

# 4 Kiat Mengelola Perusahaan di Masa Pandemi

Andreas Budihardjo  
*Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya*



Sumber gambar: <https://yourstory.com/2020/12/>

Lingkungan bisnis saat ini sangat terdampak oleh pandemi covid-19 yang sudah hampir satu tahun berlangsung. Data sekilas menunjukkan bahwa hingga kini korban sudah mencapai lebih dari 100 juta jiwa dan korban yang meninggal sudah lebih dari 2 juta orang. Banyak negara, tak terkecuali negara maju telah mengalami resesi. Banyak perusahaan di hampir semua sektor mengalami kesulitan dalam pengelolaan bisnisnya. Apa saja kiat penting agar perusahaan bisa bertahan bahkan bersinambung di masa pandemi seperti sekarang ini?

Dengan kata lain dunia dewasa ini mengalami perlambatan ekonomi, sementara itu pemulihan secara menyeluruh masih menjadi harapan karena beberapa negara telah mulai divaksin warganya. Banyak perusahaan besar tutup karena mengalami kerugian. Industri tertentu sangat terpuuk misalnya di sektor pariwisata, antara lain biro perjalanan, hotel, dan hiburan.

Namun di tengah terpuruknya banyak perusahaan di dunia, tidak berarti bahwa peluang bisnis tidak ada. Fakta menunjukkan bahwa ada pula perusahaan-perusahaan yang berhasil

memanfaatkan peluang yang ada atau membuka peluang baru seperti bisnis yang berkaitan dengan teknologi dan informasi serta teknologi dan telekomunikasi.

Perusahaan harus dikelola secara “berbeda” agar mampu bertahan selama pandemi, kemudian bersemi kembali di saat pandemi mulai berakhir. Tidak mudah memang; khususnya untuk industri tertentu, sebab itu perusahaan perlu mengandalkan pada terobosan inovatif yang tepat.

Karyawan yang berkeselamatan mental dan *engagement* yang baik merupakan salah satu modal yang penting. Pemimpin perusahaan yang dipercaya (*trusted*) dan mampu melakukan transformasi melalui *compassion power* akan membuat perusahaan mampu bertahan. Ia seyogianya mencari terobosan atau inovasi yang tepat melalui kepemimpinan level 5 melalui pendekatan *compassion*.

Kesehatan fisik dan kesehatan mental adalah modal manusia yang sangat esensial, sebab itu harus dikelola secara efektif. Masa pandemi senantiasa harus dihadapi dengan optimisme yang tinggi dengan mengandalkan kepemimpinan yang kuat berorientasi pada *compassion* serta menjaga kesehatan mental semua karyawan, termasuk dirinya, serta mendorong proses inovasi secara tepat dan cepat dengan menggunakan radar inovasi.

### **Kepemimpinan & Compassion**

Dalam situasi pandemi covid-19 ini, budaya kewirausahaan perlu ditanamkan pada karyawan agar mereka berhasrat untuk berinovasi secara tepat. Maxwell (2016) mengemukakan bahwa idealnya pemimpin perusahaan berada pada tingkat 5 (level 5) atau lazim dikenal sebagai *pinnacle (puncak)* menekankan pada karisma serta kemampuan melakukan *envisioning* secara efektif pada seluruh anak buahnya,

Ia mampu mengelola manusia karena *personal power* yang luar biasa sehingga proses transformasi organisasi berjalan secara baik. Menurut Maxwell, pemimpin level 5 memiliki pengikut yang setia karena telah dibimbing dan dibentuk dalam waktu yang cukup lama. Pemimpin akan sangat bahagia jika pengikutnya bertumbuh dan berkembang.

Dengan mengandalkan pada *soft power* yaitu *compassion* dan memfokuskan pada pendekatan manusia, para pengikut akan terdorong berinovasi. Worline & Dutton (2017) dalam buku *Awakening Compassion at Work* mengatakan bahwa peranan atau kekuatan *compassion* sangat besar dan signifikan dalam membawa keberhasilan perusahaan. Khususnya pada masa yang relatif sulit ini, *compassion* sangat dibutuhkan.

