

UMKM

SINTAS PANDEMI

STRATEGI BERTAHAN DAN BERTUMBUH

ANDREAS BUDIARDJO SURIJAH | **DANANG** YUDHA PRAKASA | **FAIZAL** AHMAD
FRANKY SUPRIYADI | **GALIH** SAKITRI | **HANESMAN** | **ISTI** BUDHI SETIAWATI
IVAN EVANDER SUBAGYO | **LUCIANA** HARYONO | **MADE** HADIJAYA DEWANTARA
M. SETIAWAN KUSMUYONO | **MULIADI** PALESANGI | **NOVIRA** DA SILVA
NURHAYATI | **SHANTI** KUSUMAWARDHANI | **SRI** WIDYA WIJANARTI
STEVANUS WISNU WIJAYA | **SUHERMAN** WIDJAJA | **YALUN** ARIFIN
YUDO HARTONO

UMKM
SINTAS PANDEMI
STRATEGI BERTAHAN
DAN BERTUMBUH

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Diterbitkan oleh Prasetiya Mulya Publishing, Jakarta, 2014

Dilarang memperbanyak isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi,
tanpa izin tertulis dari penerbit (Sesuai Pasal 2 ayat 1 UU No. 19 Tahun 2002)

Sanksi Pelanggaran

Pasal 72 UU No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

UMKM
SINTAS PANDEMI
STRATEGI BERTAHAN
DAN BERTUMBUH

PRASETIYA MULYA PUBLISHING

UMKM SINTAS PANDEMI: STRATEGI BERTAHAN DAN BERTUMBUH

Hak Cipta © Tim Penulis

Editor:

Rizkana Aprieska, Hr. Maryono, M. Eko Y. Napitupulu,
Muliadi Palesangi, M. Setiawan Kusmulyono

Desainer dan Penata Letak:

Eka Wijaya

Pracetak:

Rahmat Hidayat

Diterbitkan pertama kali oleh:

Prasetiya Mulya Publishing
Universitas Prasetiya Mulya

Jl R.A. Kartini, Cilandak Barat, Jakarta Selatan
Telp. 0217511126 Ext. 8860-8864 Fax. 021 7653110
Email: penerbitan@pmbs.ac.id

Cetakan Perdana: Mei 2021

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

UMKM SINTAS PANDEMI: STRATEGI BERTAHAN DAN BERTUMBUH /
Rizkana Aprieska, Hr. Maryono, M. Eko Y. Napitupulu,
Muliadi Palesangi, M. Setiawan Kusmulyono

Edisi Perdana

Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing, 2021

xii, 385 hlm: 16 cm x 23 cm.

ISBN: 978-602-1571-42-2

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Daftar Isi

Daftar isi	v
Kata Pengantar	vii
Sanwacana	x
I. Adaptasi Pelaku UMKM	
1. Peran Modal Manusia dalam Era Kenormalan Baru: Menjawab Tantangan dan Peluang <i>oleh Andreas Budihardjo</i>	1
2. Berceritalah maka Merek Anda Ada <i>oleh Yudho Hartono</i>	22
3. Transformasi Praktik SDM pada Masa Pandemi <i>oleh Galih Sakitri</i>	43
4. Bijak Mengelola Keuangan pada Masa Krisis <i>oleh Luciana Haryono</i>	69
5. Mewujudkan UMKM Kembali Berdaya <i>oleh Faizal Ahmad</i>	89
II. Strategi Menyongsong Era Kenormalan Baru	
6. <i>Lean System</i> , Bekal UMKM Hadapi Era Kenormalan Baru .. <i>oleh Novira da Silva</i>	112
7. Aman Berbisnis Berbekal Pendekatan <i>Biosafety</i> dan Analisis Risiko <i>oleh Yalun Arifin</i>	136
8. Menjaga Konsumen Tetap Hadir di Bisnis Kita <i>oleh Suherman Widjaja</i>	150
9. Tatanan Baru Bisnis <i>Homestay</i> di Desa Wisata <i>oleh Made Handijaya Dewantara</i>	171
10. Strategi UMKM Kuliner pada Era Kenormalan Baru <i>oleh Sri Widya Wijanarti</i>	189
11. Menyelaraskan Strategi Rantai Pasok pada Era Kenormalan Baru <i>oleh Ivan Evander Subagyo</i>	208
12. Penciptaan Makna Melalui Makanan dan Minuman pada Era Pandemi <i>oleh Hanesman Alkhair</i>	224

13. Strategi Bertahan Usaha Mikro Menghadapi Pandemi <i>oleh Danang Y. Prakasa</i>	241
14. Adaptasi Bisnis Pangan Saat Pandemi <i>oleh Nurhayati</i>	256
15. Membangun Ketangguhan Usaha dalam Era <i>Next Normal</i> <i>oleh Franky Supriyadi</i>	281
III. Sekoci Itu Bernama Digitalisasi	
16. Daya Lenting Digital UMKM <i>oleh Muliadi Palesangi</i>	291
17. Pandemi dan Pilihan Adaptasi UMKM: Sebuah Perjalanan Virtual <i>oleh Shanti Kusumawardhani</i>	303
18. Protokol Keamanan Informasi untuk Pengusaha UMKM <i>oleh Muhammad Setiawan Kusmulyono</i>	325
19. Menuju UMKM Digital, Apa yang Harus Dilakukan? <i>oleh Stevanus Wisnu Wijaya</i>	341
20. Sukses Berbisnis Daring Menggunakan Data dan Informasi <i>oleh Isti Budhi Setiawati</i>	355
Para Penulis	378

Kata Pengantar

UMKM untuk Pemajuan Ekonomi yang Manusiawi dan Ramah Kehidupan

Pemajuan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) naik ke tingkat yang sangat tinggi dalam agenda pemerintah di mana-mana. Pada dasarnya, manusia memang hidup lebih nyaman dengan ukuran kecil sampai sedang daripada dengan ukuran besar, apalagi ukuran yang sangat besar. Kenyataan ketimpangan yang menimpa dunia dewasa ini di dalam lingkungan teknologi ketika “pemenang mengambil segalanya” (*winner takes all*) sudah sejak lama menghantui pemerintah, tetapi kebijakan yang ampuh belum juga ditemukan atau dijalankan di banyak negara. Kita hidup dengan “konglomerasi teknologi”, yaitu ketika pemenang pertama dalam suatu teknologi atau sistem tertentu berhasil dalam pembesaran bisnisnya (*up-scaling*) kemudian membeli perusahaan-perusahaan dengan inovasi yang terkait seraya menghasilkan raksasa-raksasa digital yang menjadi bagian penting kehidupan dewasa ini.

Kedua, kita mengharapkan perubahan teknologi membawa dampak pelandaian dalam struktur pasar antara yang mikro, kecil, sedang, besar dan sangat besar. Akan tetapi, harapan itu tampaknya tidak realistis. Sejak dahulu, perusahaan pengunggul (*leader*) pada umumnya adalah pengunggul teknologi juga. Akses ke teknologi memerlukan akses ke talenta unggul manusia dalam segala lapisan, akses ke Hak Kekayaan Intelektual (HAKI), akses ke rantai nilai ke hulu

maupun ke hilir, dan akses ke keuangan. Lebih-lebih dalam peradaban yang padat ilmu pengetahuan yang padat STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), akses ke sumber *research and development* (R&D) ketimpangan semakin sistemis antara UMKM dan usaha besar dan sangat besar.

