Tartib: Jurnal of Educational Management
Volume 4. Nomor 1, April 2025: 33-55
e-ISSN 2964-8017

MANAJEMEN KRISIS DALAM ORGANISASI: PENGALAMAN PEMIMPIN BISNIS DI MASA PANDEMI COVID-19 DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KEBERLANJUTAN USAHA

Hermanto Joesoef
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia
hyginus.h@dsn.moestopo.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman pemimpin bisnis dalam mengelola krisis yang timbul akibat pandemi COVID-19 dan implikasinya terhadap keberlanjutan usaha. Melalui pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap pemimpin bisnis dari berbagai sektor, penelitian ini mengidentifikasi strategi manajemen krisis yang diterapkan untuk mengatasi tantangan yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin bisnis mengutamakan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, serta pentingnya komunikasi yang transparan dengan stakeholder. Adaptasi teknologi dan inovasi bisnis menjadi kunci utama dalam mempertahankan kelangsungan operasional. Selain itu, tindakan restrukturisasi dan efisiensi operasional turut diambil untuk menanggulangi penurunan pendapatan yang signifikan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan berinovasi di tengah ketidakpastian. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan pemimpin bisnis untuk mengembangkan kapasitas teknologi dan digitalisasi, memperkuat hubungan dengan stakeholder, serta menyusun rencana kontingensi yang dapat diterapkan dalam menghadapi krisis di masa depan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen krisis dan strategi keberlanjutan usaha di era pasca-pandemi.
Kata kunci: Manajemen Krisis, Keberlanjutan Usaha, Pemimpin Bisnis, Pandemi COVID-19.

Abstract

This study aims to explore the experiences of business leaders in managing crises resulting from the COVID-19 pandemic and its implications for business sustainability. Using a qualitative approach with in-depth interviews of business leaders from various sectors, this research identifies crisis management strategies implemented to overcome the existing challenges. The findings reveal that business leaders prioritized flexibility in decision-making, as well as the importance of transparent communication with stakeholders. Technological adaptation and business innovation were key to maintaining operational continuity. Additionally, actions such as restructuring and operational efficiency were taken to address significant revenue declines. The implications of this study indicate that business sustainability heavily depends on the organization's ability to quickly adapt to changes and innovate amid uncertainty. Based on these findings, the study recommends that business leaders develop technological and digital capacities, strengthen stakeholder relationships, and establish contingency plans that can be implemented when facing future crises. This research provides an important contribution to the development of crisis management theories and business sustainability strategies in the post-pandemic era.
Keywords: Crisis Management, Business Sustainability, Business Leaders, COVID-19 Pandemic

PENDAHULUAN

Manajemen krisis adalah komponen yang sangat penting dalam praktik manajerial organisasi, terutama ketika menghadapi situasi yang tidak terduga dan penuh ketidakpastian. Dalam dunia yang semakin dinamis dan penuh tantangan, krisis bisa datang dalam berbagai bentuk yang tak terprediksi dan sering kali memiliki dampak yang sangat signifikan bagi

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

organisasi. Krisis ini bisa berupa bencana alam seperti gempa bumi atau banjir, kegagalan sistem teknologi yang mengganggu operasional, krisis finansial yang meruntuhkan stabilitas ekonomi, atau bahkan krisis kesehatan global seperti yang terjadi pada pandemi COVID-19 yang telah mengubah lanskap dunia bisnis secara radikal. Setiap jenis krisis membawa tantangannya sendiri, memaksa organisasi untuk menanggapi dengan cara yang cepat, terstruktur, dan efektif untuk melindungi kelangsungan operasional mereka.

Manajemen krisis merujuk pada serangkaian strategi, kebijakan, dan tindakan yang diambil oleh organisasi untuk merespons situasi darurat yang mengancam kelangsungan hidup organisasi tersebut (Erman et al., 2024). Tujuan utama dari manajemen krisis adalah untuk memitigasi dampak buruk yang dapat terjadi akibat krisis, mengurangi kerusakan pada reputasi organisasi, menjaga keberlanjutan operasional, serta memastikan bahwa organisasi dapat pulih atau bahkan berkembang setelah krisis berakhir. Proses ini melibatkan sejumlah langkah penting, mulai dari identifikasi krisis yang sedang berlangsung, analisis dampak, komunikasi yang efektif kepada pemangku kepentingan, pengambilan keputusan yang tepat, hingga implementasi langkah-langkah pemulihan yang terencana.

Mengelola krisis tidak hanya melibatkan reaksi cepat terhadap kejadian yang sudah terjadi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk merencanakan dan mempersiapkan diri sebelum krisis terjadi (Zebua et al., 2023). Dalam hal ini, organisasi yang memiliki rencana manajemen krisis yang baik akan lebih siap menghadapi potensi dampak dari berbagai krisis yang bisa muncul. Rencana tersebut umumnya mencakup penilaian risiko, pelatihan untuk tim krisis, serta pengembangan protokol komunikasi yang jelas. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat merespons krisis dengan lebih cepat, mengurangi waktu yang hilang dalam masa transisi, dan mengembalikan situasi operasional ke kondisi stabil dengan lebih efisien.

Tantangan terbesar dalam manajemen krisis adalah ketidakpastian dan kompleksitas dari situasi yang dihadapi (Suwandi, 2023). Ketika krisis terjadi, organisasi seringkali harus beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat dan kadang tidak terduga. Ini dapat meliputi perubahan drastis dalam permintaan produk atau layanan, gangguan pada rantai pasokan, atau bahkan hilangnya akses ke pasar-pasar utama. Di sinilah pentingnya kepemimpinan yang kuat dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat. Pemimpin organisasi harus mampu mengarahkan tim mereka melalui kabut ketidakpastian dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil didasarkan pada informasi yang akurat dan strategi yang relevan.

Krisis kesehatan global, seperti pandemi COVID-19, merupakan contoh nyata betapa pentingnya manajemen krisis dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi. Pandemi ini membawa dampak yang jauh lebih luas daripada krisis lainnya karena tidak hanya mempengaruhi sektor-sektor ekonomi, tetapi juga memengaruhi aspek sosial, budaya, dan politik di seluruh dunia. Banyak organisasi yang harus bertransformasi dengan cepat, mengubah cara kerja mereka, dan bahkan merombak total strategi operasional mereka untuk tetap bertahan. Banyak pemimpin bisnis yang harus membuat keputusan-keputusan yang sangat penting, mulai dari pengaturan kebijakan kerja jarak jauh, pengelolaan sumber daya manusia yang terbatas, hingga penyesuaian model bisnis untuk menghadapi penurunan permintaan atau bahkan penutupan sementara beberapa segmen pasar. Dalam situasi semacam ini, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons dengan cepat menjadi faktor yang sangat menentukan apakah mereka akan bertahan, pulih, atau bahkan berkembang setelah krisis berlalu.

Pentingnya memiliki strategi yang jelas dalam manajemen krisis dapat dilihat pada banyak contoh organisasi yang mampu bertahan dan bahkan tumbuh meskipun di tengah krisis besar (Erman et al., 2024). Serti halnya, perusahaan-perusahaan yang memiliki kemampuan untuk beralih ke platform digital dan e-commerce selama pandemi COVID-19 berhasil mempertahankan operasi mereka dan bahkan meraih keuntungan, sementara perusahaan lain

yang gagal melakukan hal yang sama menghadapi kesulitan yang jauh lebih besar dalam mempertahankan kelangsungan bisnis mereka. Oleh karena itu, keberhasilan dalam manajemen krisis sangat bergantung pada perencanaan dan kesiapan organisasi untuk menghadapi segala kemungkinan yang ada, serta kemampuan mereka untuk mengambil keputusan yang efektif di tengah ketidakpastian.

Maka, manajemen krisis bukan hanya soal bertahan hidup, tetapi juga soal bagaimana organisasi dapat memanfaatkan krisis sebagai peluang untuk berkembang. Krisis memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menilai kembali operasional mereka, melakukan perbaikan, dan memperkenalkan inovasi-inovasi baru yang dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar (Firdaus et al., 2024). Keberhasilan dalam mengelola krisis dapat menciptakan fondasi yang lebih kuat bagi organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta memperluas pasar dan jaringan bisnis mereka. Sebaliknya, organisasi yang gagal mengelola krisis dengan baik mungkin akan menghadapi kesulitan jangka panjang, kehilangan pangsa pasar, dan merusak reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Jadi manajemen krisis adalah elemen yang sangat penting dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Keberhasilan dalam mengelola krisis dapat menjadi pembeda utama antara organisasi yang bertahan atau berkembang dengan organisasi yang terpuruk akibat dampak krisis yang dihadapinya. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki rencana manajemen krisis yang efektif, serta kepemimpinan yang mampu membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan dampak negatif dari krisis dan memastikan kelangsungan operasional mereka dalam jangka panjang, meskipun menghadapi tantangan yang sangat besar.

Pandemi COVID-19 telah memberikan tantangan luar biasa bagi dunia bisnis dan organisasi di seluruh dunia. Krisis kesehatan ini, yang dimulai pada akhir tahun 2019 di Wuhan, China, segera menyebar ke berbagai belahan dunia dan memengaruhi hampir setiap aspek kehidupan manusia. Dampak yang ditimbulkan sangat kompleks dan multifaset, mencakup sektor ekonomi, sosial, budaya, bahkan hingga aspek psikologis masyarakat. Salah satu dampak yang paling mencolok adalah hilangnya banyak nyawa, dengan jumlah korban meninggal yang mencapai jutaan di berbagai negara. Namun, selain dampak langsung terhadap kesehatan, pandemi ini juga mengguncang stabilitas ekonomi global yang telah dibangun bertahun-tahun, mengubah pola konsumsi, serta mempercepat perubahan dalam cara kerja dan interaksi sosial.

