

# MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

Pandemi COVID-19 merupakan sebuah krisis kesehatan global. Dampak pandemi ini bagi ekonomi global terus bertambah secara eksponensial, dengan implikasi bisnis jangka pendek dan jangka panjang. **Perusahaan-perusahaan perlu menanggapi krisis ini secara tepat.** Setiap tataran pada struktur perusahaan memiliki perannya masing-masing dalam menanggapi dan memastikan bahwa praktik terbaik diambil dalam menghadapi pandemi ini. Berikut adalah hal-hal penting untuk dipertimbangkan yang dapat membantu anda selaku pimpinan perusahaan. Pada umumnya, masukan-masukan ini dapat diterapkan di berbagai jenis usaha, meskipun beberapa saran mungkin memiliki tingkat relevansi yang berbeda, tergantung pada sifat dan ukuran usaha, struktur kepemilikan saham, maupun faktor lainnya.

## KOMITMEN TERKAIT LINGKUNGAN, SOSIAL, DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN



Tunjukkan kepemimpinan dan budaya perusahaan

- Apakah anda telah menunjukkan kepemimpinan: berkomunikasi secara jelas dan tepat waktu pada staf dan pemangku kepentingan utama? Secara spesifik: kesehatan dan keselamatan pegawai merupakan hal yang paling penting, dan anda harus menangani dampak-dampak dari COVID-19 pada *pegawai* dan *usaha* anda.
- Apakah komitmen anda untuk patuh pada pedoman kesehatan masyarakat yang dikeluarkan oleh pemerintah terkait pencegahan penyebaran virus telah dikomunikasikan secara jelas?
- Sudahkah anda meninjau, Rencana Keberlanjutan Bisnis atau *Business Continuity Plan* (BCP), dan jika diperlukan memperbaharui dokumen tersebut, agar sesuai dengan skenario saat ini? Jika belum, pertimbangkan opsi untuk memberbaharui BCP sesegera mungkin.
- Sudahkah anda melibatkan Fungsi Kepatuhan dalam mengamati kepatuhan pada kebijakan-kebijakan dan prosedur BCP? Pastikan bahwa mereka mengeskalasi isu secara *real time*, dengan akses langsung ke Dewan Komisaris.

## DEWAN KOMISARIS



Awasi manajemen krisis

- Apakah anda telah mengadakan rapat darurat atau rapat *ad hoc* Dewan Komisaris? Gunakan rapat ini untuk menyampaikan pentingnya penanganan krisis dan untuk menunjukan kepemimpinan dan pengawasan yang kuat.
- Sudahkah *ad hoc* Komite COVID-19 atau Komite Krisis dibentuk, atau sudahkah Komite Manajemen Risiko ditugaskan untuk mengawasi dampak dari krisis ini? Sudahkah anda mempertimbangkan siapa saja yang perlu bergabung dalam komite tersebut – manajemen senior, *HRD*, *Operations*, Teknologi Informasi (TI)?

- Sudahkah anda mengadakan diskusi terbuka terkait kapasitas Dewan Komisaris dalam mengawasi BCP dan memimpin perusahaan selama krisis? Jika belum, perkuat *expertise* Dewan Komisaris dengan dukungan eksternal dalam jangka pendek dan pertimbangkan ulang komposisi Dewan dalam jangka panjang.
- Apakah perusahaan anda memiliki rencana suksesi darurat dan apakah rencana tersebut siap untuk diaktivasi? Rencanakan ketersediaan pengganti bagi orang-orang inti di perusahaan, jika dibutuhkan.

“Ketika krisis datang, tata kelola perusahaan yang baik dapat membantu perusahaan dalam merencanakan respon secara efektif, mendistribusikan peran dan tanggung jawab secara jelas, dan menetapkan strategi komunikasi yang efektif. Tindakan-tindakan tersebut akan membantu perusahaan pulih dengan cepat dan meminimalisir kerugian bagi perusahaan.” – *Navigating Through Crises: A Handbook for Boards*.

## DIREKSI

- Sudahkah anda membuat Tim Manajemen Krisis untuk mengembangkan rencana menyeluruh guna mengatasi dampak-dampak krisis dalam beberapa skenario berbeda? Rencana yang dibuat harus berhubungan dengan intensitas dan durasi krisis serta efek potensial pada likuiditas, pembiayaan, lini bisnis utama, dan rantai pasokan.
- Sudahkah anda mengadakan komunikasi berkala antara Tim Manajemen Krisis dan Komite Krisis Dewan Komisaris?
- Bagaimana dampak krisis pada tenaga kerja dilaporkan pada Dewan Komisaris?
- Sudahkah anda menentukan siapa yang memiliki peran esensial dalam krisis ini dan *critical skills* apakah yang dibutuhkan untuk memungkinkan terbentuknya tim yang bekerja dari beberapa lokasi yang berbeda?
- Apakah anda perlu membentuk Tim Manajemen Likuiditas? Pertimbangkan untuk memasukkan pengelolaan likuiditas dalam cakupan Tim Manajemen Krisis.