Menyadari sepenuhnya betapa strukturalnya daya ketimpangan yang dibawa oleh perubahan teknologi dan betapa inovasi kebijakan diperlukan untuk mencegah atau melunakkan ketimpangan yang dibawa oleh perubahan teknologi, pikiran-pikiran baru perlu didebatkan sampai menjadi masukan yang baik bagi kebijakan pemajuan UMKM. Pandemi Covid-19 sekarang, kebutuhan adaptasi terhadap perubahan iklim, antara lain berupa “dekarbonisasi” ekonomi, kebutuhan akan ekonomi yang menghormati kehidupan (*biophilic*) daripada homosentrik, dan potensi keterbagian (*divisibility*) teknologi mengharuskan kita meluncurkan “*re-setting*” atau “*re-tooling*”.

Dalam “*re-setting*” atau “*re-tooling*” itu semua negeri menempatkan pemajuan UMKM sebagai bagian agenda inti. Tidak ada obat mujarab. Kita harus hidup dengan kebijakan-kebijakan yang ditujukan untuk pemerataan, tetapi dampaknya selalu kurang dari ampuh. Itu pun harus dirumus ulang terus-menerus mengikuti perubahan geografi, biodiversitas, demografi, dan teknologi. Dalam pergumulan itu, perguruan tinggi tertantang menjadi pusat pemajuan UMKM yang inovatif, mengandalkan temuan-temuan penelitian kolaboratif dalam berbagai bidang pembelajaran bersama mitra-mitra kolaborasi di dalam industri dan pemerintahan untuk diramu dan dimatangkan menjadi usaha-usaha baru.

Buku *UMKM Sintas Pandemi* adalah bukti dari upaya jujur untuk menyumbang bagi pemajuan universitas sebagai peserta produktif dalam pemajuan UMKM yang, walaupun sudah, akan menjadi semakin penting bagi pemajuan ekonomi

yang manusiawi (*homophilic*) dan sedapat-dapatnya ramah kehidupan (*biophilic*). Artikel-artikel di dalamnya disajikan atas dasar pengamatan yang berkelanjutan oleh peneliti-peneliti senior dan muda yang sehari-hari bertanggung jawab atas pemajuan pemupukan modal manusia.

Jakarta, 29 Maret 2021

Prof. Dr. Djisman S. Simandjuntak

Sanwacana Penerbit

Berbagi Peran Mendukung Eksistensi UMKM

Hingga Agustus 2020, lebih dari 88% UMKM mengalami penurunan margin keuntungan akibat pandemi yang terjadi sejak Maret 2020 (LPEM UI dan UNDP, 2020). Hanya dalam kurun waktu lima bulan, pelaku UMKM dihadapkan pada ancaman kegagalan usaha. Mereka harus segera mengambil keputusan agar usahanya tetap dapat bertahan. Namun, upaya itu tidak bisa dilakukan seorang diri. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat ada lima bentuk bantuan yang dibutuhkan pelaku UMKM selama pandemi berlangsung. Pertama, bantuan modal usaha. Kedua, penundaan pembayaran pajak. Ketiga, relaksasi pembayarana pinjaman. Keempat, kemudahan administrasi pengajuan pinjaman. Terakhir, keringanan biaya tagihan listrik. Kelima jenis bantuan tersebut berada dalam area kewenangan pemerintah. Lantas apa yang bisa dilakukan oleh masyarakat lainnya?

Mengonsumsi produk UMKM adalah peran yang dapat dilakukan oleh seluruh masyarakat Indonesia. Mengidentifikasi potensi masalah dan risiko usaha, menawarkan solusi yang teruji untuk permasalahan tersebut, dan menyampaikan informasi yang dapat membantu UMKM bertahan, bahkan bertumbuh adalah peran yang dapat dilakukan oleh para akademisi dan penerbit. Itulah yang coba dilakukan melalui kelahiran buku berjudul *UMKM Sintas Pandemi: Strategi Bertahan dan Bertumbuh*.

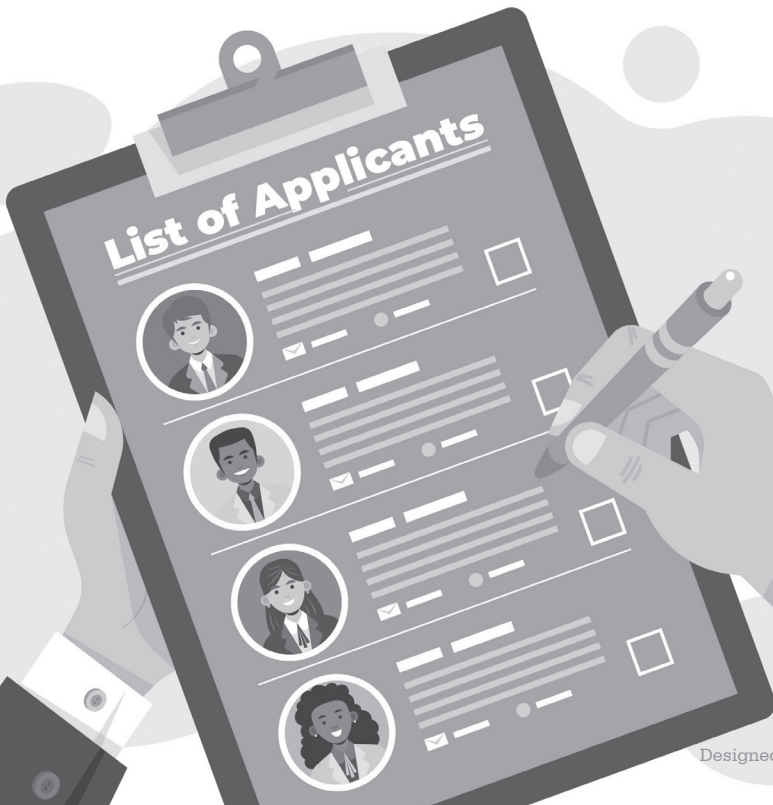
Prasetiya Mulya Publishing meyakini semua pihak mampu memberikan kontribusi untuk bersama-sama mendukung eksistensi UMKM menghadapi situasi pandemi. Dua puluh artikel hasil penelitian dan pemikiran ini merupakan upaya bersama untuk ambil bagian menyokong keberadaan UMKM. Penerbit berharap, buku yang memuat berbagai pelajaran, inovasi, dan strategi sesuai karakteristik UMKM ini dapat menjadi solusi bukan hanya bagi pelaku UMKM yang sedang berjibaku menjaga kelangsungan usahanya, tetapi juga bagi khalayak pembaca umum. Tujuannya jelas, untuk terus bergerak dan bersama-sama memastikan roda ekonomi bangsa terus berjalan, meski di tengah terjangannya pandemi.