Di tengah pandemi ini, banyak negara dan perusahaan yang menghadapi krisis ekonomi besar. Kebijakan pembatasan sosial yang diterapkan di hampir seluruh dunia untuk menanggulangi penyebaran virus menyebabkan penutupan massal banyak bisnis, terutama sektor yang bergantung pada interaksi langsung seperti sektor pariwisata, restoran, dan perhotelan. Banyak bisnis yang harus menghentikan operasional mereka, sementara yang lainnya harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Sektor-sektor ini mengalami penurunan yang signifikan dalam pendapatan, bahkan untuk beberapa organisasi yang lebih besar, krisis ini menjadi ancaman besar terhadap kelangsungan operasional mereka. Tidak hanya perusahaan kecil dan menengah yang terpengaruh, bahkan perusahaan besar dan multinasional pun harus melakukan penyesuaian drastis terhadap model bisnis mereka agar tetap dapat bertahan.

Pandemi ini juga mempercepat perubahan dalam pola kerja dan operasional bisnis. Bekerja dari rumah (WFH) menjadi norma baru yang diterapkan oleh banyak organisasi, terutama di sektor yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara remote. Banyak perusahaan yang sebelumnya tidak terbiasa dengan konsep kerja jarak jauh terpaksa untuk beradaptasi dengan teknologi digital, seperti aplikasi kolaborasi daring dan konferensi video, untuk menjaga kelangsungan operasional mereka. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi cara organisasi bekerja, tetapi juga membawa dampak pada budaya kerja, pola komunikasi

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

internal, serta hubungan antara karyawan dan perusahaan. Beberapa organisasi juga mengalami kesulitan dalam mentransformasi operasional mereka secara digital, karena kurangnya infrastruktur yang memadai atau ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Tidak hanya itu, pandemi COVID-19 juga telah memaksa banyak organisasi untuk mengubah model bisnis mereka. Banyak yang sebelumnya beroperasi secara konvensional, dengan bergantung pada proses tatap muka dan interaksi fisik, terpaksa berinovasi untuk beralih ke model digital atau hybrid untuk dapat bertahan hidup. Perubahan ini mencakup berbagai sektor, seperti ritel yang beralih ke e-commerce, pendidikan yang beradaptasi dengan pembelajaran daring, serta sektor manufaktur yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan dalam rantai pasokan global. Adaptasi terhadap teknologi digital bukan lagi sekadar pilihan, tetapi suatu keharusan bagi kelangsungan hidup organisasi. Di sisi lain, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat menghadapi kesulitan finansial yang berat, dengan banyak dari mereka terpaksa melakukan PHK besar-besaran, menutup cabang, atau bahkan gulung tikar.

Bagi banyak organisasi, terutama yang tidak memiliki rencana manajemen krisis yang jelas dan terstruktur, dampak dari pandemi ini sangat besar dan bisa menghancurkan. Dalam situasi krisis seperti ini, organisasi yang tidak memiliki kesiapan untuk menghadapinya sering kali terjebak dalam ketidakpastian dan kebingungan dalam membuat keputusan yang tepat. Manajemen krisis yang efektif merupakan faktor kunci dalam menentukan apakah sebuah organisasi akan bertahan atau runtuh selama masa krisis. Krisis yang disebabkan oleh pandemi ini menegaskan pentingnya memiliki strategi dan rencana kontingensi yang matang sebelum krisis datang. Organisasi yang memiliki manajemen krisis yang baik cenderung lebih cepat beradaptasi dan lebih mampu bertahan hidup meskipun dihadapkan pada tantangan besar.

Di sisi lain, organisasi yang tidak mempersiapkan diri dengan baik atau tidak memiliki kebijakan yang fleksibel untuk menghadapi krisis ini, sering kali menghadapi kesulitan yang lebih besar dalam mengelola dampak finansial, operasional, dan bahkan psikologis terhadap karyawan mereka. Beberapa bisnis mengalami kebangkrutan karena tidak dapat mengelola perubahan dalam permintaan pasar atau menjaga keberlanjutan finansial mereka dalam jangka panjang. Bisnis di sektor-sektor yang paling terpukul, seperti pariwisata dan transportasi, harus menghadapi kenyataan pahit bahwa mereka tidak siap dengan perubahan drastis dalam dunia kerja dan ekonomi. Dalam banyak kasus, perusahaan-perusahaan ini terpaksa merestrukturisasi operasi mereka atau menutup sepenuhnya.

Dalam konteks ini, dampak krisis kesehatan ini pada dunia bisnis tidak hanya menciptakan tantangan, tetapi juga kesempatan untuk berinovasi dan mengembangkan strategi yang lebih tangguh. Organisasi yang mampu belajar dari krisis ini, mengidentifikasi solusi yang relevan dan adaptif, serta menerapkan kebijakan yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi, memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan bertahan dalam jangka panjang. Penelitian ini, yang berfokus pada bagaimana pemimpin bisnis mengelola krisis yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19, bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang efektif, serta memberikan wawasan bagi organisasi lain untuk mempersiapkan diri menghadapi krisis serupa di masa depan. Penelitian ini akan menggali lebih dalam mengenai bagaimana pengalaman dan keputusan yang diambil oleh para pemimpin bisnis dapat memberikan kontribusi pada keberlanjutan organisasi, sekaligus menunjukkan pentingnya manajemen krisis yang baik dalam situasi darurat global

Penelitian ini berfokus pada bagaimana pemimpin bisnis di Indonesia dan negara-negara lain mengelola krisis yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 dan bagaimana keputusan-keputusan mereka berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha mereka. Dalam konteks ini, penting untuk menggali lebih dalam mengenai langkah-langkah strategis yang diambil oleh para pemimpin bisnis selama krisis ini, serta tantangan dan solusi yang mereka

temui. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman pemimpin bisnis dalam menghadapi pandemi COVID-19, untuk memberikan wawasan yang lebih baik mengenai manajemen krisis yang dapat diterapkan dalam menghadapi krisis global di masa depan.

Pandemi COVID-19 telah mengubah lanskap bisnis secara dramatis dan menguji sejauh mana organisasi dapat bertahan dalam situasi yang tidak dapat diprediksi. Pada awalnya, banyak organisasi merasa terkejut dengan dampak langsung dari pandemi, yang menyebabkan gangguan pada rantai pasokan, menurunnya permintaan, dan ancaman terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan. Namun, banyak juga yang berusaha untuk beradaptasi dengan cepat melalui inovasi dalam model bisnis dan transformasi digital. Pemimpin bisnis yang mampu menghadapi tantangan ini dengan strategi yang tepat cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan kelangsungan usaha mereka.

Dalam penelitian ini, kami ingin mengidentifikasi bagaimana pemimpin bisnis dapat mengelola krisis secara lebih efektif dan mencari solusi yang relevan untuk membantu bisnis bertahan selama masa krisis dan berkembang setelahnya. Krisis seperti yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 memberikan peluang untuk mengevaluasi dan memperbaiki rencana manajemen krisis di masa depan, baik untuk organisasi yang lebih kecil maupun perusahaan besar. Hal ini juga mengungkapkan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, terutama dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan tidak terduga (Elmanisar et al., 2024).

Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapa pertanyaan mendasar yang akan dijawab untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai manajemen krisis dalam organisasi. Pertama, bagaimana pemimpin bisnis mengelola krisis yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19? Pertanyaan ini berfokus pada langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin dalam merespons krisis yang sangat mendalam ini, termasuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat untuk menjaga kelangsungan operasional. Tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin bisnis selama pandemi ini adalah bagaimana mengelola perubahan secara cepat, dengan memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawan, serta menjaga keseimbangan finansial dan operasional bisnis dalam kondisi yang sangat tidak pasti.

Pertanyaan kedua yang menjadi fokus penelitian ini adalah apa saja tantangan dan solusi yang ditemukan oleh para pemimpin bisnis dalam mengelola krisis tersebut? Pada saat krisis, banyak organisasi yang menghadapi kesulitan dalam mempertahankan model bisnis tradisional mereka. Di sinilah tantangan terbesar muncul, karena banyak pemimpin bisnis yang harus membuat keputusan cepat terkait dengan pengurangan biaya, restrukturisasi perusahaan, hingga pengalihan model bisnis menuju sistem yang lebih digital dan fleksibel. Solusi yang diambil oleh sebagian besar organisasi adalah memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, serta membentuk kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan dan konsumen dalam situasi krisis.

Selain itu, pertanyaan ketiga yang perlu dijawab adalah bagaimana dampak pengelolaan krisis tersebut terhadap keberlanjutan organisasi di masa depan? Tidak dapat dipungkiri bahwa keputusan yang diambil selama krisis akan mempengaruhi masa depan organisasi. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan inovatif selama pandemi COVID-19 kemungkinan akan lebih mampu bertahan dan berkembang di masa depan. Oleh karena itu, penting untuk memahami dampak jangka panjang dari manajemen krisis terhadap struktur organisasi, keberlanjutan bisnis, dan daya saing organisasi di pasar yang semakin global dan kompetitif.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyajikan pengalaman dan strategi yang digunakan oleh pemimpin bisnis dalam mengelola krisis selama pandemi COVID-19. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin bisnis dalam menghadapi situasi krisis, serta bagaimana keputusan tersebut berdampak pada keberlanjutan organisasi mereka. Melalui wawancara dan analisis

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

mendalam, penelitian ini berusaha mengidentifikasi berbagai pendekatan yang diterapkan oleh pemimpin bisnis dalam memitigasi dampak pandemi dan memperkuat ketahanan organisasi mereka dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implikasi dari tindakan manajerial yang diambil oleh pemimpin bisnis terhadap keberlanjutan usaha. Keberlanjutan organisasi bukan hanya berfokus pada kelangsungan operasional dalam jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang setelah krisis berakhir. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi apakah strategi yang diambil selama pandemi membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang, atau apakah organisasi perlu melakukan perubahan lebih lanjut untuk memastikan kelangsungan usaha yang lebih solid.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting terkait dengan manajemen krisis di dunia bisnis, khususnya dalam konteks pandemi COVID-19. Pertanyaan pertama adalah bagaimana pemimpin bisnis mengidentifikasi dan merespons tantangan yang timbul selama pandemi? Pemimpin bisnis perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang risiko yang dihadapi organisasi dan segera merespons dengan strategi yang tepat. Respon yang cepat dan terorganisir adalah kunci untuk bertahan dalam krisis.

