beberapa tahapan yang dapat menjaga agar kontinuitas bisnis dapat terjaga saat terdapat potensial resiko penurunan kinerja, bahaya, ancaman, dan kondisi kerentanan (Sikich, 2003). Upaya-upaya ini juga menjadi langkah awal stabilisasi untuk manajemen pemulihan. Secara umum tahapan berikut adalah konsep implementasi menjaga kontinuitas bisnis:

1. Analysis and Assessment

Sebelum terjadi perubahan lingkungan atau kondisi bisnis (dapat diakibatkan karena ancaman atau bencana), perusahaan telah memiliki sistem untuk menjalankan organisasi dan produksi serta juga telah memiliki strategi bisnis. Setelah terjadi perubahan kondisi, menstabilkan fungsi-fungsi dalam sistem bisnis organisasi sangat penting. Oleh sebab itu diperlukan analisis tambahan mengenai penyesuaian yang harus dibuat. Sehingga meskipun terjadi disrupsi, bisnis masih tetap dapat berjalan dengan penyesuaian. Kuncinya adalah bagaimana mempertahankan dasar bisnis (*core business and competencies*).

Pendekatan untuk kelangsungan bisnis mencakup manajemen konsekuensi akibat suatu kejadian, sebagai salah satu kekuatan pendorong utamanya. Agar efektif, pendekatan

harus terintegrasi secara vertikal dan horizontal ke seluruh organisasi dan *supply chain* perusahaan. Pendekatan terhadap kontinuitas bisnis ini didasarkan pada konsep degradasi yang mungkin terjadi dan bagaimana langkah penyelamatan efektif di mana kedua hal tersebut merupakan dasar dari perencanaan keberlanjutan bisnis. Istilah degradasi mengacu mendorong pada identifikasi kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi suatu peristiwa, menilai konsekuensinya, membangun fungsionalitas minimal yang stabil dari kapabilitas yang sudah dimiliki, menyesuaikan ke cara paling fungsional yang tersedia dengan biaya dan proses yang seminimal mungkin, dan mulai mengarahkan upaya awal untuk pemulihan cepat secara efektif dan terencana sesuai *timeline*.

2. Manajemen berbasis project/ even tertentu yang terintegrasi dengan strategi dan perencanaan kontinuitas bisnis

Tahapan ini masih berhubungan dengan tahapan sebelumnya. Analisis dan penyesuaian yang memungkinkan yang telah di buat oleh organisasi menjadi dasar bagaimana permasalahan yang terjadi dapat dipecahkan. Perusahaan tentu sebelumnya telah memiliki strategi untuk mencapai tujuannya. Merubah strategi dapat menjadi hal yang sangat besar bagi organisasi dan mungkin dengan kondisi kompleks yang dihadapi, perubahan tersebut akan sangat sulit diimplementasikan. Oleh sebab itu, dalam kasus khusus, perencanaan berbasis *project/ event* tertentu dapat menjadi langkah mewujudkan kontinuitas bisnis. Perencanaan tersebut tentu harus terkait dengan strategi perusahaan yang telah ada, karena pemanfaatan *core competencies* secara efektif dapat menjadi penyelamat bagi bisnis. Saat organisasi mengalami gangguan, maka kapabilitas utama yang terbaik yang dimiliki oleh organisasi adalah tumpuan. Tidak mungkin membangun kapabilitas baru dalam kondisi organisasi yang sedang terganggu. Maka manajemen berbasis kejadian tertentu ini dapat menjadi perencanaan kontinuitas bisnis yang memadukan kemampuan unggulan perusahaan, penyesuaian strategi yang ada, dan kemungkinan langkah penyelamatan. Penilaian yang benar dan efektif memungkinkan pengambil keputusan kesempatan untuk memprioritaskan kegiatan secara efektif, mengalokasikan sumber daya yang langka, dan mengelola *supply chain* untuk memastikan bahwa kelangsungan bisnis tercapai. Pengumpulan dan penilaian *business intelligent* membutuhkan upaya berbasis luas dari semua elemen organisasi. Sehingga dalam implementasinya mengurangi resiko kegagalan dan beban yang besar.