Jakarta, April 2021

Prasetiya Mulya Publishing

Verba Volant, Scripta Manent

ADAPTASI PELAKU UMKM



Peran Modal Manusia dalam Era Kenormalan Baru: Menjawab Tantangan dan Peluang

Oleh: Andreas Budihardjo

Lingkungan bisnis dewasa ini sangat kompleks, dinamis, dan sulit diprediksi. Pandemi Covid-19 membuat lingkungan bisnis semakin tidak pasti. Para pelaku bisnis tidak pernah memperkirakan bahwa pandemi ini begitu “dahsyatnya” dan berskala dunia sehingga kantor, universitas, sekolah, mal, bahkan bank, dan pusat layanan masyarakat harus ditutup dalam waktu cukup lama. Beberapa kebijakan dengan berbagai pertimbangan diambil oleh pemerintah, antara lain penerapan protokol kesehatan, PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), bahkan *lockdown*. Dampak dari berbagai kebijakan tersebut memengaruhi kehidupan masyarakat dan bisnis secara signifikan. Banyak bisnis mengalami kesulitan dan tak sedikit yang menutup usahanya. Dampaknya, terjadi pemberhentian banyak sekali tenaga kerja. Sektor pariwisata, penerbangan, dan perhotelan merupakan industri yang terdampak ekstrem karena pandemi ini. Di Indonesia tak terkecuali, banyak bisnis mengalami berbagai kesulitan; kondisi tersebut berdampak pada pertumbuhan perekonomian nasional. Hingga saat ini, sudah lebih dari sepuluh negara yang mengalami resesi ekonomi, termasuk negara-negara maju, seperti Amerika, Jerman, Jepang, dan Singapura.

Setelah beberapa bulan menjalani PSBB, banyak negara di dunia, termasuk Indonesia, akan memberlakukan *New Normal* (Kenormalan Baru) di tengah pandemi yang masih belum mereda secara signifikan. Di tengah sulitnya perekonomian makro dan turunnya daya beli masyarakat, beberapa industri tertentu memiliki peluang-peluang

yang menjanjikan. Industri farmasi, digital teknologi, dan beberapa bahan makanan memiliki peluang yang besar pada kondisi ini. Pertanyaannya adalah, “Bagaimana mengelola perusahaan secara efektif dan efisien di tengah pandemi dan era Kenormalan Baru ini?”

Hingga akhir 2020, vaksin masih dalam fase percobaan yang diharapkan, paling cepat, baru awal tahun 2021 vaksin tersebut bisa dipergunakan. Pada saat ini, banyak perusahaan mengalami kesulitan ekonomi; pendapatan perusahaan menurun tajam, bahkan bisa terus berlanjut sampai akhir tahun. Suatu contoh, jumlah penjualan motor di Indonesia pada 2019 sekitar 6.5 juta; pada tahun ini diperkirakan akan menurun tajam, hingga lebih dari 25%. Menteri Keuangan Sri Mulyani dalam Konferensi Pers Nota Keuangan dan RUU APBN 2021 pada 14 Agustus 2020 memprediksi angka pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun ini sekitar -1,1% hingga 0,2%. Sementara itu, Global Economic Prospect (2020) memprediksi bahwa pertumbuhan GDP Indonesia tahun ini 0% dan pada 2021 pertumbuhan produk domestik diprediksi akan sekitar 4,8%. Mencermati kondisi makro ekonomi, Menteri keuangan Sri Mulyani merevisi proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2020 antara -2,2 % sampai 1,7%. (Kompas.com, 21 Desember 2021)

Dibandingkan dengan perkiraan pertumbuhan ekonomi dunia tahun ini, sekitar -5,2% dan pertumbuhan ekonomi dunia pada 2021 sekitar 4,2% maka kondisi makro ekonomi di Indonesia dapat dikatakan relatif lebih baik. Kendati demikian, ukuran makro ekonomi tidak cukup hanya mendasarkan pada GDP (*Gross Domestic Product*) atau Produk Domestik Bruto karena ada banyak tolok ukur lain yang juga penting. Pemerintah berupaya keras agar Indonesia terhindar dari resesi dan mengupayakan pertumbuhan ekonomi positif pada tahun ini. Pada masa ini, pemberlakuan *New Normal* sedang disiapkan, tetapi dengan tetap mengindahkan kondisi zona setiap daerah. Dengan menerapkan era *New Normal*, kehidupan masyarakat diharapkan kembali “berputar” dan

perekonomian pun terkena dampak positif. Di samping itu, masyarakat yang terpapar Covid-19 diharapkan berkurang drastis; penambahan kasus idealnya mencapai 0% serta pasien yang sembuh meningkat secara signifikan. Peran modal manusia, baik secara individual maupun kolektif, baik sebagai karyawan maupun anggota masyarakat, sangat menentukan keberhasilan kehidupan *New Normal* seperti yang diharapkan. Akhir-akhir ini dengan ditemukan mutasi baru virus corona di Inggris, kecemasan-kecemasan baru pun muncul di tengah harapan-harapan baru.

Modal Manusia dalam Tindakan

Modal manusia atau *human capital* merupakan modal yang penting dalam suatu organisasi karena, jika dikelola secara profesional, ia memberi *competitive edge* yang berkesinambungan. Fakta menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* yang dimiliki manusia dan kompleksitas hubungan sosial antarmanusia sulit ditransfer dan ditiru (Barney, 1991). Becker (1964) mengemukakan bahwa modal manusia dapat diukur dari besaran biaya yang dikeluarkan untuk melakukan investasi manusia dan pendapatan (*revenue*) yang diperoleh sebagai dampak dari investasi tersebut.

Secara umum, *human capital* dalam organisasi adalah keterampilan, pengetahuan, kompetensi, pengalaman, karakter, bakat, kepribadian, dan nilai-nilai yang ada pada manusia yang memberi nilai ekonomis pada organisasi. Mengacu pada definisi tersebut maka semua pengetahuan, kompetensi, keterampilan dan atribut pada diri individu yang akan menghasilkan sesuatu yang bernilai ekonomis dianggap sebagai modal manusia. Sebaliknya, keterampilan, kompetensi, pengalaman, pengetahuan, dan atribut yang ada pada manusia yang tidak berkaitan dengan upaya menghasilkan nilai ekonomis maka tidak dianggap sebagai aset atau modal. Mengacu pada definisi tersebut, modal manusia dianggap bersifat transaksional, berjangka waktu pendek, dan berorientasi pada hasil yang diukur secara finansial. Pada definisi ini, proses pencapaian sasaran tidak

diindahkan, padahal pendekatan proses tersebut memiliki dampak positif pada aktivitas yang bersifat ekonomis.