Pertanyaan kedua adalah apa strategi yang diterapkan untuk memastikan keberlanjutan organisasi selama dan setelah pandemi? Para pemimpin bisnis perlu membuat keputusan yang dapat meminimalkan dampak krisis terhadap kelangsungan operasional. Ini bisa mencakup perencanaan jangka pendek dan panjang, serta transformasi digital yang membantu organisasi tetap beroperasi secara efisien.

Pertanyaan ketiga adalah apa dampak jangka panjang dari manajemen krisis terhadap kelangsungan usaha? Meskipun krisis dapat menyebabkan gangguan jangka pendek, penting untuk memahami bagaimana dampak keputusan krisis berpengaruh pada masa depan organisasi. Beberapa keputusan mungkin memperkuat posisi organisasi dalam jangka panjang, sementara yang lainnya mungkin membawa risiko yang dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman mengenai manajemen krisis dalam organisasi, terutama dalam konteks pandemi global yang sangat menguji ketahanan dan adaptasi organisasi. Dengan mengkaji pengalaman para pemimpin bisnis dalam menghadapi krisis ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis yang dapat diterapkan oleh pemimpin bisnis di masa depan dalam menghadapi situasi krisis lainnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai manajemen krisis dan keberlanjutan usaha, serta memberikan kontribusi pada pengembangan teori-teori manajemen krisis yang lebih relevan dengan tantangan bisnis yang semakin kompleks.

Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memperkaya pengetahuan tentang manajemen krisis, tetapi juga untuk memberikan panduan praktis bagi pemimpin bisnis dalam merancang strategi yang efektif untuk menghadapi krisis dan memastikan keberlanjutan usaha. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti baik dalam konteks akademik maupun praktis.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, desain yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan fokus pada metode studi kasus atau fenomenologi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan ruang yang luas untuk menggali dan memahami pengalaman subjektif para pemimpin bisnis yang menghadapi krisis akibat pandemi COVID-19. Pendekatan ini sangat cocok untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami konteks sosial dan emosional yang mendalam, serta alasan dan motivasi yang mendorong tindakan atau keputusan yang diambil oleh individu

dalam situasi krisis. Pendekatan fenomenologi, yang merupakan salah satu cabang dari metode kualitatif, juga digunakan untuk menggali pengalaman-pengalaman hidup yang spesifik, yang dalam hal ini adalah pengalaman pemimpin bisnis dalam mengelola krisis.

Studi kasus dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana fenomena krisis dihadapi dalam konteks organisasi tertentu (Priadana et al., 2021). Setiap organisasi yang terlibat dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi struktur, industri, maupun cara mereka merespon krisis pandemi COVID-19. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan studi kasus untuk memetakan pengalaman dan strategi pemimpin bisnis dalam menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi mereka, serta untuk mengeksplorasi bagaimana keputusan yang diambil memengaruhi keberlanjutan usaha mereka dalam jangka panjang. Desain kualitatif ini memungkinkan peneliti untuk mengakses narasi subjektif dari para pemimpin bisnis, yang memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana mereka mengelola krisis dan implikasinya bagi organisasi mereka.

Pemilihan partisipan dalam penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kriteria yang relevan dengan topik yang dibahas. Partisipan utama dalam penelitian ini adalah pemimpin bisnis yang memiliki pengalaman langsung dalam menghadapi dampak krisis pandemi COVID-19. Para pemimpin bisnis ini bisa berasal dari berbagai latar belakang, mulai dari CEO perusahaan besar hingga pengusaha kecil yang memimpin usaha mereka sendiri. Kriteria pemilihan partisipan didasarkan pada pengalaman mereka dalam mengelola organisasi yang terdampak oleh pandemi, serta peran penting yang mereka mainkan dalam pengambilan keputusan strategis yang terkait dengan keberlanjutan usaha. Peneliti menargetkan partisipan dari berbagai sektor industri, seperti ritel, teknologi, manufaktur, dan layanan, untuk memastikan bahwa temuan penelitian ini dapat menggambarkan variasi dalam pengalaman dan strategi manajerial yang diterapkan oleh pemimpin bisnis yang berbeda.

Selain itu, partisipan penelitian ini dipilih dari berbagai ukuran perusahaan dan wilayah geografis, agar dapat memberikan gambaran yang lebih representatif tentang tantangan dan solusi yang diterapkan oleh berbagai jenis organisasi. Keterlibatan pemimpin bisnis dari perusahaan besar dan kecil memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi perbedaan dalam cara kedua kelompok tersebut menghadapi krisis. Pemimpin bisnis dari berbagai wilayah geografis juga memberikan perspektif yang lebih luas mengenai bagaimana kondisi lokal atau regional memengaruhi keputusan dan strategi manajerial. Oleh karena itu, peneliti memastikan bahwa partisipan yang terlibat mewakili keragaman dalam hal sektor, ukuran perusahaan, dan lokasi.

Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam (*in-depth interviews*) sebagai metode utama. Wawancara mendalam dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi pemimpin bisnis dengan cara yang lebih pribadi dan terperinci. Melalui wawancara ini, peneliti dapat memahami secara langsung bagaimana pemimpin bisnis merasakan krisis, tantangan apa yang mereka hadapi, serta bagaimana mereka merespons krisis tersebut. Pertanyaan wawancara disusun untuk menggali berbagai dimensi pengalaman para pemimpin bisnis, mulai dari tantangan yang mereka hadapi dalam menjalankan operasional selama pandemi, hingga strategi yang mereka terapkan untuk menjaga kelangsungan usaha mereka. Beberapa contoh pertanyaan yang diajukan dalam wawancara ini antara lain: "Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam memimpin organisasi selama pandemi COVID-19?" atau "Strategi apa yang Anda terapkan untuk menjaga keberlanjutan bisnis selama krisis ini?"

Selain wawancara mendalam, penelitian ini juga mempertimbangkan teknik observasi lapangan atau analisis dokumen tambahan jika diperlukan. Observasi lapangan dapat memberikan wawasan lebih lanjut mengenai bagaimana organisasi beroperasi dalam situasi krisis, serta bagaimana pemimpin dan karyawan berinteraksi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Analisis dokumen juga berguna untuk meninjau laporan keuangan,

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

kebijakan internal, dan komunikasi organisasi yang mungkin mencerminkan keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh pemimpin bisnis selama pandemi.

Prosedur pengumpulan data dimulai dengan tahap persiapan wawancara. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti melakukan pendekatan awal kepada calon partisipan untuk menjelaskan tujuan penelitian dan mendapatkan persetujuan mereka. Setelah itu, peneliti menyusun jadwal wawancara yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan ketersediaan waktu para pemimpin bisnis yang sibuk. Selama wawancara, peneliti memastikan untuk menjaga suasana yang nyaman dan terbuka, sehingga partisipan dapat merasa bebas untuk berbagi pengalaman mereka tanpa rasa takut atau tekanan. Semua wawancara dilakukan secara tatap muka atau melalui platform daring jika situasi mengharuskan, dan seluruh percakapan direkam untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan lengkap.

Setelah wawancara selesai, langkah selanjutnya adalah transkripsi data. Transkripsi wawancara dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa semua informasi yang diperoleh tercatat dengan akurat. Proses transkripsi ini penting untuk memastikan bahwa tidak ada informasi penting yang hilang atau terdistorsi. Setelah transkripsi selesai, peneliti kemudian melakukan analisis data untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dalam pengalaman para pemimpin bisnis. Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam data. Analisis tematik dilakukan dengan cara membaca transkrip wawancara secara keseluruhan dan kemudian mengelompokkan informasi yang relevan ke dalam tema-tema yang lebih besar. Tema-tema ini dapat berkisar dari tantangan yang dihadapi oleh pemimpin bisnis, strategi yang mereka terapkan, hingga dampak yang mereka rasakan terhadap keberlanjutan usaha mereka. Selain itu, peneliti juga melakukan analisis naratif untuk menggali cerita-cerita individu yang dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika krisis yang dihadapi oleh para pemimpin bisnis.

Prosedur untuk menjaga validitas dan reliabilitas data sangat penting dalam penelitian kualitatif, terutama karena penelitian ini melibatkan wawancara dengan individu yang memiliki pengalaman subjektif. Salah satu cara untuk menjaga validitas data adalah dengan menggunakan triangulasi, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber data, seperti wawancara, observasi lapangan, dan dokumen organisasi. Selain itu, proses member checking juga digunakan, di mana transkrip wawancara dan analisis data diberikan kembali kepada partisipan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman yang mereka alami. Dengan cara ini, peneliti dapat memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan pandangan dan pengalaman yang dialami oleh pemimpin bisnis. Proses ini juga membantu untuk meningkatkan keandalan temuan, dengan memastikan bahwa hasil penelitian tidak hanya mencerminkan pandangan peneliti, tetapi juga validitas perspektif partisipan.

Untuk memperkuat validitas dan reliabilitas temuan, peneliti juga menggunakan teknik konfirmasi silang (*cross-checking*) dengan literatur yang relevan. Dengan membandingkan temuan dari wawancara dengan teori dan penelitian sebelumnya, peneliti dapat memastikan bahwa temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang ada, sambil menyoroti perbedaan atau temuan baru yang dapat memperkaya literatur yang ada. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pemahaman tentang manajemen krisis dan keberlanjutan usaha, serta menyediakan wawasan yang berguna bagi praktisi bisnis dalam mengelola organisasi selama dan setelah krisis.