3. Communicating sensitive information

Dalam kondisi ketidakpastian dan perubahan tiba-tiba, sebagaimana kemampuan *competitive intelligent* diperlukan, perusahaan bertumpu pada sumber daya manusia yang dimiliki. Pengumpulan informasi terkait segala hal yang diperlukan akan sangat bertumpu pada kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi secara kreatif dapat mengumpulkan informasi tersebut. Sehingga mengkomunikasikan isu atau informasi sensitif dapat mendorong SDM untuk menjadi *intelligent* bagi perusahaan. Informasi kritikal seringkali tidak dapat muncul pada organisasi, di mana pada saat tertentu informasi ini menjadi sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menggaransi aliran informasi ini agar tetap berjalan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan besar saat ini dihadapi banyak perusahaan adalah menentukan proses kontinuitas bisnis apa yang harus dikembangkan. Banyak perusahaan akan sampai pada jawaban atas pertanyaan kritis ini melalui serangkaian awal yang salah dan coba-coba.

Perusahaan lain mungkin sampai pada jawabannya dengan terlebih dahulu mendefinisikan apa yang mereka maksud dengan operasi bisnis normal; mengidentifikasi tingkat gangguan bisnis yang dapat dipertahankan perusahaan sebelum kelangsungan bisnisnya terancam; dan mengidentifikasi seperti apa pemulihan seharusnya bagi organisasi. Upaya pemulihan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk beroperasi dengan cukup baik untuk memenuhi kewajiban organisasi saat ini seperti kewajiban pada konsumen, pemasok, vendor, mitra bisnis, dan organisasi secara keseluruhan, serta untuk melindungi kehidupan/keselamatan karyawan sambil memastikan bahwa strategi dan inisiatif *business intelligent* dapat diimplementasikan. Sehingga gangguan dapat ditangani. Kemampuan untuk merespons secara efektif dan mengelola konsekuensi acara secara tepat waktu sangat penting untuk memastikan kelangsungan organisasi dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat saat ini.

Pandemi COVID-19 telah mengganggu aktivitas usaha beberapa di beberapa sektor. Terutama sektor yang bertumpu pada interaksi langsung antara pembeli dan penjual. Disrupsi tersebut berasal dari penurunan permintaan perusahaan. Bisnis dituntut untuk memiliki respon cepat dan efektif. Ketersediaan data dan informasi merupakan dasar dalam melakukan analisis dan penyesuaian.

Perusahaan harus bergerak pada kapabilitas unggulan yang dimiliki untuk dapat berlanjut bisnisnya. ***Project based management*** harus memiliki perencanaan khusus. Identifikasi bisnis perusahaan dapat dilakukan, pun jika memungkinkan pergeseran sementara output utama perusahaan. Seperti misalnya industri penerbangan, dapat bergeser untuk fokus pada lini bisnis kargo. Industri penerbangan memiliki output kargo juga selain penumpang orang, maka lini bisnis ini dapat diaktifkan. Perencanaan yang terintegrasi melalui *project based management* harus dialihkan ke arah itu untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Mengapa perlu *project based management*? Karena untuk menggeser dari bisnis utama seperti penerbangan penumpang ke penerbangan kargo tentu memerlukan strategi khusus agar dapat berhasil, meminimalisir beban yang dimunculkan dari proses implementasinya, dan dapat menjadi pilihan bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Pun juga misalnya pada sektor bisnis perhotelan dan penyediaan makanan dan minuman (misal restaurant dan sejenisnya). Terdapat perubahan pola konsumsi masyarakat yakni dari *self in buying* pada pembelian online atau melalui aplikasi penghantaran. Hal ini menuntut bisnis untuk merubah aktivitasnya terkait dengan konsumennya. Sektor perhotelan, menurunnya perjalanan juga menurunkan tingkat okupansi hotel. Karena menurun, bisnisnya kemudian dapat digeser pada bisnis penyediaan makanan dan minum, bertumpu pada restaurant yang dimiliki. Pola pembeliannya dapat diarahkan pada pelayanan secara *private*. Hotel memiliki kapabilitas ke arah tersebut, hanya analisis dan penyesuaian bersifat strategis perlu dilakukan agar efektif dan berpengaruh ada keberlangsungan bisnis.