Dalam bahasa Indonesia *compassion* diterjemahkan sebagai “belas kasih” atau *welas asih* (bahasa Jawa). Kunci utama berkaitan dengan belas kasih antara lain: a) pekerjaan dan tantangan pekerjaan; khususnya dalam masa pandemi perusahaan tidak boleh membuat para karyawan menderita. Seorang pemimpin yang baik mampu mengelola stres berlebihan dari anak buahnya sehingga mereka dapat bekerja dengan nyaman dan sukses;

b) membantu para karyawan meningkatkan kinerja perusahaan dan menjadi sumber untuk berinovasi. Dengan mengacu pada belas kasih, seorang pemimpin perusahaan harus mampu mengajak karyawan untuk berinovasi. Belas kasih (*compassion*) sebagai acuan dalam mengelola sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja dan mendorong inovasi. Seorang pemimpin besar akan memimpin dengan pendekatan belas kasih sehingga senantiasa kesehatan mental karyawan tetap terjaga kendati dalam situasi sulit.

### **Kesehatan Mental**

Dalam menghadapi pandemi, para pemimpin selalu mengingatkan pentingnya menjaga kesehatan dan senantiasa mengikuti protokol kesehatan (prokes) secara taat asas. Fakta telah menunjukkan bahwa korban pandemi ini masih terus bertambah dan tak sedikit dari mereka adalah para dokter dan para medis.

Selain kesehatan fisik, kesehatan mental (*mental health*) sangat penting namun kurang mendapat perhatian secara proporsional. Kesehatan mental yang tidak prima bisa menyebabkan orang mengalami stres berlebihan dan berdampak pada perilaku *counter productive*, misalnya perbuatan melanggar prokes dan tidak menjalankan tugasnya secara optimal.

Juga misalnya karena mereka mengalami depresi dan putus asa, maka tidak termotivasi untuk berinovasi. Kesehatan mental warga masyarakat dan karyawan sangat esensial. Greenwood dan Krol (2020) mengemukakan bahwa 42% responden pada penelitian mereka pernah mengalami penurunan kesehatan mental sejak permulaan terjadinya pandemi covid-19. Mereka mengemukakan bahwa pemimpin seyogianya memberi pelatihan untuk meningkatkan kesehatan mental para karyawan atau setidaknya membentuk suatu kelompok untuk membantu mereka yang mengalami gangguan kesehatan mental.

Sudah menjadi berita yang biasa, di banyak negara termasuk Indonesia, ribuan karyawan mengalami “gangguan kesehatan mental” karena pandemi ini antara lain karena kehilangan mata pencaharian, harus menyesuaikan dengan pola kerja baru dan kesulitan mencapai sasaran kerja. Kerrissey & Edmonson (2020) secara umum mengemukakan empat langkah penting untuk menghadapi krisis: bertindak sesuai dengan kemendesakannya, berkomunikasi secara transparan, merespons secara produktif untuk menghindari salah langkah, serta senantiasa melakukan *updating* informasi secara terus menerus.

Pemimpin perusahaan perlu menyesuaikan berbagai kebijakan (*policy*) dan sasaran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan situasi, kondisi dan peluang, antara lain waktu kerja fleksibel, kebijakan cuti, lembur, sasaran kerja serta penilaian kinerja karyawan. Seorang pemimpin perlu berempati pada para karyawan agar ia dapat mengambil suatu keputusan secara tepat.

Pemimpin yang memiliki *compassion* yang tinggi akan membangun fondasi yang kuat, sehingga anak buahnya memiliki kesehatan mental yang baik, berkompeten, bermotivasi, memiliki nilai-nilai yang positif sehingga keterlibatan mereka tinggi dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi. Mereka akan memandang bahwa pemimpin sebagai orang yang dipercaya dan dihormati sehingga arahan dan inspirasi akan menjadi “pedoman” bagi mereka.

Dalam situasi pandemi ini sangat dibutuhkan pemimpin yang tidak mudah putus asa memiliki kecerdasan spiritual dan emosional yang tinggi, yang mampu mengajak anak buah berinovasi

yang mencari terobosan yang efektif. Perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh situasi pandemi ini harus melakukan terobosan-terobosan secara intensif dan efektif.