HASIL PENELITIAN

Profil Partisipan

Penelitian ini melibatkan 15 pemimpin bisnis yang mewakili berbagai sektor industri di Indonesia, termasuk sektor manufaktur, ritel, teknologi informasi, dan layanan keuangan. Para partisipan dalam penelitian ini terdiri dari CEO, direktur, dan manajer senior yang memiliki pengalaman langsung dalam mengambil keputusan strategis selama pandemi. Sebagian besar partisipan memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun dalam bidang bisnis mereka dan memimpin perusahaan dengan ukuran yang beragam, mulai dari perusahaan kecil dengan jumlah karyawan di bawah 50 orang hingga perusahaan besar dengan ribuan karyawan. Seperti terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1. Profil Partisipan

No.	Nama Informan	Posisi	Sektor Industri	Ukuran Perusahaan	Pengalaman Kerja	Pengalaman Selama Pandemi
1	Bapak A	CEO	Manufaktur	500+ Karyawan	20+ tahun	Menghadapi penurunan permintaan dan gangguan rantai pasokan; melakukan restrukturisasi dan alih produk ke kebutuhan medis.
2	Ibu B	Direktur Pemasaran	Ritel Online	200+ Karyawan	15+ tahun	Lonjakan pesanan namun menghadapi kendala logistik; mempercepat digitalisasi dan penguatan sistem e-commerce.
3	Bapak C	CEO	Distribusi Barang	100+ Karyawan	18+ tahun	Penurunan pendapatan hingga 40%; mengalihkan fokus ke produk yang lebih relevan dengan kondisi darurat.
4	Ibu D	Manajer HR	Teknologi	150+ Karyawan	12+ tahun	Menghadapi tantangan pengelolaan karyawan jarak jauh dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi baru.
5	Bapak E	CEO	Layanan Keuangan	1.000+ Karyawan	25+ tahun	Mengurangi biaya operasional melalui pemotongan karyawan; fokus pada pengelolaan likuiditas dan

Copyright © 2025 Pada Penulis

						kelangsungan layanan.
6	Bapak F	CEO	Manufaktur	300+ Karyawan	22+ tahun	Mengalihkan sebagian kapasitas produksi ke barang-barang medis untuk memenuhi permintaan selama pandemi.
7	Ibu G	Direktur Pemasaran	Ritel	500+ Karyawan	17+ tahun	Percepatan transformasi digital untuk memfasilitasi penjualan online dan mengatasi tantangan logistik.
8	Ibu H	Direktur SDM	Teknologi	250+ Karyawan	14+ tahun	Menyusun kebijakan komunikasi internal yang lebih terbuka untuk menjaga moral karyawan.
9	Bapak I	CEO	Distribusi Pangan	200+ Karyawan	20+ tahun	Pengambilan keputusan cepat untuk menjaga pasokan pangan tetap berjalan, sekaligus beralih ke platform digital untuk distribusi.
10	Ibu J	Manajer Pemasaran	Pendidikan Online	150+ Karyawan	10+ tahun	Memperkenalkan metode belajar jarak jauh dan memperkenalkan sistem baru untuk tetap berhubungan dengan pelajar.
11	Bapak K	CEO	Layanan Kesehatan	300+ Karyawan	20+ tahun	Menyusun strategi komunikasi yang transparan dengan karyawan dan mitra untuk menjaga keberlanjutan operasional.
12	Ibu L	Direktur Keuangan	Teknologi Informasi	50+ Karyawan	18+ tahun	Fokus pada pemotongan

						biaya dan penguatan alur kas untuk menjaga ketahanan keuangan perusahaan.
13	Bapak M	Manajer Operasional	Manufaktur	500+ Karyawan	15+ tahun	Memperkenalkan sistem kerja jarak jauh dan mempercepat adopsi teknologi untuk menjaga operasional tetap berjalan.
14	Ibu N	Direktur Strategi	Layanan Keuangan	400+ Karyawan	20+ tahun	Menerapkan sistem baru dalam pengelolaan krisis untuk menjaga stabilitas perusahaan dalam masa ketidakpastian.

Sumber: Hasil penelitian yang diolah

Salah satu informan utama dalam penelitian ini adalah Bapak A, seorang CEO perusahaan manufaktur yang telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun. Di awal pandemi, perusahaan ini mengalami penurunan tajam dalam permintaan produk, yang menyebabkan gangguan signifikan dalam rantai pasokan dan pengurangan kapasitas produksi. Di sisi lain, Ibu B, yang merupakan direktur pemasaran di sebuah perusahaan ritel online, mengungkapkan bahwa mereka mengalami lonjakan pesanan yang sangat besar pada beberapa bulan pertama pandemi, meskipun di sisi lain mereka juga menghadapi kesulitan dalam mengelola logistik dan pengiriman produk.

Meskipun latar belakang dan ukuran organisasi mereka bervariasi, pengalaman yang mereka bagikan memberikan wawasan yang sangat berharga tentang bagaimana organisasi dengan karakteristik yang berbeda dapat beradaptasi dengan krisis yang sangat mengganggu ini. Kesamaan dalam pengalaman mereka adalah tantangan besar yang dihadapi dalam hal pengelolaan sumber daya, adaptasi terhadap kebijakan pemerintah, serta kebutuhan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dan pelanggan.

Temuan Utama

Pengalaman Pemimpin Bisnis Selama Pandemi

Selama pandemi COVID-19, tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin bisnis bervariasi tergantung pada sektor dan jenis usaha mereka. Namun, beberapa tema umum muncul dari wawancara dengan partisipan, yang mencakup penurunan pendapatan yang signifikan, perubahan kebijakan yang mendesak, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan cara kerja baru yang lebih mengandalkan teknologi digital.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh banyak pemimpin bisnis selama pandemi COVID-19 adalah penurunan pendapatan yang sangat tajam. Pandemi ini, dengan cepat, mengguncang stabilitas ekonomi global, mengakibatkan krisis yang mempengaruhi hampir setiap sektor industri. Bapak C, seorang CEO perusahaan distribusi barang,

Copyright © 2025 Pada Penulis

menggambarkan bagaimana perusahaan yang dipimpinnya mengalami penurunan pendapatan yang signifikan, mencapai hingga 40% dalam beberapa bulan pertama pandemi. Penurunan yang drastis ini terjadi akibat penurunan permintaan yang tajam serta ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di tengah kebijakan pembatasan sosial dan pembatasan perjalanan yang diberlakukan oleh pemerintah.

Menurut Bapak C, penurunan ini bukan hanya sebuah tantangan keuangan, tetapi juga suatu kejutan besar yang harus dihadapi dengan sangat cepat dan efektif. *"Kami benar-benar terkejut. Dalam waktu yang sangat singkat, kami kehilangan banyak pelanggan karena kebijakan pembatasan yang diberlakukan pemerintah. Kami harus mencari cara untuk bertahan, termasuk mengurangi biaya operasional dan mempertimbangkan opsi restrukturisasi,"* ungkapnya. Penurunan pendapatan yang cepat ini membuat perusahaan harus segera mengevaluasi kembali semua aspek operasional untuk mengurangi beban dan menghindari kerugian yang lebih besar. Beberapa langkah yang diambil oleh perusahaan Bapak C termasuk pengurangan biaya operasional, penundaan proyek yang tidak mendesak, serta evaluasi kembali alokasi sumber daya yang ada.

Penurunan pendapatan yang tajam hanyalah salah satu dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh pemimpin bisnis. Salah satu tantangan yang lebih kompleks dan berdampak jangka panjang adalah ketidakpastian yang muncul seiring dengan perubahan kebijakan pemerintah yang terus-menerus. Kebijakan pembatasan sosial yang diperkenalkan oleh pemerintah pada awal pandemi sangat beragam antara satu wilayah dengan wilayah lainnya, dan bahkan berubah dalam waktu yang relatif cepat sesuai dengan dinamika situasi kesehatan masyarakat. Hal ini menciptakan ketidakpastian yang luar biasa bagi pemimpin bisnis, yang harus menyesuaikan strategi mereka dengan kebijakan-kebijakan yang terus berubah.

Bagi Bapak C, ketidakpastian dalam kebijakan pemerintah ini sangat menguji kemampuan manajerial untuk membuat keputusan yang cepat dan fleksibel. *"Kami tidak hanya harus mengurangi biaya dan merestrukturisasi perusahaan, tetapi juga harus selalu siap dengan perubahan kebijakan pemerintah yang bisa datang kapan saja. Misalnya, saat kami memutuskan untuk mengurangi jam operasional atau menutup beberapa gudang karena pembatasan wilayah, beberapa hari kemudian kebijakan pemerintah berubah, dan kami harus segera menyesuaikan diri dengan aturan baru itu,"* jelas Bapak C. Kecepatan dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut menjadi sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan di tengah ketidakpastian yang ada.

Keputusan-keputusan yang fleksibel dan adaptif menjadi kunci bagi perusahaan untuk bisa bertahan dalam situasi yang sangat dinamis ini. Pemimpin bisnis harus mampu mengantisipasi kebijakan yang dapat mempengaruhi operasional mereka dan merumuskan langkah-langkah yang tidak hanya berorientasi pada pemulihan jangka pendek tetapi juga untuk menjaga kelangsungan dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Salah satu contoh yang disebutkan oleh Bapak C adalah pentingnya menjaga hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan meskipun pada saat yang sama perusahaan harus mengurangi kapasitas operasionalnya. *"Kami tetap berusaha untuk menjaga komunikasi dengan pemasok dan pelanggan kami, meskipun kami harus bekerja dengan kapasitas yang terbatas. Kami tahu bahwa menjaga hubungan yang baik dengan mereka akan sangat penting ketika kondisi kembali normal,"* ujarnya.

Pada akhirnya, tantangan utama yang dihadapi oleh banyak pemimpin bisnis seperti yang dialami oleh Bapak C adalah kemampuan untuk mengelola ketidakpastian yang datang tidak hanya dari pasar, tetapi juga dari kebijakan pemerintah yang terus berubah. Kesiapan untuk merespons dengan keputusan yang fleksibel, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dalam situasi yang serba tidak pasti, merupakan faktor yang membedakan perusahaan yang dapat bertahan dengan mereka yang kesulitan. Ketidakpastian ini memerlukan pemikiran yang lebih holistik tentang manajemen krisis, dengan memperhatikan aspek-aspek yang lebih

luas, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis, hingga penyesuaian model bisnis secara keseluruhan.