Menurut *Organization Economic Cooperation and Development* (OECD) modal manusia adalah “*knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being*” (2001:18). Definisi ini menekankan, setidaknya, tiga hal penting modal manusia; *memfasilitasi penciptaan kesehatan (well-being) pribadi, sosial, dan ekonomi*. Dengan kata lain, modal manusia harus mampu memfasilitasi penciptaan *well-being*. Keberadaan *well-being* ini penting sebab apa artinya pencapaian suatu kinerja, tetapi para karyawannya tidak memiliki “kesehatan” mental yang baik. Dalam ilmu psikologi industri dan organisasi faktor pribadi dan organisasi dapat menjadi penyebab stres dan, jika derajat stres tersebut melebihi ambang batas stres karyawan, akan menyebabkan karyawan tidak memiliki keceriaan (*well-being*). Dengan kata lain, derajat stres yang terlalu tinggi dan tak terkendalikan akan memengaruhi kesehatan mental karyawan yang, pada gilirannya, dapat memengaruhi segi kognitif, sikap, dan perilakunya. Mengelola stres sangat penting dan, seyogianya, mampu dilakukan oleh setiap orang agar terhindar dari sikap dan perilaku yang tidak tepat (*in appropriate*). Dalam konteks organisasi, seyogianya, pemimpin organisasi mampu mengelola stres secara efektif agar berimplikasi positif pada semua anggotanya sehingga akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Pandemi Covid-19 memengaruhi tataran kehidupan, baik para karyawan, pelanggan, maupun cara berbisnis. Kondisi era *New Normal* jelas berbeda dengan keadaan semula sebelum merebaknya Covid-19 sebab dalam kondisi Kenormalan Baru ini kehidupan masih berada di tengah wabah yang belum hilang. Sadar akan kesehatan dan keberhati-hatian dalam saling menjaga sangat penting, contohnya dengan bermasker, menjaga jarak, kerap mencuci tangan, dan senantiasa menjaga imunitas tubuh. Ketakutan

dan kecurigaan yang berlebihan tentu tidak memecahkan masalah. Dalam kondisi pandemi maupun Kenormalan Baru, manusia perlu beraktivitas, bekerja, dan bersosialisasi dengan tetap mengindahkan dan mengikuti aturan atau protokol tertentu yang berlaku. Tak jarang, kebiasaan lama harus ditinggalkan dan mengadopsi cara baru dalam bekerja. Suatu contoh, dalam beraktivitas tidak selalu berarti harus bertatap muka demikian pula bekerja, tidak selalu berarti harus hadir di kantor.

Bekerja dari rumah (*working from home*) pada era *New Normal* tidak berarti harus selalu diganti dengan bekerja dari kantor (*working from office*) jika memang produktivitasnya sama, bahkan mungkin lebih tinggi. Memang ada banyak aktivitas yang menuntut manusia untuk bertemu dan bertatap muka agar menghasilkan keluaran yang optimal. Suatu contoh, kuliah pada mata kuliah tertentu yang membutuhkan praktikum di laboratorium akan sulit digantikan dengan pratikum daring.

Dalam masa Kenormalan Baru ini, peningkatan dimensi modal manusia kita perlu dilakukan, antara lain kompetensi digital atau teknologi informasi, adaptabilitas, serta kreativitas. Seyogianya, karyawan berkontribusi secara aktif dengan ikut memberi gagasan kreatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kontribusi sumber daya manusia. Dimensi modal manusia (karyawan) perlu dikelola secara tepat agar menghasilkan gagasan yang inovatif dan signifikan sehingga membantu perusahaan dalam berkinerja unggul.

VUCA dan Pandemi

Lingkungan bisnis dunia yang semakin rapuh dan rentan, tidak ada kepastian, kompleks dan taksa/ambigu oleh Lemoine disebut VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complex & Ambiguous*). Ditambah lagi pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung berbulan-bulan dan, hingga kini, belum ada tanda-tanda mereda secara signifikan sehingga lingkungan

bisnis semakin kompleks dan diwarnai ketidakpastian. Indonesia mengalami pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) negatif pada kuartal dua; pemerintah berupaya keras agar pada kuartal tiga dan empat terdapat pertumbuhan positif. Pada kuartal tiga pertumbuhan PDB masih negatif kendati secara umum lebih baik dibandingkan dengan kuartal 2. Fakta menunjukkan, situasi pandemi membuat banyak negara mengalami perlambatan ekonomi, bahkan resesi. Singapura, Filipina, Malaysia, Thailand dan Indonesia mengalami resesi. Sementara ini, Vietnam masih bertumbuh ekonomi positif di dua kuartal, meskipun demikian di kuartal dua ini pertumbuhannya merosot drastis.

Perlambatan perekonomian dunia dan regional menuntut perusahaan berupaya mencari peluang-peluang bisnis. Dalam lingkungan VUCA ini, seyogianya, perusahaan memiliki sumber daya manusia unggul dan tangkas (*agile*) agar mampu beradaptasi secara cepat dan tepat. Organisasi atau perusahaan berhubungan dengan lingkungan eksternal sehingga ia harus mampu memenuhi tuntutan lingkungan tersebut agar mampu berkinerja baik dan bertahan (*sustained*). Mengacu pada lingkungan eksternal, seyogianya, para pemimpin perusahaan mampu merumuskan sasaran perusahaan yang semakin menantang. Dunia yang semakin mengglobal, persaingan semakin tinggi, teknologi semakin canggih, ditambah pula dengan pandemi Covid-19 membuat lingkungan bisnis semakin diliputi ketidakpastian sehingga berimplikasi pada pengelolaan perusahaan, khususnya modal manusia, yang perlu semakin canggih pula.

Negara-negara maju antara lain Amerika Serikat, Jerman, Prancis, dan Inggris tak luput dari perlambatan ekonomi, bahkan ikut mengalami resesi. Banyak pemilik perusahaan besar pun mengalami berbagai kesulitan sehingga tak sedikit pula yang melakukan perampingan, penutupan sebagian cabangnya, bahkan menutup usahanya. Di sisi lain, ada pula perusahaan yang mampu bertahan dan

mencari tantangan serta peluang baru. Industri perbankan pun tak lepas dari berbagai persoalan; kredit macet banyak dialami sehingga *Non Performance Loan* (NPL) cenderung meningkat. Melambatnya pertumbuhan perekonomian makro ini berdampak pada banyak industri, tetapi tidak semuanya. Di industri tertentu, masih cukup banyak perusahaan yang mampu bertahan dan berkinerja baik, antara lain di bidang *food & beverage* dan jasa atau beberapa produk kesehatan. Kendati demikian, tidak semua wirausaha di industri tersebut mampu memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

Berkaitan dengan era *New Normal*, ada tiga kemungkinan besar yang terjadi. Pertama, disambut gembira dengan penuh kewaspadaan. Kedua, disambut gembira dengan lupa berwaspada. Ketiga, disambut dengan penuh kekhawatiran dan kewaspadaan. Implikasi pandemi ini adalah masalah ekonomi; banyak negara sudah jatuh dalam resesi. Resesi berimplikasi besar pada bertambahnya jumlah penganggur dan menurunnya daya beli masyarakat sehingga pasar akan lesu dan banyak perusahaan mengalami kesulitan keuangan. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan melakukan pengetatan pengeluaran yang tidak perlu sambil mencari peluang-peluang baru, bahkan di luar industrinya. Beberapa perusahaan ada yang berhasil memanfaatkan peluang untuk berbisnis dengan cara lain sehingga mendapatkan pemasukan yang cukup baik. Suatu contoh, beberapa lembaga pendidikan di luar negeri juga dalam negeri mulai menawarkan berbagai program pendidikan, pelatihan, atau kursus secara *online* (daring). Seminar daring atau webinar juga sedang tren dan banyak diikuti orang, walaupun tidak semuanya sukses dan memuaskan pesertanya.