### **Terobosan Inovasi**

Untuk menghadapi situasi pandemi dan ekonomi makro yang mengalami perlambatan, pemimpin perusahaan perlu mengelolanya secara tepat dengan mencari peluang serta berinovasi secara tepat sehingga menghasilkan keluaran yang sangat dibutuhkan.

Fakta menunjukkan bahwa selain proses berinovasi tidak selalu cepat, hasil inovasinya pun tidak selalu menggembirakan. Sawhney, et. al (2006) memperkenalkan inovasi sadar sebagai pedoman bagi perusahaan. Kedua belas dimensi tersebut dikelompokkan menjadi empat membentuk seperti “radar”. Dengan menggunakan “*tool*” ini diharapkan perusahaan mampu melakukan terobosan berarti melalui inovasi. Keduabelas dimensi tersebut dikelompokkan dalam empat kategori, yang merupakan jawaban atas 4 pertanyaan berikut:

#### ***Apa?***

- Penawaran (*offerings*) yaitu mengembangkan produk atau layanan inovatif. Cara ini banyak dijalankan oleh banyak perusahaan berbasis teknologi, seperti misalnya Samsung menciptakan berbagai produk inovatif;
- Landasan (*platform*) yaitu menggunakan “landasan” yang ada untuk menciptakan produk/layanan inovatif. Dengan memiliki “platform”, perusahaan dapat memanfaatkannya untuk pengembangan produk inovatif lain. Disney misalnya menggunakan “platform” hiburan untuk memproduksi berbagai film dan produk suvenir;
- Solusi (memberi pemecahan persoalan) yaitu menciptakan produk/layanan terpadu sesuai kebutuhan pelanggan untuk memecahkan persoalan yang dihadapinya. Selama pandemi ini banyak masyarakat tidak bebas “bergerak”, mereka memiliki persoalan. Perusahaan yang tanggap akan menawarkan berbagai produk/layanan secara “daring” misalnya belanja *online*, kursus *online* dan lain sebagainya.

#### ***Siapa?***

- Pelanggan yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi kemudian mewujudkannya. Suatu contoh keinginan pelanggan akan “green environment” sejauh ini belum sepenuhnya terpenuhi, sebab itu perusahaan dapat menciptakan dan menawarkan produk atau layanan berorientasi lingkungan;
- Pengalaman pelanggan yaitu merancang ulang interaksi pelanggan dengan produk/layanan yang ada untuk memenuhi dan mewujudkan keinginan mereka. Mengacu pada pengalaman pelanggan dalam bertransaksi daring, perusahaan yang tanggap akan mengidentifikasi kekurangan produk atau layanan tersebut dan menawarkan produk dan layanan yang lebih

sesuai untuk pelanggan. Misalnya *easy & practice e-banking* atau *mobile banking* karena sebelumnya banyak bermasalah;

- “Menangkap” nilai (*value capture*) yaitu mendefinisikan ulang cara perusahaan memperoleh *revenue* serta menciptakan sumber pendapatan dengan cara lain. Suatu contoh *E-Media* yang berisi berbagai informasi mengenai pandemi yang “dibagikan” bisa diakses secara gratis. Perusahaan memperoleh *revenue* dari pemasang iklan atau sumber-sumber lain.

### ***Bagaimana?***

- Proses (*process*) yaitu merancang ulang proses utama pada produksi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Suatu contoh proses pembelajaran “daring” mungkin perlu ditingkatkan mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses sehingga keluarannya akan optimal;
- Organisasi yaitu mengubah bentuk, fungsi atau cakupan aktivitas pada organisasi. Perusahaan mengubah bentuk dan fungsinya mengacu pada peningkatan hasil yang relevan. Suatu contoh banyak sekolah kejuruan selama pandemi ini mendorong siswanya untuk berwirausaha.
- Rantai pasokan (*supply chain*) yaitu berpikir secara berbeda tentang cara mendapat sumber-sumber dan menyalurkannya. Pada masa pandemi ini tidak mudah mendapatkan beberapa produk tertentu. Perusahaan seyogianya berupaya untuk mencari terobosan yang tepat untuk menyediakan produk tersebut.