Selama pandemi COVID-19, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh banyak pemimpin bisnis adalah perubahan drastis dalam cara kerja yang mempengaruhi hampir semua aspek operasional organisasi. Seiring dengan penurunan pendapatan dan kebijakan pemerintah yang mengharuskan pembatasan sosial dan fisik, perusahaan terpaksa beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh yang sebelumnya tidak menjadi pilihan utama. Transformasi ini tidak hanya memengaruhi cara bisnis beroperasi secara fisik, tetapi juga mengubah dinamika internal dalam organisasi, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

Banyak pekerja yang sebelumnya terbiasa dengan interaksi langsung, baik dalam pertemuan tatap muka maupun dalam kegiatan operasional sehari-hari, kini harus beradaptasi dengan lingkungan kerja virtual yang menuntut keterampilan dan infrastruktur yang berbeda. Ibu D, seorang manajer HR di perusahaan teknologi, mengungkapkan bahwa awalnya sulit bagi timnya untuk beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh. *"Awalnya sangat sulit untuk beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh, terutama untuk tim yang terbiasa bekerja secara langsung. Kami harus berinvestasi dalam teknologi untuk memastikan kolaborasi tetap berjalan lancar,"* katanya. Pernyataan ini mencerminkan realitas yang dihadapi banyak organisasi, terutama yang tidak memiliki infrastruktur digital yang cukup untuk mendukung transisi ini.

Masalah ini tidak hanya terbatas pada aspek operasional perusahaan, tetapi juga berimbas pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Sebelumnya, banyak interaksi antar anggota tim dan manajemen dilakukan secara langsung, yang memungkinkan komunikasi lebih efektif dan cepat dalam menyelesaikan masalah. Namun, dengan adanya pembatasan sosial, pengelolaan SDM menjadi jauh lebih kompleks. Pemimpin bisnis harus menghadapi tantangan baru dalam menjaga semangat kerja tim, memperkuat komunikasi yang efektif, serta menjaga produktivitas meskipun ada jarak fisik yang memisahkan mereka. Tantangan ini semakin terasa ketika pemimpin harus menjaga agar seluruh tim tetap terhubung, termotivasi, dan merasa terlibat meskipun bekerja dari rumah.

Selain itu, banyak pemimpin bisnis juga harus menangani isu terkait kesejahteraan karyawan, seperti masalah kesehatan mental yang muncul akibat tekanan berkelanjutan selama pandemi. Banyak pekerja yang merasakan stres akibat kekhawatiran tentang masa depan, baik itu tentang perusahaan tempat mereka bekerja atau tentang kondisi ekonomi yang tidak pasti. Ini menjadikan pengelolaan SDM lebih kompleks, karena pemimpin bisnis tidak hanya harus fokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada kesehatan mental dan emosional karyawan. Ibu D menambahkan, *"Kami juga harus lebih memperhatikan kesejahteraan mental karyawan. Banyak dari mereka yang merasa tertekan karena ketidakpastian, jadi kami mencoba menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi."*

Untuk menghadapi tantangan ini, banyak perusahaan yang berinvestasi dalam teknologi untuk memfasilitasi kerja jarak jauh. Selain perangkat komunikasi yang digunakan untuk pertemuan virtual, banyak organisasi yang juga mengadopsi platform manajemen proyek dan kolaborasi digital untuk memastikan bahwa alur kerja tetap terorganisir dan efisien. Perusahaan-perusahaan ini mulai menggunakan berbagai aplikasi seperti Slack, Zoom, atau Microsoft Teams untuk menjaga komunikasi antar tim tetap terbuka dan transparan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan pemimpin untuk memantau produktivitas karyawan dan memberikan umpan balik secara lebih terstruktur, meskipun tidak ada interaksi langsung. Dengan menggunakan teknologi ini, proses yang sebelumnya memerlukan tatap muka kini dapat dijalankan secara efisien di dunia digital.

Namun, penggunaan teknologi tidak serta merta mengatasi semua masalah. Meskipun teknologi dapat memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi, tidak semua karyawan memiliki

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

keterampilan yang sama dalam menggunakan teknologi tersebut. Beberapa pemimpin bisnis melaporkan bahwa mereka harus mengadakan pelatihan tambahan untuk memastikan bahwa seluruh tim dapat menggunakan alat-alat digital secara efektif. *"Kami juga memberikan pelatihan khusus untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan agar mereka bisa lebih siap beradaptasi dengan cara kerja baru ini,"* kata Ibu D.

Selain itu, banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan budaya perusahaan yang kuat ketika interaksi langsung berkurang drastis. Tanpa pertemuan tatap muka, banyak pemimpin merasa bahwa mereka kehilangan kesempatan untuk membangun hubungan yang lebih personal dengan tim mereka. Ini berpotensi mengurangi rasa kebersamaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, beberapa pemimpin mulai menciptakan inisiatif yang dirancang untuk menjaga hubungan antar karyawan dan memperkuat budaya perusahaan, meskipun berada dalam jarak jauh. Sebagai contoh, beberapa perusahaan mulai mengadakan acara virtual secara berkala, seperti pertemuan sosial atau aktivitas tim untuk menjaga semangat kebersamaan.

Dari sisi operasional, banyak perusahaan yang harus mengubah cara mereka bekerja untuk tetap beradaptasi dengan lingkungan yang serba digital ini. Beberapa proses yang sebelumnya memerlukan interaksi langsung, seperti proses perekrutan atau pelatihan karyawan baru, kini dilakukan secara virtual. Ibu D mengungkapkan bahwa proses rekrutmen menjadi sangat menantang karena sulit untuk menilai calon karyawan secara menyeluruh hanya melalui wawancara jarak jauh. *"Proses wawancara menjadi lebih sulit dilakukan secara online karena banyak informasi yang hilang dalam komunikasi virtual. Kami harus beradaptasi dengan cara baru untuk memastikan bahwa kami memilih kandidat yang tepat,"* tambahnya.

Dengan tantangan-tantangan yang muncul ini, pemimpin bisnis di berbagai sektor menyadari bahwa keberhasilan dalam menghadapi krisis ini tidak hanya bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola operasional, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk memimpin dengan empati dan memberikan dukungan yang tepat kepada karyawan. Banyak pemimpin yang terpaksa menghadapi kenyataan bahwa kesejahteraan karyawan menjadi bagian integral dari strategi keberlanjutan perusahaan, dan mereka perlu mencari cara untuk terus memotivasi dan mendukung karyawan, meskipun dalam kondisi yang penuh ketidakpastian ini.

Secara keseluruhan, transisi menuju sistem kerja jarak jauh yang mendalam memaksa banyak organisasi untuk berpikir kreatif dan mencari solusi praktis untuk memastikan bahwa operasi tetap berjalan dengan baik, meskipun tantangan yang dihadapi sangat besar. Teknologi memainkan peran kunci dalam menjaga kelancaran operasi, namun penting juga untuk memahami bahwa keberhasilan jangka panjang dalam mengelola perubahan ini sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, yang membutuhkan pemimpin untuk lebih adaptif dan empatik dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian.

Tindakan dan Keputusan yang Diambil untuk Mengatasi Masalah

Sebagai respons terhadap tantangan yang sangat besar akibat pandemi COVID-19, banyak pemimpin bisnis merasa terpaksa untuk mengambil langkah-langkah drastis dalam rangka mengurangi dampak krisis terhadap kelangsungan usaha mereka. Salah satu strategi yang paling sering diterapkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut adalah pemotongan biaya. Pemotongan biaya ini dilakukan dengan berbagai cara, seperti mengurangi jumlah karyawan, menunda atau bahkan membatalkan rencana investasi, serta menutup sementara beberapa cabang atau unit usaha yang dianggap tidak esensial. Keputusan-keputusan tersebut sering kali dibuat dengan pertimbangan yang sangat berat, karena pemimpin bisnis harus memilih antara menjaga kelangsungan operasional perusahaan atau mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada.

Pemotongan jumlah karyawan, misalnya, menjadi salah satu langkah yang paling sering ditempuh oleh banyak organisasi. Beberapa perusahaan terpaksa melakukan pengurangan karyawan secara besar-besaran karena adanya penurunan tajam dalam permintaan pasar, serta kesulitan dalam mengakses sumber daya yang dibutuhkan untuk mempertahankan operasional bisnis. Langkah ini dilakukan dengan harapan dapat mengurangi biaya tetap yang harus ditanggung oleh perusahaan dalam periode yang penuh ketidakpastian. Namun, meskipun ini adalah langkah yang bisa memberikan kelegaan finansial dalam jangka pendek, konsekuensinya dapat sangat merugikan dalam jangka panjang. Pemimpin bisnis harus menanggung risiko kehilangan keterampilan dan pengetahuan yang sangat penting dalam menjalankan operasional perusahaan setelah krisis berakhir.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak E, seorang CEO dari perusahaan layanan keuangan, pemotongan biaya dengan mengurangi jumlah karyawan adalah keputusan yang sangat sulit diambil. Dalam wawancaranya, beliau menyampaikan, *"Kami terpaksa mengurangi jumlah karyawan, tetapi itu bukan keputusan yang mudah. Kami sadar bahwa dalam jangka panjang, kami membutuhkan karyawan yang tetap terlatih dan kompeten untuk menghadapi tantangan berikutnya."* Pernyataan ini menggambarkan dilema yang sering dihadapi oleh pemimpin bisnis: meskipun pemotongan karyawan dapat memberikan perbaikan jangka pendek dari segi arus kas dan pengurangan biaya operasional, hal tersebut juga dapat merugikan dalam hal ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung keberlanjutan perusahaan setelah krisis. Pemimpin bisnis seperti Bapak E menyadari bahwa untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar pasca-pandemi, perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang terampil dan terlatih, yang tentu saja membutuhkan waktu dan investasi untuk mempersiapkan kembali.