Fakta menunjukkan *market* kelas menengah ke atas masih cukup besar dan sebagai karyawan suatu perusahaan mungkin bisa melakukan survei pasar untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pasar pada era *New Normal* ini. Cara kerja baru perlu dirancang secara daring sehingga selain efektif, aman, juga menghemat biaya-biaya yang

tidak perlu, seperti bekerja dari rumah (*working from home*). Memang tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara daring, tetapi intinya adalah mencari terobosan baru cara bekerja yang tepat, khususnya di masa pandemi dan *new normal* ini, dan mungkin kelak ketika situasi sudah pulih kembali *rethinking the effective way of working* pasti menjadi diskusi yang penting. Singkat kata, lingkungan bisnis yang dinamis, kompleks, rapuh, serta penuh ketidakpastian ditambah dengan merebaknya pandemi ini menuntut pemain bisnis kreatif, *agile* (lincah) dalam mengelola usahanya, serta mencari peluang baru.

Era New Normal: Peran Modal Manusia

Modal manusia (*human capital*) memiliki peran esensial dalam organisasi. Meskipun demikian, banyak peranannya, terutama dalam melakukan pekerjaan rutin, yang dapat digantikan oleh teknologi, robot, atau *artificial intelligence*. Kendati demikian, modal manusia dalam organisasi masih dan akan tetap memiliki peran esensial karena ia menentukan bagaimana organisasi dijalankan termasuk merancang pekerjaan serta menciptakan robot. Peran manusia tidak dapat diabaikan karena ia yang merancang suatu sistem dan menjadikannya.

Modal manusia dalam organisasi sangat penting karena manusia penggerak “roda organisasi”. Namun, kumpulan manusia yang hebat dan berbakat belum tentu membuahkan kinerja yang optimum jika mereka tidak dikelola secara profesional. Organisasi terdiri dari berbagai aktivitas yang berstruktur dan bersistem yang dikoordinasi secara profesional menunjukkan bahwa organisasi memerlukan manajemen. Pengelolaan suatu organisasi tersebut dapat terarah dengan baik jika dilandasi oleh sasaran dan visi yang jelas dan tepat. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki sasaran, visi, misi, dan nilai-nilai untuk mengarahkan perilaku anggotanya.

Pemimpin perusahaan adalah modal manusia dalam organisasi yang sangat penting karena pengertian *entitas sosial* pada organisasi mengacu pada modal manusia, baik pada tataran pemimpin perusahaan maupun pada tataran karyawan. Semua anggota organisasi harus berkompeten, memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi; mereka perlu dikelola secara profesional, tepat, dan efektif. Dewasa ini, tak jarang perusahaan mengaplikasikan *talent management* agar perusahaan dapat berkinerja unggul serta memenangkan persaingan bisnis yang semakin mengglobal. Di tengah pandemi yang serius ini, manusia perlu senantiasa menjaga kesehatan diri demi diri sendiri maupun orang lain serta berupaya menyosialisasikan protokol kesehatan pada masyarakat. Pengelolaan stres perlu disosialisasikan agar setiap orang memiliki kesadaran dan kemampuan mengelola stres kendati tidak selalu mudah. Dengan demikian, mereka terhindar dari stres berlebihan yang bisa mengakibatkan tindakan kontraproduktif.

Setiap orang memiliki berbagai kelebihan dan kekurangan. Seyogianya, setiap orang memanfaatkan kelebihan yang dimilikinya, baik untuk kepentingan dirinya maupun masyarakat. Di tengah pandemi ini, tidak jarang banyak karyawan yang dirumahkan, bahkan di-PHK karena perusahaan merugi atau tak berpenghasilan. Setiap orang harus berupaya untuk tidak mudah menyerah pada keadaan dan berupaya secara kreatif mencari peluang agar mampu bertahan, misalnya dengan berwiraswasta di bidang makanan atau bidang lain. Secara kreatif, setiap orang mampu menggali apa yang dikuasai dan mewujudkannya sebagai suatu produk untuk ditawarkan. Kompetensi relasional perlu dikembangkan agar memiliki jejaring yang luas.

Sebagai bagian dari organisasi, setiap anggota organisasi atau karyawan bertanggung jawab bersama-sama mencapai sasaran dan visi perusahaan. Di tengah pandemi ini, tak jarang karyawan terpaksa dirumahkan jika tidak ada terobosan berarti yang dapat menghasilkan *revenue*.

Setiap karyawan, seyogianya, terdorong untuk berkontribusi memberikan gagasan yang relevan dan aplikatif agar perusahaan setidaknya dapat bertahan. Fakta menunjukkan beberapa perusahaan berhasil bertahan dengan berubah industri, meski tak jarang pula yang gagal. Satu hal yang perlu dicatat adalah pandemi tidak berarti selamanya maka karyawan perlu optimis dan berupaya meningkatkan daya tahan diri, baik bersama perusahaan maupun secara individual. Ia harus mampu memangkas pengeluaran yang tidak perlu dan mewujudkan kemampuan *intrapreneurship* maupun *entrepreneurship*.

Menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk menangkap berbagai peluang sangat penting. Beberapa perusahaan, jika perlu, beralih sementara dari bidang utama usahanya, misalnya dari pariwisata menjadi agen penjual obat-obatan, *handsanitizer*, dan masker. Restoran mengalihkan penjualan ke ranah *online*, misalnya. Demikian pula sekolah menjalankan proses belajar mengajarnya melalui sistem daring. Perusahaan bermodal manusia yang kompeten, seyogianya, berupaya untuk mampu bertahan, bahkan berkinerja baik dengan beralih usaha dan menjawab peluang yang ada saat ini.

Era New normal: Peluang dan Tantangan

Menghadapi era *new normal* tidak selalu mudah; perusahaan harus mencari bentuk yang lebih ideal dalam menarik pelanggan sekaligus menerapkan berbagai prosedur kesehatan dan kenyamanan. Era *new normal* tidaklah sama dengan era sebelum Covid-19 menyebar ke seluruh dunia sebab itu perubahan pola pikir (*mindset*) sangat penting. Fakta menunjukkan masih ada masyarakat yang lalai atau tidak mengindahkan protokol kesehatan sebab itu peran manusia dalam perusahaan senantiasa melakukan edukasi pada pelanggan dan mitra bisnis. Namun, manusia di dalam perusahaan tentu harus diedukasi dahulu dan perusahaan perlu memberlakukan sistem dan prosedur kesehatan yang

ketat. Fakta menunjukkan banyak perkantoran yang menjadi klaster (*cluster*) baru penyebaran Covid-19.

