

Strategi Keberlangsungan Bisnis Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

Afifah Rida Salsabila^{1*}, Hilda Rossieta²

^{1,2}Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Indonesia

¹afifahridasalsabila@gmail.com, ²hilda.rosieta@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 26 Desember 2022

Disetujui : 2 Januari 2023

Dipublikasi : 1 April 2023

ABSTRACT

This study aims to understand the impact of the Covid-19 crisis on food and beverage companies and the business continuity strategies carried out by the companies to address the crisis. This study uses case study research with a qualitative approach. The data used in this study is secondary data collected from the chosen sample of food and beverage companies listed on the Indonesian Stock Exchange (IDX) in the form of annual reports, public exposure, news, and other public information during the time of crisis in 2020 and 2021. Sampling was conducted on 18 companies listed in the food and beverage sector on IDX that experienced negative sales in 2020 and 2021. Afterward, clustering was carried out on these companies into three categories based on market capitalization. From each market capitalization category, one company with the highest negative sales rate was selected for analysis. This study unveils that the Covid-19 crisis had a significant impact on each of the companies, not only seen in financial aspects but also in non-financial aspects. The impact of the Covid-19 crisis encourages companies to formulate new strategies to address the crisis and preserve their business continuity, even if they have to change the entire business model.

Keywords: *Balanced Scorecard, Business Continuity Management, Business Impact Analysis, Covid-19, Food and Beverages Companies*

PENDAHULUAN

Pada bulan Desember 2019, dunia dikejutkan dengan kehadiran penyakit baru dengan gejala seperti flu yang pertama kali muncul di kota Wuhan, China. Penyakit ini kemudian disebut sebagai Coronavirus Disease atau disingkat menjadi Covid-19. Penyakit ini dengan cepat menyebar ke seluruh dunia dan pertama kali terkonfirmasi telah masuk ke Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. Pandemi Covid-19 mendorong pemerintah untuk memberlakukan pembatasan sosial berskala besar untuk mengurangi risiko penyebaran penyakit Covid-19 yang dapat berpotensi menimbulkan lebih banyak korban jiwa. Dalam praktiknya, pembatasan sosial ini mengupayakan cara untuk mengurangi kontak secara langsung antar manusia dan memunculkan budaya *Work from Home* (WFH) dan larangan untuk melakukan kegiatan non esensial di lingkungan publik.

Larangan untuk melakukan kegiatan non esensial ini juga termasuk larangan untuk mengunjungi tempat perbelanjaan dan menikmati makanan di restoran atau *dine-in*. Moka (2020) menunjukkan bahwa di Indonesia terjadi penurunan pendapatan harian dari industri makanan dan minuman dan sektor industri ini adalah industri yang paling terdampak akibat penyebaran penyakit Covid-19. Sebanyak 92,47% perusahaan dalam lingkup industri makanan dan minuman terdampak Covid-19 dan 50,52% industri makanan dan minuman mengurangi karyawannya (Badan Pusat Statistik, 2020). Sebanyak 92,47% perusahaan dalam lingkup industri makanan dan minuman terkena dampak Covid-19 dan 50,52% industri makanan dan minuman mengurangi karyawannya (Badan Pusat Statistik, 2020)

Tantangan Covid-19 yang dihadapi oleh industri sektor makanan dan minuman meliputi kegiatan operasi, isu keselamatan manusia, terganggunya rantai pasokan, kesiapan dalam



menanggapi krisis, manajemen krisis, melakukan *remodelling* terhadap model bisnis, upaya digitalisasi, dan tantangan tak terduga lainnya (Telukdarie et al., 2020). Kondisi ini mendorong pelaku usaha pada berbagai sektor, terutama sektor industri makanan dan minuman, untuk melakukan penyesuaian terkait krisis Covid-19. Setiap industri di dunia memperkirakan untuk melihat bagaimana wabah Covid-19 akan mempengaruhi industri manufaktur, dan industri makanan tidak berbeda dengan industri lainnya. Namun, perbedaan antara industri makanan dengan industri lainnya adalah menghasilkan produk yang sangat penting untuk kehidupan sehari-hari (Aday & Aday, 2020). Covid-19 memaksa perusahaan untuk mengevaluasi kembali risiko dan peluang, mendefinisikan ulang prioritas, dan menyesuaikan proses mereka (Nakat & Bou-Mitri, 2021).