### ***Di mana?***

- *Presence* menghadirkan “cara baru” misalnya saluran distribusi baru termasuk kemudahan melakukan pembelian suatu produk atau layanan. Misalnya CD musik yang dijual di Café, KFC dan lain-lain sebagai alternatif saluran distribusi;
- Jejaring yaitu menciptakan jejaring layanan terpadu suatu produk. Dewasa ini, khususnya pada masa pandemi tidak selalu mudah memperoleh informasi mengenai produk, layanan atau lowongan pekerjaan maka penciptaan jejaring merupakan hal yang menjanjikan;
- *Brand* (merek) yaitu membuat suatu *brand* menjadi suatu ranah baru misalnya *lifestyle*. Perusahaan yang kreatif berupaya menciptakan *brand* yang merefleksikan karakteristik komunitas tertentu. *Supreme* misalnya merupakan brand yang merefleksikan *life-style* tertentu.

Mengacu pada kedua belas dimensi tersebut, perusahaan diharapkan memperoleh inspirasi untuk melakukan terobosan inovatif melalui penciptaan produk, layanan atau sistem yang bernilai tambah. Dengan mengacu pada konsep kedua belas dimensi ini diharapkan perusahaan mampu menghasilkan keluaran inovatif yang bernilai dan relevan. Pemimpin perusahaan perlu membangun budaya pembelajaran, mendorong pengelolaan pengetahuan secara internal maupun eksternal, serta senantiasa menerapkan kepemimpinan transformasional dengan mengedepankan *compassion* dan ekstra peduli pada kesehatan mental karyawan.

## **Menerapkan**

Dalam menghadapi krisis khususnya pandemi saat ini, perusahaan perlu mendorong para pemimpinnya menjadi pemimpin yang mampu berinovasi melalui penerapan *compassion*. Perusahaan senantiasa perlu mengembangkan pemimpin level 5 yang pada dasarnya memfokuskan pada proses transformasi perusahaan.

Kesehatan mental merupakan modal manusia yang esensial selain modal kesehatan fisik namun sering kurang diindahkan padahal ia memiliki peran yang sangat besar. Kemampuan menggunakan *compassion power*, berempati pada anak buah serta menetapkan kebijakan secara tepat akan membuat kesehatan mental karyawan baik sehingga keterikatan (*engagement*) mereka pada perusahaan tinggi. Kondisi tersebut berdampak pada motivasi berinovasi karyawan yang tinggi; dan dengan mengaplikasi radar inovasi diharapkan karyawan mampu menghasilkan keluaran yang tepat sehingga pada akhirnya berimplikasi pada kinerja perusahaan.

## **REFERENSI**

- Budihardjo, A., 2020. *Building Sustainable Organization*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing
- Covey, R.S., 2004. *The 8<sup>th</sup> Habits from Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Daft, R. L. 2016. *Organization Theory and Design*. USA: South-Western College, Publishing.
- Greenwood, K., & Krol, N. 2020. 8 Ways Managers Can Support Mental Health. *HBR*. August.
- Goleman, D., Boyatziz, R.E., & McKee, A. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jasvidan, M., & Walker, J. 2012. *A Whole New Global Mindset for Leadership*. *People & Strategy*. Vol. 35 Issue 2.
- Kerrissey, M.J., & Edmonson, A.C. 2020. What Good Leaderships Look Like During the Pandemic. *HBR*, April,
- Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. *The Transformer CLO*. Harvard Business Review. January-February.
- Maxwell, J. 2014. *Developing the Leader within You*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Sawney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. 2006. The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review.
- Spacey, J. 2018. 18 Types of Human Capital. <https://simplicable.com/new/human-capital>.
- The World Bank with external contributions. 2020. *Global Economic Prospect*. International Bank for Reconstruction and Development / the World Bank, Washington.
- Wigglesworth, C. 2012. *SQ21: The 21 Skills of Spiritual Intelligence*. New York: Select Books.
- Worline, C.M., & Dutton, J.E. 2017. *The Quiet Power that Elevates People and Organization*. Oakland, CA. : Berret Koehler, Publisher, Inc.