Fakta menunjukkan bahwa tidak semua bisnis akan ramai seperti sebelum Covid-19 sehingga perusahaan perlu secara kreatif dan inovatif mencari cara baru berbisnis, bahkan berbisnis di luar *core competence*-nya. Selain itu, penghematan dan efisiensi biaya perlu terus diupayakan agar perusahaan memiliki ketahanan finansial yang lebih baik. Di samping itu, para karyawannya yang merupakan modal manusia esensial bagi perusahaan senantiasa didorong untuk berinovasi terus-menerus agar perusahaan dapat bertahan. Namun demikian, setiap orang dalam *era new normal* perlu senantiasa bersiap diri untuk mengantisipasi kondisi terburuk. Jiwa kewirausahaan perlu ditingkatkan agar senantiasa mampu mandiri, antara lain dengan cara membangun jejaring bisnis dan banyak mempelajari pengetahuan dan meningkatkan keterampilan *intra* dan *entrepreneurship* serta berupaya mencari peluang-peluang bisnis. Jelas hidup hemat (nonkonsumtif) dan penuh perhitungan sangat penting, tetapi tetap harus peduli sesama. Setiap orang senantiasa perlu meng-*update* informasi, baik berkenaan dengan Covid-19 maupun saling berbagi pengetahuan serta ikut mengedukasi masyarakat yang kurang paham dan tidak mengindahkan protokol kesehatan. Perubahan *mindset*, kebiasaan-kebiasaan, cara hidup, cara bekerja, dan cara berinteraksi perlu dikelola secara baik agar tidak menimbulkan stres dan kegalauan yang dapat menurunkan optimisme hidup.

Berdasarkan berbagai wawancara, perubahan-perubahan umum yang berpotensi terjadi pada *era new normal* antara lain sebagai berikut:

- Bekerja untuk karyawan *backliners* tidak harus sepenuhnya di kantor
- Keefektifan bekerja tidak dinilai dari kehadiran
- Ketergantungan pada teknologi, IT, dan internet sangat tinggi

- Perubahan sistem dalam bekerja dan berkomunikasi (virtual)
- Kompetensi digital menjadi sangat esensial
- Ketanggapan pada lingkungan bisnis sangat penting
- Perampingan struktur yang berdampak pada pengurangan karyawan
- Pemberlakuan protokol kesehatan dengan sangat ketat
- Aktif mencari peluang-peluang baru di luar *core competence*
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- Memperluas jejaring dengan pemangku kepentingan
- Melakukan pengelolaan SDM secara saksama, profesional, dan strategis
- Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats*) secara periodik dan menindaklanjuti secara tepat
- Memantau dan menjaga kesehatan karyawan secara lebih ketat
- Melakukan *space management*

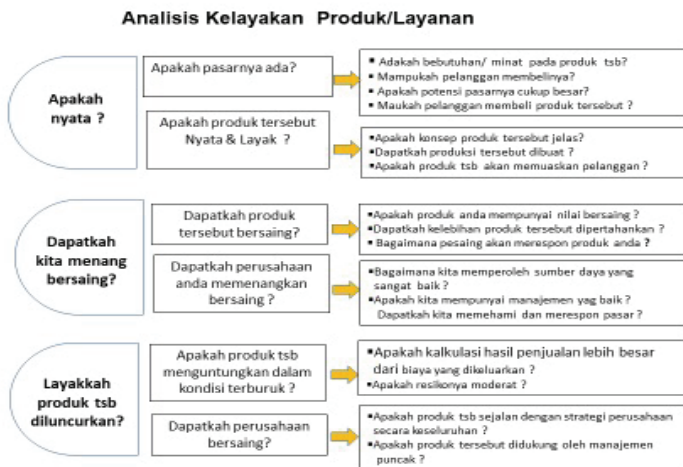
Mengacu pada perubahan-perubahan umum tersebut, anggota organisasi senantiasa harus meningkatkan beberapa kompetensi penting, antara lain kompetensi digital, kompetensi berdaptasi, kompetensi membangun jejaring, serta kompetensi berinovasi. Selain itu, nilai-nilai diri yang perlu ditingkatkan antara lain inovasi, berinisiatif, pembelajaran (*learning*), rendah hati (*humility*), dan profesionalitas. Dalam tingkat perusahaan, para pemimpin adalah modal manusia yang sangat penting dan senantiasa perlu meningkatkan kompetensi mereka dalam mengelola perubahan, melakukan perencanaan strategis, mengelola sumber daya manusia, serta mencari peluang-peluang bisnis. Nilai-nilai yang juga harus dimilikinya antara lain inovatif, profesional, pembelajar cepat, *agile*, dan responsif. Dalam konteks modal organisasi, perusahaan seyogianya menganut nilai-nilai pembelajar, inovatif, menghargai sesama, tanggap, aman, dan sehat.

Dalam wawancara dengan *World Economic Forum*, Jack Ma memaparkan sepuluh prinsip (*rules*) menjadi wirausahawan sukses. Prinsip tersebut relevan untuk diperhatikan karena dalam era *New Normal*, banyak orang belajar menjadi wirausaha karena berbagai alasan. Kesepuluh prinsip tersebut adalah: belajar dari kesalahan orang lain, fokus pada mutu dan bukan jumlah, menjadi yang pertama, bersiap untuk masa depan, menghargai para pesaing, memandang tantangan-tantangan sebagai peluang, yakin (*believe*), dekatkan diri Anda dengan hal-hal besar (*surround yourself with greatness*), hidup sehat, dan hidup dengan keceriaan.

Dalam situasi pandemi dan normal baru, kesepuluh *rules* tersebut relevan mendorong setiap karyawan untuk memotivasi diri dan memotivasi orang. Dalam konteks perusahaan, kesepuluh *rules* tersebut mendorong karyawan berinovasi dan optimis serta senantiasa berupaya untuk hidup sehat dan berbuat yang terbaik. Pengaplikasian hidup sehat sangat tepat berkaitan dengan pandemi serta dibukanya era *New Normal*. Hidup sehat bagi diri sendiri, demi orang lain, perusahaan serta menyosialisasikan hidup sehat dengan perbuatan nyata, misalnya memakai masker dengan benar, jaga jarak, dan sering mencuci tangan. Perusahaan perlu menerapkan protokol kesehatan yang tepat sehingga pelanggan nyaman dan aman. Sistem kerja baru sebagai dampak dari pandemi perlu menekankan pada keefektifan dan keefisienan serta mengutamakan kesehatan.