Selain pemotongan jumlah karyawan, banyak perusahaan juga terpaksa menunda atau membatalkan rencana investasi yang telah dipersiapkan sebelumnya. Investasi pada teknologi baru, ekspansi bisnis, atau pembelian peralatan produksi sering kali menjadi korban pertama dalam krisis semacam ini. Hal ini dilakukan untuk menjaga likuiditas dan menangguhkan pengeluaran yang tidak mendesak, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam situasi yang serba tidak pasti. Namun, meskipun langkah ini efektif dalam menjaga arus kas jangka pendek, dampak jangka panjangnya bisa merugikan perusahaan, terutama bila perusahaan terlalu lama menunda inovasi atau pembaruan infrastruktur yang diperlukan untuk mempertahankan daya saing di pasar.

Bapak E juga menekankan pentingnya pendekatan yang lebih seimbang dalam menghadapi krisis. *"Kami harus berfokus pada pemulihan jangka panjang, bukan hanya mengatasi masalah jangka pendek,"* ujarnya. Ini menunjukkan bahwa pemimpin bisnis tidak hanya mempertimbangkan pengurangan biaya sebagai solusi utama, tetapi juga mulai berpikir tentang strategi jangka panjang untuk memastikan keberlanjutan usaha mereka setelah krisis mereda. Pemimpin yang bijak menyadari bahwa pengorbanan dalam jangka pendek tidak boleh menghancurkan kemampuan perusahaan untuk berkembang dan berinovasi di masa depan. Oleh karena itu, meskipun beberapa pengorbanan harus dilakukan, pemimpin bisnis juga harus memastikan bahwa mereka tetap memelihara aset-aset strategis yang penting, termasuk tenaga kerja yang kompeten dan kapasitas untuk berinovasi.

Lebih jauh lagi, beberapa perusahaan memilih untuk menutup sementara atau bahkan menangguhkan operasi di beberapa cabang atau unit bisnis yang tidak memberikan kontribusi signifikan dalam situasi krisis. Dalam beberapa kasus, keputusan ini didorong oleh kebijakan pemerintah yang membatasi kegiatan operasional tertentu, seperti penutupan sementara pusat perbelanjaan, restoran, atau tempat hiburan. Di sisi lain, penutupan cabang juga dilakukan oleh beberapa perusahaan untuk mengurangi biaya tetap, seperti sewa gedung dan utilitas. Meskipun langkah ini dapat memberikan penghematan biaya yang signifikan dalam jangka pendek, hal

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

ini juga berisiko mengurangi eksposur pasar dan menghilangkan hubungan dengan pelanggan yang setia.

Namun, meskipun pemotongan biaya adalah langkah yang sering diambil oleh perusahaan dalam krisis, banyak pemimpin bisnis juga memahami pentingnya menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan karyawan mereka. Dalam hal ini, beberapa pemimpin lebih memilih untuk menyesuaikan model bisnis mereka daripada melakukan pemotongan besar-besaran yang dapat merusak kepercayaan dalam jangka panjang. Salah satu contoh langkah yang diambil oleh beberapa perusahaan adalah dengan memodifikasi penawaran produk atau layanan mereka untuk tetap relevan dengan kondisi pasar yang baru. Perusahaan-perusahaan di sektor ritel, misalnya, beralih ke model penjualan online atau memperkenalkan produk-produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen selama pandemi, seperti alat pelindung diri atau produk kesehatan. Dalam hal ini, pemimpin bisnis mencoba untuk menyeimbangkan antara pengurangan biaya dan upaya untuk mempertahankan operasi yang dapat mendukung keberlanjutan perusahaan di masa depan.

Dengan demikian, meskipun pemotongan biaya memang menjadi strategi yang paling umum diterapkan oleh banyak perusahaan, pemimpin bisnis harus selalu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik untuk menjaga keberlanjutan usaha mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak E, *pemotongan karyawan memang menjadi pilihan yang diperlukan dalam situasi krisis, namun itu tidak boleh mengorbankan kualitas dan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan*. Pemimpin bisnis yang bijaksana akan mengelola strategi ini dengan hati-hati, dengan tujuan untuk memastikan bahwa perusahaan mereka tidak hanya bertahan dalam krisis, tetapi juga siap untuk berkembang ketika situasi membaik.

Selain pemotongan biaya, banyak pemimpin bisnis yang terpaksa melakukan restrukturisasi organisasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi dengan cara mengalihkan fokus pada lini produk atau layanan yang lebih relevan dengan kondisi pasar yang baru. Bapak F, seorang pemimpin perusahaan manufaktur, mengungkapkan bagaimana mereka harus mengalihkan sebagian besar kapasitas produksi mereka ke produk yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat selama pandemi. *"Kami beralih untuk memproduksi barang-barang yang dibutuhkan dalam masa darurat seperti masker dan alat pelindung diri. Itu adalah langkah yang sangat cepat, namun sangat diperlukan,"* jelas Bapak F.

Salah satu keputusan strategis lainnya yang diambil oleh pemimpin bisnis adalah pengalihan model bisnis. Beberapa perusahaan yang sebelumnya bergantung pada penjualan fisik atau layanan tatap muka mulai beralih ke model bisnis online atau berbasis digital. Seperti yang disampaikan oleh Ibu G, seorang pemimpin perusahaan ritel besar, *"Kami mempercepat digitalisasi bisnis. Kami harus memastikan bahwa pelanggan kami bisa membeli produk dengan mudah secara online, dan untuk itu kami mengembangkan platform e-commerce kami secara signifikan."*

Strategi Manajemen Krisis

Dalam upaya untuk mengatasi krisis yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19, banyak pemimpin bisnis yang menyadari bahwa strategi yang diterapkan selama masa normal tidak lagi cukup efektif. Mereka menghadapi situasi yang sangat tidak menentu, yang memerlukan keputusan yang cepat, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan yang terjadi hampir setiap hari. Salah satu pendekatan yang diadopsi oleh pemimpin bisnis adalah pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan, baik dengan karyawan maupun dengan pemangku kepentingan lainnya. Keberhasilan dalam menjalankan organisasi selama krisis tidak hanya bergantung pada strategi operasional atau kebijakan eksternal, tetapi juga pada bagaimana pemimpin bisnis dapat menjaga agar semua pihak yang terlibat merasa terinformasi dan diberdayakan, meskipun dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

Ibu H, seorang direktur di perusahaan teknologi, menggambarkan bagaimana komunikasi yang efektif dapat menjadi kunci utama untuk menjaga stabilitas internal perusahaan selama masa krisis. Dalam wawancaranya, Ibu H menekankan bahwa komunikasi yang terbuka dan teratur tidak hanya penting untuk menjaga moral karyawan tetapi juga untuk menciptakan rasa kebersamaan yang dapat memperkuat daya tahan organisasi. *"Kami memastikan untuk berkomunikasi secara rutin dengan karyawan kami, memberi tahu mereka tentang situasi perusahaan dan langkah-langkah yang kami ambil untuk melindungi bisnis. Kami ingin mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari solusi,"* ujar Ibu H. Pernyataan ini menunjukkan bahwa, meskipun krisis sering kali menciptakan perasaan cemas dan ketidakpastian di antara karyawan, dengan komunikasi yang tepat, perusahaan dapat menciptakan rasa saling percaya dan kesadaran bersama terhadap tujuan jangka panjang.

Pentingnya komunikasi yang jelas selama masa krisis ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin bisnis yang berhasil beradaptasi dengan cepat adalah mereka yang mampu mempertahankan keterbukaan dalam komunikasi. Hal ini melibatkan penyampaian informasi yang jelas mengenai dampak krisis terhadap perusahaan, langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi tantangan, serta rencana jangka panjang untuk memastikan kelangsungan usaha. Komunikasi yang terbuka membantu mengurangi rasa panik atau ketidakpastian yang mungkin timbul di kalangan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Ibu H juga menambahkan bahwa dalam banyak kasus, karyawan yang merasa diberdayakan dan diberi informasi yang jelas tentang kondisi perusahaan lebih cenderung untuk bekerja sama dan berkontribusi pada solusi yang ditemukan. *"Kami tidak hanya memberi tahu mereka tentang masalah, tetapi juga menyertakan mereka dalam pencarian solusi,"* tambah Ibu H.

Lebih lanjut, pendekatan ini juga memiliki dampak positif terhadap hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti mitra bisnis, investor, dan pelanggan. Dalam beberapa kasus, perusahaan harus mengubah strategi mereka untuk mengatasi dampak krisis, dan untuk melakukan ini, penting bagi mereka untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memahami alasan dan tujuan di balik setiap perubahan. Bagi perusahaan teknologi tempat Ibu H bekerja, komunikasi yang efektif juga berarti menyampaikan dengan jelas tentang bagaimana mereka beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah, serta bagaimana mereka berencana untuk terus memenuhi kebutuhan pelanggan meskipun dalam situasi yang penuh tantangan. Menyampaikan informasi ini dengan cara yang transparan membantu menjaga kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan, yang sangat penting untuk keberlanjutan usaha jangka panjang.

Di sisi lain, komunikasi yang buruk selama krisis dapat mengarah pada kebingungannya informasi, yang pada gilirannya dapat memperburuk kondisi internal perusahaan dan mengurangi efektivitas strategi yang diterapkan. Tanpa komunikasi yang baik, karyawan mungkin merasa terisolasi dan kehilangan rasa tujuan, sementara pemangku kepentingan eksternal dapat merasa ragu tentang masa depan perusahaan. Oleh karena itu, banyak pemimpin bisnis yang menekankan pentingnya mempertahankan saluran komunikasi yang terbuka, baik secara internal antara manajemen dan karyawan maupun secara eksternal dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap kelangsungan perusahaan.

Bahkan, banyak perusahaan yang mengadopsi teknologi komunikasi yang lebih maju untuk mempercepat proses penyampaian informasi. Perusahaan yang sebelumnya mengandalkan rapat tatap muka atau pengumuman fisik kini beralih ke platform digital, seperti video konferensi, email, dan aplikasi manajemen proyek, untuk memastikan bahwa informasi dapat disampaikan secara real-time dan lebih efisien. Pendekatan ini tidak hanya memfasilitasi komunikasi yang lebih cepat tetapi juga memungkinkan para pemimpin bisnis untuk tetap terhubung dengan karyawan yang bekerja dari rumah, suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari selama pandemi.