Untuk bisnis retail, perkembangan teknologi sebelum terjadi pandemi telah mengarah pada pembelian online. Setelah pandemi, tentu pola pembelian ini akan menjadi lebih meningkat permintaannya, menjaga pola bisnis tradisional perusahaan. Investasi pada sistem online memerlukan perencanaan dan biaya yang cukup besar karena terkait penambahan infrastruktur bisnis perusahaan. Dan hal tersebut bersifat strategis. Maka kembali seperti sektor yang telah dijelaskan sebelumnya, *business intelligent* sangat penting

untuk dilakukan karena kondisi saat ini menuntut untuk meminimalisir beban yang ada dan mengalokasikan sumber daya pada hal yang prioritas.

Kedua adalah mitigasi resiko. Pandemi ini menyerang hampir di seluruh bagian dunia dan mengganggu aliran *global supply chain*. Untuk perusahaan manufaktur, gangguan dapat berasal dari meningkatnya resiko dan ketidakpastian distribusi bahan baku dan barang modal. Akibatnya proses produksi tertekan, yang lebih lanjut dapat menekan aliran keuangan perusahaan. Oleh sebab itu, mitigasi resiko *supply chain* sangat diperlukan. Pengumpulan dan penilaian *business intelligent* membutuhkan upaya berbasis luas dari semua elemen organisasi. Sehingga dalam implementasinya mengurangi resiko kegagalan dan beban yang besar. Identifikasi cadangan atau diversifikasi sumber bahan baku dapat dilakukan jika analisis yang memadai dapat dilakukan dengan baik. Juga sangat disarankan dengan menggunakan *project based management*, dengan mengintegrasikan seluruh kemungkinan pada strategi yang dimiliki perusahaan serta upaya penyesuaian yang dapat dilakukan.

Leadership sangat penting dibutuhkan saat situasi ketidakpastian tinggi dan perubahan terjadi secara cepat. Pengambilan keputusan merupakan kunci dari implementasi, bagaimana seluruh perencanaan dapat dijalankan dengan baik dan memberikan output yang positif. Pengambilan keputusan bagi organisasi bertumpu pada proses *leadership* saat masa krisis. Proses adaptasi organisasi pada kondisi krisis bertumpu pada beberapa kemampuan dari pemimpin yang harus dimiliki (Heifetz, 2020). Pertama, menciptakan suasana organisasi yang adaptif. Eksekutif hari ini menghadapi dua tuntutan yang krusial. Pertama, mereka harus mengeksekusi untuk memenuhi tantangan krisis saat ini dan mereka harus beradaptasi pada apa dan bagaimana bisnis dapat dikembangkan setelah krisis selesai. Eksekutif harus mengembangkan upaya pemulihan sambil di saat yang sama harus unggul dalam industri saat ini. Kedua, dapat meyakinkan SDM untuk tetap kreatif dan inovatif di saat yang sama bahwa mereka juga harus mengalami tekanan dan stress. Oleh sebab itu, penyusunan skala prioritas penting untuk memberikan gambaran pada SDM dalam organisasi ke mana tujuan perusahaan dan bagaimana cara seharusnya diarahkan. Ketiga, untuk dapat menangkap peluang yang lebih sempit, akibat krisis yang terjadi, eksekutif harus mengarahkan kepemimpinannya untuk mendorong SDM agar tetap produktif dalam menghasilkan ide dan gagasan untuk bertahan hidup dan pulih. Pengumpulan informasi beserta analisis kondisi, dan juga berbagi (penyampaian) informasi sensitif dari jajaran eksekutif dapat mendorong SDM untuk mengeluarkan gagasan-gagasan tersebut.