Tak jarang industri dan bisnis mengalami kesulitan. Seyogianya, anggota perusahaan bersama-sama mencari peluang-peluang baru dengan melakukan analisis secara saksama. Memang, menangkap peluang baru tidak selalu mudah, tetapi perlu dicatat bahwa melakukan perencanaan strategis dalam mencari tantangan dan peluang dengan penuh optimisme harus diupayakan. Tentu, kreativitas dan persistensi yang sangat tinggi diperlukan dalam mencari peluang dan memanfaatkan berbagai tantangan disituasi ini dengan tetap mengindahkan etika berbisnis. Dengan demikian, pilihan pada perampangan jumlah karyawan

melalui pemberhentian, seyogianya, merupakan pilihan yang paling akhir setelah dilakukan berbagai upaya, seperti melakukan perumusan kembali sasaran dan bisnis model. Menurut berbagai survei pada masa Kenormalan Baru ini, bisnis yang memiliki peluang antara lain pelatihan menjadi wirausaha, konsultasi keuangan, obat atau vitamin herbal, makanan dan minuman, pelindung wajah, toko *online*, pengajaran *online*, serta wisata lokal. Kendati peluang-peluang tersebut tampak menarik, produk atau jasa yang ditawarkan harus mempunyai nilai tambah sehingga perumusan proposisi nilai dan segmen pasar sangat penting diindahkan. Bisnis yang akan dipilih dan dijalankan perlu diuji agar mampu menjawab keinginan pelanggan, layak dijalankan dan mampu bertahan. Mengacu pada Day (2003), berikut beberapa pertanyaan untuk menguji dan mempertimbangkan sejauh mana suatu produk atau layanan layak diwujudkan dan ditawarkan pada pasar.



Gambar 1. Analisis Kelayakan Produk
Sumber: Diterjemahkan dan diadaptasi dari Day, 2003

Dengan menjawab secara akurat pertanyaan-pertanyaan tersebut, kita bisa mempertimbangkan dengan saksama dan memutuskan apakah suatu inovasi produk atau layanan layak untuk diwujudkan dan dipasarkan. Dewasa ini, tak jarang pebisnis hanya melakukan inovasi produk, tetapi gagal setelah diluncurkan karena mereka tidak melakukan analisis secara saksama dan akurat. Kondisi pandemi dan *new era* ini tidak berarti bahwa peluang inovasi produk pasti tak akan berhasil. Fakta menunjukkan beberapa bisnis bisa bertahan, bahkan masih bertumbuh di tengah pandemi Covid-19 dan tampaknya akan terus bertumbuh pada era *New Normal*, antara lain makanan, kebutuhan pokok, jasa/produk kesehatan, kurir dan logistik, pendidikan dan pelatihan serta digital/internet. Banyak perusahaan *startup* pada industri tertentu mampu menunjukkan prestasi yang baik di tengah pandemi ini, antara lain *e-commerce & e-grocery*, layanan pesan antar, layanan *streaming*, dan layanan pertemuan secara *online*, seperti aplikasi *Zoom*.

Dengan demikian, kemampuan analitik dan sikap tidak mudah menyerah (*adversity*) perlu dimiliki dan ditingkatkan oleh setiap karyawan, khususnya para pemimpin. Kematangan emosional (EQ) perlu ditingkatkan untuk menjaga agar kita tidak lepas kendali dan takut yang berlebihan (*paranoid*). Secara singkat dapat disimpulkan, dimensi modal manusia memiliki peran penting, baik untuk diri sendiri maupun untuk mengedukasi pihak lain menghadapi *new normal*. Karyawan, seyogianya, berkontribusi secara signifikan pada perusahaan dengan melakukan survei, berinovasi, serta senantiasa berupaya secara mandiri meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan.

Agar mampu menjawab tantangan dan meraih tujuan yang diinginkan pada masa *new normal* ini, kita perlu meningkatkan modal psikologi (*psychological capital*). Menurut Luthans, et.al. (2007: 3), *psychological: "an individuals positive psychological state of development and is characterized by: 1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the*

necessary effort to succeed at challenging tasks; 2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; 3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and 4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success."

Secara lebih rinci modal psikologi terdiri dari:

- *Self-efficacy* mengacu pada kepercayaan diri (*general belief*) untuk melakukan tindakan penting agar berhasil mengerjakan tugas yang bertantangan; *self-efficacy* tidak berhubungan dengan kompetensi atau kemampuan seseorang, melainkan dengan keyakinan akan kemampuan individu. Seseorang dengan *self-efficacy* tinggi memiliki rasa percaya diri yang tinggi serta mengembangkan suatu cara yang "unik" untuk mencapai sasaran yang ingin dicapainya. Dengan demikian, tantangan yang dihadapi akan dijawab dengan solusi yang tepat. Fakta menunjukkan banyak orang mengalami berbagai macam stres karena pandemi Covid-19. Tidak sedikit perusahaan yang merugi dan individu yang kehilangan pekerjaan. Dengan memiliki *self efficacy* yang tinggi, ia akan berjuang keras untuk *survive*, bahkan bertumbuh.
- *Optimism* adalah arah dan ekspektasi terhadap suatu harapan untuk memperoleh hasil positif yang terbaik. Pencapaian tersebut dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental seseorang. Orang yang optimis selalu mempunyai harapan bahwa situasi positif akan terjadi. Orang optimis selalu berupaya berbuat sebaik-baiknya dengan ceria kendati dalam keadaan yang "sulit". Optimisme mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu dan selalu berupaya mencari peluang. Oleh karena itu, dalam situasi yang sulit, seperti saat ini, setiap orang perlu meningkatkan optimisme diri agar selalu berpikiran positif sehingga mendorong gairah untuk mencari solusi atau peluang dengan penuh semangat.
- *Hope*, yaitu ketekunan untuk mencapai sasaran dan, jika perlu, seseorang yang memiliki *hope* akan mengambil jalan lain demi pencapaian sasaran. *Hope* adalah suatu

jalan untuk mencapai sasaran; ia merupakan motivasi yang memberi *road map* serta arah dan cara mencapai sasaran. Dalam konteks *new normal*, harapan perlu “diciptakan” agar kita memiliki gairah hidup untuk melakukan sesuatu, seperti berwirausaha. Setiap orang, seyogianya, meningkatkan harapannya dengan mencari jalan untuk mencapai sasarannya. Saat ini, tak sedikit orang berwirausaha dalam bidang makanan, masker, atau pakaian. Pertanyaannya, sejauh mana mereka memiliki optimisme dan harapan agar mereka bekerja dan berjuang secara optimal.

- *Resilience* adalah suatu daya tahan atau kecenderungan untuk bangkit dari kegagalan; ia memengaruhi orang agar berorientasi positif dalam menghadapi berbagai situasi dalam kehidupan. Ketahanan psikologis ini merefleksikan kemampuan orang untuk bangkit dan persisten mencapai sasaran dan keberhasilan. Luthans et.al. (2007) mengemukakan bahwa *resiliency* adalah keterampilan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi situasi yang tidak pasti, kurang positif, serta penuh dengan hambatan-hambatan. Jelas pada masa pandemi dan *New Normal*, kita harus memiliki, bahkan meningkatkan daya tahan agar tetap bersemangat dan tak mudah putus asa dalam bekerja atau menjalankan usaha. Kekuatan bertahan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain faktor psikologis, keuangan, dan jejaring sosial dengan teman maupun pihak-pihak lain.