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

Strategi komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan tempat Ibu H bekerja juga menunjukkan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dalam masa krisis, karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi dan berusaha memberikan kontribusi terbaik mereka. Salah satu dampak positif dari komunikasi yang terbuka ini adalah meningkatnya tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan, meskipun situasi yang dihadapi sangat penuh tantangan. *"Kami memberi karyawan kesempatan untuk mengajukan ide-ide kreatif mereka tentang bagaimana kami bisa beradaptasi dengan lebih baik. Banyak dari mereka yang memiliki wawasan baru yang sangat berguna,"* tambah Ibu H. Pendekatan ini bukan hanya mengurangi kecemasan, tetapi juga mendorong inovasi dan kreatifitas di tingkat karyawan, yang pada akhirnya memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

Pengambilan keputusan yang cepat juga menjadi faktor kunci dalam mengelola krisis. Banyak pemimpin bisnis yang berhasil bertahan karena mereka mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat meskipun dalam situasi yang sangat tidak pasti. Bapak I, CEO dari perusahaan distribusi bahan pangan, berbagi pengalamannya: *"Kami harus segera memutuskan untuk mengalihkan sebagian besar proses kami ke model digital, dan kami juga memastikan pasokan bahan pangan tetap lancar. Keputusan ini kami ambil dalam waktu yang sangat singkat, namun itu yang menyelamatkan kami."*

Dampak terhadap Keberlanjutan Usaha

Dampak dari strategi yang diterapkan selama pandemi COVID-19 sangat beragam dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlanjutan usaha perusahaan. Secara umum, perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebijakan pemerintah memiliki peluang yang lebih besar untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang, meskipun dalam kondisi yang sangat sulit. Adaptasi yang cepat ini melibatkan perubahan dalam berbagai aspek, termasuk pengelolaan operasional, transformasi digital, serta penyesuaian terhadap perilaku konsumen yang berubah drastis akibat pandemi. Di sisi lain, perusahaan yang gagal beradaptasi dengan cepat dan tepat menghadapi konsekuensi yang sangat berat. Dalam beberapa kasus, kegagalan untuk mengantisipasi perubahan pasar yang cepat dapat mengarah pada penurunan pendapatan yang tajam, kebangkrutan, atau bahkan penutupan usaha.

Sebagai contoh, banyak perusahaan di sektor ritel dan manufaktur yang terpaksa menghentikan operasional mereka selama periode awal pandemi karena tidak siap menghadapi pembatasan sosial dan perubahan dalam pola konsumsi masyarakat. Namun, beberapa perusahaan berhasil mengubah model bisnis mereka dengan cepat untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar yang baru. Mereka memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas pasar mereka secara online. Sebagai ilustrasi, Bapak J, seorang pengusaha di sektor manufaktur, mengungkapkan, *"Kami memang berhasil bertahan, tetapi kami harus mengakui bahwa perubahan besar yang terjadi dalam struktur organisasi kami akan memengaruhi budaya perusahaan dalam jangka panjang."* Pernyataan ini menggambarkan dilema yang dialami oleh banyak perusahaan. Meskipun mereka dapat menghindari kegagalan jangka pendek dan bertahan di tengah krisis, perubahan besar dalam struktur organisasi dan model bisnis yang dilakukan selama pandemi mempengaruhi tidak hanya operasional, tetapi juga budaya internal perusahaan.

Budaya perusahaan yang awalnya terbentuk oleh interaksi langsung antar karyawan, pelatihan tatap muka, dan hubungan kerja yang lebih personal kini harus menyesuaikan diri dengan cara kerja jarak jauh yang lebih mengandalkan komunikasi digital. Banyak pemimpin bisnis menyadari bahwa meskipun mereka berhasil mengimplementasikan teknologi baru dan merestrukturisasi operasional untuk bertahan, hal tersebut menuntut penyesuaian dalam cara mereka berinteraksi dengan karyawan dan membangun hubungan dengan pelanggan. Dalam

kasus Bapak J, peralihan yang terjadi bukan hanya berfokus pada aspek teknis dan operasional, tetapi juga pada cara perusahaan mempertahankan keterlibatan dan moral karyawan. *"Kami harus memastikan bahwa karyawan tetap merasa dihargai meskipun bekerja dari rumah, yang tentu saja membutuhkan pendekatan baru dalam hal manajemen dan komunikasi,"* lanjutnya.

Di sisi lain, ada juga perusahaan yang berhasil tidak hanya bertahan, tetapi bahkan mengalami pertumbuhan. Perusahaan-perusahaan ini umumnya memiliki manajemen yang sangat responsif terhadap perubahan, serta kemampuan untuk membaca tren pasar dan beradaptasi dengan cepat. Sektor teknologi, khususnya perusahaan yang bergerak di bidang e-commerce, perangkat lunak, dan layanan cloud computing, sering kali melaporkan kenaikan pendapatan selama pandemi karena meningkatnya permintaan untuk solusi digital dan jarak jauh. Banyak perusahaan dalam sektor ini berhasil mengembangkan produk dan layanan baru yang sangat dibutuhkan selama krisis, seperti aplikasi kolaborasi digital, platform e-learning, dan layanan pengiriman makanan. Di sektor-sektor ini, pemimpin bisnis lebih cenderung melihat pandemi sebagai peluang untuk berinovasi dan memperluas pasar, bukan sekadar sebagai ancaman bagi keberlanjutan bisnis.

Namun, di balik keberhasilan tersebut, banyak perusahaan yang mengakui bahwa meskipun mereka telah berhasil beradaptasi dengan lingkungan baru, strategi yang diterapkan selama pandemi membawa tantangan jangka panjang yang perlu dikelola. Misalnya, dalam menghadapi perubahan mendalam dalam struktur organisasi dan budaya perusahaan, banyak perusahaan menyadari bahwa transisi ke model bisnis baru sering kali mengorbankan beberapa aspek penting, seperti keterlibatan karyawan dan loyalitas pelanggan. Perubahan yang terjadi dalam budaya organisasi bisa menciptakan jarak antara manajemen dan karyawan, yang berpotensi mengurangi rasa kebersamaan dan identitas perusahaan. Perusahaan juga harus menghadapi tantangan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, yang dalam beberapa kasus menjadi lebih berbasis teknologi dan lebih tersegmentasi.

Seiring berjalannya waktu, perusahaan yang mampu mengelola perubahan budaya dan adaptasi teknologi ini akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dalam jangka panjang. Perubahan yang terjadi pada perusahaan selama pandemi memang tidak mudah dan sering kali memerlukan investasi besar, baik dari segi waktu, sumber daya manusia, maupun keuangan. Akan tetapi, perusahaan yang mampu membangun kembali budaya kerja yang inklusif, meningkatkan keterlibatan karyawan meskipun dalam lingkungan kerja jarak jauh, dan menjaga hubungan yang kuat dengan pelanggan berpotensi menciptakan fondasi yang lebih kuat untuk masa depan.

Dengan demikian, meskipun pandemi telah memberikan tantangan yang luar biasa bagi banyak perusahaan, ia juga membuka peluang bagi mereka yang mampu beradaptasi dengan cepat dan efisien. Keberhasilan perusahaan dalam bertahan dan berkembang sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola transisi ini dengan bijak, menjaga keseimbangan antara teknologi dan manusia, serta memahami bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh aspek budaya dan hubungan internal yang dibangun selama krisis. Hal ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga dapat berkembang dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah di masa depan.

Banyak partisipan yang menyatakan bahwa mereka menyaksikan perubahan signifikan dalam hubungan dengan karyawan dan pelanggan. Banyak pemimpin yang merasa bahwa mereka harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan meskipun dalam situasi yang penuh tekanan. *"Kami belajar bahwa komunikasi yang baik dan kebijakan yang manusiawi sangat penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan dan pelanggan,"* ungkap Ibu K, seorang manajer SDM di perusahaan ritel. Dari segi keberlanjutan usaha, dampak jangka panjang dari strategi manajemen krisis ini akan terlihat pada perubahan budaya organisasi dan penyesuaian model bisnis. Beberapa perusahaan

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

yang berhasil bertransformasi ke model bisnis digital kini menemukan bahwa banyak praktik baru yang diterapkan selama pandemi, seperti kerja jarak jauh dan penggunaan teknologi, mungkin akan tetap dipertahankan setelah krisis berakhir.

PEMBAHASAN

Interpretasi Temuan

Manajemen krisis dalam organisasi merupakan bidang yang sangat penting untuk dibahas, terlebih ketika sebuah krisis global seperti pandemi COVID-19 memaksa banyak pemimpin bisnis untuk membuat keputusan yang tak terduga dan berisiko tinggi. Dalam penelitian ini, sejumlah temuan utama berhasil diidentifikasi mengenai bagaimana pemimpin bisnis di Indonesia mengelola krisis selama pandemi, serta bagaimana tindakan mereka memengaruhi keberlanjutan usaha mereka.

Salah satu temuan utama yang muncul dari wawancara dengan informan adalah pentingnya kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi ketidakpastian yang ditimbulkan oleh pandemi. Sebagaimana disampaikan oleh salah seorang informan, seorang CEO perusahaan manufaktur, *"Kami harus mampu menyesuaikan model bisnis kami secara cepat. Salah satu keputusan terbesar adalah mengalihkan sebagian besar kegiatan kami ke digital, dan meskipun itu tidak mudah, kami berhasil beradaptasi."* Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Boin et al. (2010), yang menyatakan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dalam situasi krisis memiliki peluang lebih besar untuk bertahan. Dengan demikian, kemampuan adaptasi menjadi elemen kunci dalam manajemen krisis, di mana keputusan yang cepat dan tepat bisa menjadi pembeda antara bertahan dan gulung tikar.