## RUANG LINGKUP PENGENDALIAN

(SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, FUNGSI AUDIT INTERNAL, TATA KELOLA RISIKO, DAN KEPATUHAN)



Pastikan kesiapan dan respon yang efektif terhadap krisis

Apakah fungsi pengendalian utama perusahaan bekerja dengan baik? Pertimbangkan:

- **Sistem Pengendalian Internal:** Kebijakan dan prosedur BCP serta pengendalian TI yang memadai, termasuk *telecommuting*, keamanan tempat kerja, keamanan pangan, dll. Jangan mengabaikan isu-isu TI/siber. Dalam krisis, kerentanan terkait dengan TI/siber dapat bertambah buruk.
- **Kepatuhan:** Kepatuhan terhadap pengendalian internal yang relevan termasuk pada BCP, TI, keamanan, dll.
- **Audi Internal:** Kapasitas prosedur alternatif untuk melanjutkan rencana kerja audit dan pelaporan, penilaian kecukupan/efektifitas BCP, rekomendasi terkait kekurangan pengendalian internal, dan tindakan korektif.
- **Manajemen Resiko:** penilaian risiko dan mitigasi risiko serta implikasi jangka panjang.

Pastikan hal-hal tersebut sudah diuji dalam waktu dekat. Jika anda tidak yakin, uji fungsi pengendalian utama sesegara mungkin. Jika baru saja diuji dalam waktu dekat, terus laksanakan pengawasan terhadap proses implementasi yang didukung dengan pelaporan secara berkala dan lakukan penyesuaian jika dibutuhkan.

## PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI



Bangun kepercayaan melalui komunikasi

- Apakah anda terus melakukan komunikasi langsung dan berkala dengan para investor dan seluruh pemangku kepentingan mengenai dampak COVID-19 pada usaha anda? Pemangku kepentingan melingkupi staf, klien, pemasok, masyarakat lokal, dan pemerintah.

- Apakah anda mengkomunikasikan langkah-langkah yang diambil perusahaan terkait dengan COVID-19 pada situs web usaha anda? Ini sangat penting terutama jika pemegang saham dan pemangku kepentingan perusahaan anda sangat beragam.
- Sudahkah anda mempertimbangkan syarat-syarat untuk mengungkap perubahan-perubahan material yang dapat mempengaruhi pendapatan dan prospek bisnis di masa depan?
- Sudahkah pihak manajemen mengembangkan dan meluncurkan kampanye komunikasi internal untuk menginformasikan bahwa pegawai dapat bekerja di rumah jika sakit, atau untuk tidak datang ke tempat kerja sampai pada jangka waktu yang ditentukan?

**Penting untuk diingat:** Rekam jejak komunikasi dan keterbukaan yang dilakukan terus menerus dapat membangun niat baik dan kepercayaan terhadap perusahaan.

## HAK-HAK PEMEGANG SAHAM



Pertahankan hubungan dengan investor meskipun tidak ada pertemuan pemegang saham secara langsung

- Meskipun beberapa investor menolak pertemuan virtual dan hal tersebut tidak diperbolehkan di beberapa yurisdiksi, krisis COVID-19 menghadirkan tantangan yang luar biasa bagi perusahaan untuk mengadakan Rapat Umum Tahunan atau *Annual General Meeting* (AGM) tepat pada waktunya.
- Tanyakan jika *Corporate Secretary* telah memikirkan rencana untuk mengadakan AGM secara virtual, mempertimbangkan ketentuan dan batasan-batasan hukum seperti anggaran dasar, peraturan terkait, dan solusi teknologi yang tersedia.

## TATA KELOLA MENGENAI PEMANGKU KEPENTINGAN



Dukung keberlanjutan perusahaan

- Apakah anda telah mengkomunikasikan pesan utama kepada pemangku kepentingan perusahaan terkait tindakan dan respon perusahaan? Hal ini perlu disampaikan kepada para pegawai, klien, pemasok, masyarakat lokal, dan pemerintah.
- Sudahkah anda mengaktifkan mekanisme pelaporan secara rahasia untuk menampung pelaporan dari pegawai, pemasok, dan klien terkait pencegahan penyebaran virus?

**Sumber tambahan:** Publikasi IFC *Navigating Through Crises: A Handbook for Boards* (2010), dipersiapkan sebagai bagian dari program tanggap krisis IFC, dengan pembiayaan dari Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards)

© International Finance Corporation 2020. Hak Cipta Dilindungi.

Materi dalam publikasi ini dilindungi hak cipta. Menyalin dan/atau mentransmisi sebagian atau seluruh publikasi ini tanpa izin merupakan tindak pelanggaran hukum. IFC mendorong diseminasi publikasi ini dan dalam keadaan normal akan memberikan izin untuk memproduksi ulang sebagian dari publikasi ini dengan cepat, dan jika produksi ulang ditujukan untuk edukasi dan tujuan-tujuan non-komersial, tanpa memungut biaya, dengan atribusi dan pemberitahuan ditujukan kepada kami.

Meskipun dapat dipercaya, IFC tidak menjamin akurasi, keandalan, atau kelengkapan konten yang ada dalam publikasi ini, atau kesimpulan atau penilaian yang ada, dan tidak mengklaim tanggung jawab atau kewajiban terhadap kelalaian dan kesalahan (termasuk, tidak terbatas pada, kesalahan tipografi dan teknis) dalam konten ini atau yang tergantung padanya. Kepercayaan anda atau pengguna lainnya terhadap informasi yang ada dalam dokumen ini ada pada risiko anda sendiri.

Pelajari lebih lanjut mengenai IFC dan yang kami lakukan dalam meningkatkan praktik-praktik ESG: [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)

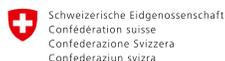
© International Finance Corporation 2020. Hak Cipta Dilindungi.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington D.C., 20433 USA

Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

IN PARTNERSHIP WITH



Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Creating Markets, Creating Opportunities