Terakhir, saat ini hampir semua bisnis terdampak oleh pandemi, perbedaan hanya terletak pada derajat keparahannya. Dan jika tidak disiplin maka kondisi ini dapat berkepanjangan. Sampai beberapa saat ke depan, setidaknya sampai ditemukan vaksin, physical distancing dan personal hygiene menjadi 'new normal' atau gaya hidup normal saat ini. Dan ini harus ada penyesuaian, juga pada perusahaan.

Sumber daya manusai sangat penting bagi aktivitas perusahaan karena tenaga kerja itu salah satu komponen dalam proses produksi. Jika SDM atau tenaga kerja terganggu produktifitasnya maka akan berdampak cukup signifikan bagi perusahaan. Oleh sebab itu keselamatan SDM (tenaga kerja) merupakan salah satu hal utama yang harus di jamin oleh Perusahaan. Produktivitas tenaga kerja yang menurun dapat berakibat pada penurunan

kinerja baik dalam jangka menengah maupun diderita hingga jangka panjang. Aktivitasnya dalam menghasilkan nilai tambah terganggu.

Dalam beberapa kasus, perusahaan yang tidak dapat memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan bagi SDM-nya menghasilkan kerugian bagi perusahaan. Pandemi COVID-19 bersifat menular, sehingga sangat mungkin tenaga kerja pun akan tertular. Dan itu menciptakan stigma bahwa produksi perusahaan tidak sehat, dan dapat berdampak pada pembelian produk oleh konsumen. Kontinuitas bisnis akan semakin sulit dipertahankan dalam keadaan tersebut. Oleh sebab itu baik adalah keharusan bagi perusahaan untuk menjaga aspek kesehatan dari SDM di saat pandemic COVID-19 ini.

KESIMPULAN

Bagi perusahaan, pandemi COVID-19 mengganggu aktivitas bisnis. Sehingga organisasi sangat perlu untuk memiliki *business continuity plan*. Perencanaan tersebut bersifat spesifik dan memiliki target, saat krisis dan juga upaya pemulihannya. Penyesuaian strategi perlu dilakukan, karena kondisi ketidakpastian cukup tinggi dan juga masih dapat berubah dengan cepat. Empat hal kunci yang perlu dijamin oleh organisasi untuk berjalan bahkan diperkuat saat krisis seperti ini yakni, 1) analisis berdasarkan data dan informasi serta penyesuaian adaptif; 2) *project based management* untuk mengintegrasikan strategi yang dimiliki, seluruh analisis yang telah disusun, dan berbagai peluang yang muncul, untuk dapat diimplementasikan menurut *timeline* secara efektif dan efisien; 3) *leadership* yang mendorong SDM untuk tetap kreatif dan inovatif ditengah tekanan yang tinggi; dan 4) jaminan keselamatan dan kesehatan serta edukasi dan pematuhan protokol-protokol kesehatan yang telah ditetapkan Pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

<https://covid19.go.id/p/berita/infografis-covid-19-5-juni-2020>

<https://covid19.who.int>

World Bank (2020). *Global Economic Prospects: Analytical Chapters*. June. Washington D.C: World Bank.

Grant, Robert M. (2016) *Contemporary Strategy Analysis, Text and Cases Ninth Edition*. West Sussex: Willey.

Sikich, G.W. (2008) *Protecting Your Business in a Pandemic: Plans, Tools, and Advice for Maintaining Business Continuity*. Greenwood Publishing Group.

Sikich, G.W. (2003) *Integrated business continuity: maintaining resilience in uncertain times*. Pennwell Books.

Heifetz, Ronald, et al. (2020) Leadership in a (Permanent) Crisis. June. *Harvard Business Review Special Issues Summer 2020*, pp. 11 -17.