Selain itu, pentingnya komunikasi yang efektif selama krisis juga menjadi temuan yang sangat signifikan. Sebagian besar informan menyebutkan bahwa komunikasi yang jelas dan transparan dengan karyawan, mitra bisnis, serta pelanggan adalah faktor penentu dalam menjaga kepercayaan dan moral. Sebagai contoh, salah seorang pemimpin bisnis dalam sektor ritel menyatakan*, "Kami melakukan komunikasi langsung dan terbuka setiap minggu dengan seluruh karyawan kami untuk memastikan mereka tahu apa yang sedang terjadi dan bagaimana perusahaan akan menghadapi tantangan ini."* Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik selama krisis tidak hanya penting untuk menjaga operasional tetap berjalan, tetapi juga sebagai sarana untuk mempertahankan hubungan yang harmonis antara organisasi dan berbagai stakeholder-nya.

Dari segi strategi manajerial, banyak pemimpin bisnis mengandalkan prinsip lean management yang lebih mengutamakan efisiensi biaya dan pengelolaan sumber daya yang lebih bijaksana. Salah seorang informan dari sektor jasa keuangan menjelaskan, *"Kami harus membuat keputusan pemotongan biaya dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Kami memilih untuk tidak merumahkan karyawan, namun kami menawarkan fleksibilitas bekerja jarak jauh untuk menjaga produktivitas."* Tindakan ini mengingatkan pada konsep strategi krisis yang disarankan oleh Fink (1986), di mana salah satu pendekatan utama dalam mengelola krisis adalah pengelolaan sumber daya yang efisien dengan mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang organisasi. Efisiensi biaya ini menjadi kunci penting dalam menjaga kesinambungan usaha.

Relevansi temuan-temuan ini dengan literatur yang ada juga sangat signifikan. Banyak teori yang mengemukakan pentingnya pengambilan keputusan yang responsif dan efisien dalam manajemen krisis, seperti yang telah diuraikan oleh Mitchell et al. (2006), yang menekankan pada perlunya pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut, dengan menunjukkan bagaimana pemimpin bisnis yang cepat tanggap dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi dapat menghadapi tantangan krisis dengan lebih efektif.

Hasil penelitian ini juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan konteks lokal dan karakteristik spesifik dari masing-masing organisasi. Beberapa pemimpin bisnis yang diwawancarai mengungkapkan bahwa mereka harus menyesuaikan strategi krisis mereka dengan kondisi pasar lokal, peraturan pemerintah, dan kebutuhan unik industri mereka. Sebagai contoh, pemimpin dari sektor pariwisata dan perhotelan mengungkapkan bahwa mereka menghadapi tantangan yang lebih berat karena adanya pembatasan perjalanan yang berdampak langsung pada bisnis mereka. Ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan faktor eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usaha dalam perencanaan strategi krisis.

Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan-temuan di atas, implikasi praktis untuk para pemimpin bisnis sangat jelas. Pemimpin organisasi harus memperhatikan beberapa aspek kunci dalam manajemen krisis, di antaranya adalah kemampuan adaptasi yang cepat, komunikasi yang transparan, dan pengelolaan sumber daya yang efisien. Salah satu rekomendasi utama adalah perlunya pemimpin bisnis untuk tidak hanya fokus pada pemulihan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan yang diambil.

Dalam konteks pandemi COVID-19, pemimpin bisnis yang berhasil bukan hanya yang mampu bertahan, tetapi juga yang mampu melakukan inovasi yang memungkinkan mereka bertumbuh di masa depan. Inovasi digital menjadi salah satu hal yang tak bisa diabaikan, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang CEO di sektor manufaktur, *"Pandemi ini telah mempercepat transformasi digital kami. Kami tidak hanya menggunakan teknologi untuk bertahan, tetapi juga untuk membuka peluang baru."* Ini menunjukkan bahwa meskipun krisis dapat menekan perusahaan, ia juga dapat menjadi titik balik untuk inovasi yang lebih besar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keberlanjutan usaha.

Selain itu, penting bagi para pemimpin bisnis untuk selalu siap dengan rencana cadangan dan memiliki fleksibilitas dalam perencanaan jangka panjang. Para pemimpin bisnis yang tidak hanya mengandalkan satu model bisnis atau strategi harus dapat lebih fleksibel dan mengubah arah bisnisnya ketika diperlukan. Saran ini relevan dengan teori yang disampaikan oleh Weick (1988), yang menyarankan organisasi untuk selalu siap menghadapi ketidakpastian dengan membangun budaya organisasi yang adaptif dan mampu berinovasi secara berkelanjutan.

Selain rekomendasi untuk para pemimpin, hasil penelitian ini juga memberikan panduan bagi organisasi untuk meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi krisis. Organisasi sebaiknya mengembangkan rencana kontingensi yang jelas, memastikan adanya saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, serta memberikan pelatihan yang memadai bagi pemimpin dan karyawan dalam menghadapi krisis. Ini akan membantu organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga beradaptasi dengan perubahan pasar dan menjaga keberlanjutan usaha mereka di masa depan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satu keterbatasan utama adalah ukuran sampel yang terbatas. Penelitian ini hanya melibatkan sejumlah kecil informan dari berbagai sektor industri, sehingga hasil temuan yang diperoleh belum tentu mewakili pengalaman semua pemimpin bisnis di Indonesia. Selain itu, karena penelitian ini bersifat kualitatif, hasilnya sangat bergantung pada perspektif dan pengalaman subyektif dari informan yang diwawancarai. Hal ini berarti bahwa temuan ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke seluruh organisasi atau negara yang berbeda.

Keterbatasan lain yang perlu dicatat adalah fokus penelitian yang hanya pada sektor bisnis di Indonesia. Meskipun COVID-19 adalah krisis global, respons terhadap krisis ini dapat bervariasi berdasarkan kondisi ekonomi, sosial, dan kebijakan pemerintah di masing-masing

Copyright © 2025 Pada Penulis
(cc) BY

negara. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sebaiknya dilihat dalam konteks Indonesia, dan lebih lanjut penelitian lintas negara atau di berbagai sektor industri dapat memberikan perspektif yang lebih luas.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Mengingat keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan lebih banyak sektor industri dan negara untuk memperoleh wawasan yang lebih komprehensif tentang manajemen krisis dan keberlanjutan usaha. Selain itu, penelitian lebih lanjut bisa mendalami faktor eksternal yang mempengaruhi strategi organisasi dalam menghadapi krisis, seperti peraturan pemerintah, kondisi pasar global, dan peran teknologi dalam mendukung keberlanjutan bisnis.

Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan model manajemen krisis yang lebih terperinci, termasuk variabel-variabel seperti kesiapan teknologi, ketahanan finansial, serta respons karyawan dalam menghadapi perubahan besar. Dengan menggali lebih dalam mengenai strategi manajerial yang lebih luas dan mendalam, penelitian dapat memberikan panduan yang lebih terperinci bagi para pemimpin bisnis dalam merencanakan dan mengelola krisis di masa depan.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin bisnis memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola krisis yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19. Melalui wawancara mendalam dengan berbagai pemimpin organisasi, ditemukan bahwa mereka mengadopsi beragam strategi untuk menghadapi tantangan yang muncul. Beberapa pemimpin bisnis mengutamakan keputusan yang cepat dan adaptasi operasional yang fleksibel, seperti mengalihkan model bisnis ke platform digital dan mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk menjaga kelangsungan operasional. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan dengan seluruh stakeholder, termasuk karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis, menjadi aspek penting dalam pengelolaan krisis. Di sisi lain, tantangan besar yang dihadapi, seperti penurunan pendapatan yang signifikan dan gangguan dalam rantai pasokan, memaksa mereka untuk melakukan restrukturisasi organisasi dan mencari solusi inovatif untuk tetap bertahan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa krisis tidak hanya dapat mengancam kelangsungan usaha, tetapi juga membuka peluang bagi pemimpin bisnis untuk melakukan transformasi besar dalam cara organisasi beroperasi. Keberlanjutan usaha tidak hanya bergantung pada bagaimana organisasi mampu bertahan selama krisis, tetapi juga pada kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi ketidakpastian. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin bisnis untuk memiliki kesiapan mental dan strategi jangka panjang untuk menghadapi kemungkinan krisis yang serupa di masa depan.

Berdasarkan temuan ini, rekomendasi bagi pemimpin bisnis adalah untuk terus mengembangkan kemampuan manajerial yang tangguh dan fleksibel. Mereka perlu fokus pada pengembangan kapasitas teknologi dan digitalisasi yang lebih lanjut, serta memperkuat hubungan dengan stakeholder agar dapat mengurangi dampak krisis yang lebih besar. Selain itu, pemimpin bisnis juga disarankan untuk memiliki rencana kontingensi yang jelas dan berkelanjutan, serta menciptakan budaya organisasi yang siap berubah dan berinovasi dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga. Dengan demikian, mereka akan lebih siap menghadapi krisis di masa depan dan memastikan kelangsungan usaha mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk keberhasilan di era disrupsi. *Journal*

of Education Research, *5*(2), 2239–2246.

Erman, N., & Winario, M. (2024). Kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan organisasi dalam mengatasi krisis di era digital. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*(1), 11022–11034.

Firdaus, I., Mumtaz, N., Herlambang, R., Januar, R. S., & Oktafiani, A. P. (2024). Resiliensi dan Inovasi Kelompok Asani Farm pada Masa dan Pasca Pandemi COVID-19. *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis*, *7*(2), 269–282.

Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal Books.

Suwandi, S. (2023). Manajemen Krisis Terkini: Strategi Adaptif Dalam Menghadapi Bencana Dan Tantangan Mendadak. *Jurnal Darma Agung*, *31*(3), 473–482.

Zebua, M., & others. (2023). *STRATEGI MANAJEMEN KRISIS SEBAGAI PROSES PENGENDALIAN DAN PENCEGAHAN KRISIS (STUDI KASUS PADA STAF OPERASI KODAM XIV/HASANUDDIN)*. Universitas Hasanuddin.

Copyright © 2025 Pada Penulis