Kesimpulan

Berkaitan dengan keberlanjutan perusahaan yang sekarang dilanda pandemi atau yang akan menghadapi era *New Normal* maka analisis secara saksama perlu dilakukan agar dapat mengandalkan modal manusia sebagai pilar utama mempertahankan keberlanjutan perusahaan yang tidak selalu mudah. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Pertama, mencari peluang-peluang bisnis. Langkah pertama ini mengacu pada sejauh mana perusahaan harus mencari peluang dalam lingkup bisnis baru atau tetap pada

bisnisnya, tetapi mengubah model atau cara berbisnis? Sejah mana proses transformasinya harus dilakukan secara efektif dan efisien? Jika perusahaan beralih ranah bisnis di luar kompetensinya maka beberapa elemen yang perlu dianalisis antara lain pangsa pasar, kebutuhan investasi, dan kemitraan. Selain itu, pertimbangan-pertimbangan yang harus dilakukan antara lain nilai proposisi produk atau layanan, kebutuhan akan pemasok, segmen pasar, pendanaan, fasilitas penunjang, *networkings*, kemitraan dan modal manusia.

Kedua, pertanyaannya adalah, “Dimensi modal manusia apakah yang dibutuhkan untuk merealisasi perubahan-perubahan tersebut?” Para karyawan dan pemimpin dituntut memiliki komitmen tinggi serta beberapa kompetensi esensial, antara lain inovasi, manajerial, kerja sama tim, dan analisis bisnis. Selain itu, pengelolaan pengetahuan modal manusia internal dan eksternal perlu dilakukan secara efektif. Modal psikologi dan kematangan emosional (EI) sangat diperlukan untuk proses transformasi ini agar membuahkan hasil yang konkret. Pemimpin dan anak buahnya senantiasa secara terus-menerus meningkatkan kompetensi personal dan sosial serta menganut nilai-nilai pembelajar, kreatif, pantang menyerah, dan berkomitmen tinggi.

Menjalankan bisnis baru atau bisnis yang sama, tetapi dengan cara baru menuntut karyawan memiliki beberapa kompetensi antara lain berjejaring sosial, digital, dan beradaptasi, serta *agile*. Nilai-nilai yang seyogianya dianut adalah integritas, *safety and healthy*, inovatif, peduli, dan *passionate*. Tentu, para pemimpin perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dan mengembangkannya secara cepat agar mampu mengelola perusahaan secara profesional sehingga perusahaan dapat berkinerja baik. Pemimpin perusahaan perlu memiliki ketahanan dalam berbisnis dan mengaplikasi strategi yang tepat serta senantiasa melakukan evaluasi secara berkala untuk perbaikan. Mengacu pada bahasan ini, peran modal manusia dalam menjawab peluang dan

tantangan memiliki posisi sentral. Dengan kata lain, sumber daya manusia dituntut memiliki kompetensi-kompetensi dan nilai-nilai yang mendukung pencarian dan menjawab peluang serta tantangan-tantangan, khususnya di masa *New Normal* ini. Dengan upaya yang sungguh-sungguh didukung oleh modal manusia yang unggul dan komitmen yang tinggi, perusahaan diharapkan mampu mencari terobosan yang signifikan agar dapat bertahan bahkan bertumbuh. Resiliensi, kreativitas, serta daya juang para karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan untuk menghadapi dan “menjawab” berbagai tantangan, serta “menangkap” dan merealisasikan peluang-peluang yang ada. ■

REFERENSI

- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resorce Management Practice*. Great Britain: Cambridge University, Press.
- Berger, L.A. & Berger. R. D. 2004. *Talent Management Handbook*. USA: McGraw-Hill.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. 1999. *Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms*. *Human Resource Management*, 38(4), pp. 287-301.
- Budihardjo, A., 2018. *Knowledge Management*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Budihardjo, A., 2020. *Building Sustainable Organization*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing
- Cooper, K. C. 2000. *Effective Competency Modelling & Reporting*. AMACOM.
- Covey, R.S., 2004. *The 8th Habits from Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Daft, R. L. 2016. *Organization Theory and Design*. USA: South-Western College, Publishing.
- Day, G.S. 2003. *Innovation Prowess*. Pennsylvania: Wharton Digital Press.
- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. 2000. *Beyond the Learning Organization*. USA: Harper Collins.
- Giles, S. 2016. The Most Important Leadersip Competencies, According to Leaders around the World. March, *Harvard Business Review*.

- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. 2020. Harvard Researcher Says the Most Emotionally Intelligent People Have These 12 traits. Which Do You Have? CNBC. *Make It*. January, 9. <https://www.cnbc.com/2020/06/09/>
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices. *Harvard Business Review* (September), pp 52-63.
- Jasvidan, M., & Walker, J. 2012. *A Whole New Global Mindset for Leadership*. People & Strategy. Vol. 35 Issue 2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard Measures and Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. The Transformer CLO. *Harvard Business Review*. January-February.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. J. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, England: Oxford University Press.
- MacShane, S.L., & Von Glinow, M.A. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marr, B. 2005. *Perspectives on Intellectual Capital*. Oxford: Elsevier, Inc.
- McClelland, D. C. 1976. *A Guide to Job Competence Assessment*. Boston: McBer.
- Meister, J. 2020. Top 10 HR Trend that Matter Most in the 2020 Work Place, *Forbes*, January, 15. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Paille, P. 2009. Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model. *The Journal Psychology*, 143(2), pp. 133-146.
- Robbins, S., & Judge. T.A. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. 1990. Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9(3), pp. 185-211.
- Schroeder, H. M. 1989. *Managerial Competence. The Key to Excellence*. Iowa: Kendall, Hunt.

- Schwartz, S.H., & Boehnke, K. 2004. Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Research in Personality* 38, no. 3. pp. 230–255.
- Shermon, G. 2004. *Competency Based HRM*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Slocum, J.W., Jackson, S.E. & Hellriegel, D. 2008. *Competency-Based Management*. USA: Thompson South-Western.
- Snell, S., & Bohlander, G. 2010. *Principles Human Resource Management*. China: Thompson South-Western.
- Spacey, J. 2018. 18 Types of Human Capital. <https://simplicable.com/new/human-capital>
- Spencer, L, M, Jr. 1990. In Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons, Co.
- The World Bank with external contributions.2020. *Global Economic Prospect*. International Bank for Reconstruction and Development / the World Bank, Washington.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2005. *The Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vischer, J.C. 2011. Human Capital and the Organization-Accommodation Relationship. In Burton-Jones, A., & Spender, J.C. *The Oxford Handbook of Human Capital*. pp. 477-498. Great Clarendon: Oxford University Press.
- Wigglesworth, C. 2006. Why Spiritual Intelligence is Essential to Mature Leadership. *Integral Leadership Review*, Volume VI, No. 3, August.
- Wigglesworth, C. 2012. *SQ21: The 21 Skills of Spiritual Intelligence*. New York: Select Books.
- Zarnik-Zulawaskie, J. 2016. Measurement of Human Capital and Market Value listed Companies, *Journal of Positive Management*, Vol. 7, no.3. pp.81-95.
- Zohar, D. 2000. *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence*. London: Bloomsbury.