Pada kasus disrupsi bisnis yang parah, contohnya pada kasus pandemi Covid-19 ini, sistem manajemen keberlangsungan bisnis atau *Business Continuity Management* (BCM) dapat bermanfaat, karena membantu perusahaan mengenali risiko, mengelola krisis, dan mengurangi dampaknya pada proses dan layanan penting (International Organization for Standardization, 2019). Secara singkat BCM dapat didefinisikan sebagai upaya manajemen yang menghasilkan suatu sistem dalam mencapai dan mempertahankan keberlangsungan bisnis. BCM menyediakan rencana kelangsungan bisnis untuk mengatasi berbagai gangguan dan interupsi (Frikha et al., 2021). Dalam proses membuat BCM, langkah pertama yang organisasi dapat lakukan adalah membuat *Business Impact Analysis* (BIA) atau Analisis Dampak Bisnis (Alijoyo et al., 2020). BIA menentukan pentingnya kegiatan perusahaan dengan menilai dampak dari waktu ke waktu dan jika kegiatan perusahaan terganggu, maka dengan BIA dapat menetapkan tujuan keberlangsungan dan pemulihan dari krisis (Engemann & Henderson, 2012). Ketertarikan dalam menyelidiki keberlangsungan bisnis dan kemampuan perusahaan untuk menanggapi skenario kritis sangat relevan dalam pandemi terbaru. Keadaan sulit yang disebabkan oleh COVID-19 merupakan konteks penting untuk mengkaji reaksi perusahaan (Margherita & Heikkilä, 2021)

Untuk mendukung proses analisis yang lebih terstruktur, maka penelitian ini menggunakan perspektif *Balanced scorecard* sebagai perspektif analisis. Perspektif *Balanced scorecard* dinilai sesuai untuk digunakan sebagai perspektif analisa karena *Balanced scorecard* tidak hanya melihat tujuan perusahaan dari sisi finansial, namun juga melihat dari sisi non-finansial. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang dapat digunakan dalam membantu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya (Utomo & Suwardi, 2013).

Penelitian ini merujuk pada industri pada sektor makanan dan minuman yang terdampak oleh krisis Covid-19. Berdasarkan argumen di atas, penelitian ini mengajukan dua permasalahan yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu bagaimana dampak Covid-19 terhadap keberlangsungan bisnis dan bagaimana strategi keberlangsungan bisnis dilakukan perusahaan saat terdampak Covid-19.

STUDI LITERATUR

***Business Impact Analysis* (BIA)**

Business Impact Analysis (BIA) atau Analisis Dampak Bisnis dapat didefinisikan sebagai proses mempelajari dan menganalisis fungsi perusahaan untuk mempelajari efek gangguan yang hadir terhadap perusahaan (Sikdar, 2017). Dampak dari gangguan tersebut dapat mencakup kerugian finansial, kerugian reputasi, dan hilangnya posisi kompetitif seperti potensi kehilangan staf, kehilangan data, dan bahkan kehilangan akses terhadap aset fisik bisnis. Dengan BIA perusahaan dapat mengembangkan gambaran tentang fungsi mana yang paling penting dan dapat lebih memahami bagaimana sumber daya dan strategi terbaik diterapkan untuk melanjutkan operasinya selama dan setelah gangguan (Tucker, 2015).

Tujuan dilakukannya BIA adalah untuk memeriksa proses dan fungsi bisnis, menilai dampaknya pada bisnis, dan menghitung dampak finansial untuk masing-masing berdasarkan skenario terburuk, memperkirakan dampak operasional yang tidak berwujud untuk setiap proses atau fungsi, menentukan sumber daya yang diperlukan yang akan diperlukan untuk pemulihan proses atau fungsi ini, mengidentifikasi kebutuhan perusahaan untuk memulihkan proses dan fungsi kritis selama kerangka waktu yang ditentukan dan untuk membangun kasus bisnis yang sesuai

untuk menyediakan sumber daya dari manajemen puncak (Sikdar, 2017). Di samping itu, untuk membantu pembuatan BCM, langkah fundamental yang perusahaan perlu lakukan adalah dengan membuat BIA (Alijoyo et al., 2020). BIA menentukan pentingnya kegiatan perusahaan dengan menilai dampak dari waktu ke waktu dan jika kegiatan perusahaan terganggu, maka dengan BIA dapat menetapkan tujuan keberlangsungan dan pemulihan (Engemann & Henderson, 2012)

BIA memfasilitasi identifikasi dan mitigasi kerentanan untuk memastikan bahwa ketika terjadi gangguan atau krisis, perusahaan masih dapat secara efektif menjalankan fungsi-fungsi esensial. Menurut (International Organization for Standardization, 2021), proses dalam BIA memprioritaskan aktivitas dan sumber daya sehingga pengiriman produk dan layanan dapat dilanjutkan dalam kerangka waktu yang telah ditentukan dan pada kapasitas yang telah ditentukan setelah terjadinya gangguan, untuk kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan. Hasilnya adalah prioritas dan persyaratan kelangsungan bisnis. Proses BIA harus mencakup seluruh ruang lingkup BCM.

Business Continuity Management (BCM)

Manajemen keberlangsungan bisnis atau *Business Continuity Management (BCM)* merupakan suatu sistem manajemen terintegrasi yang digunakan untuk memahami insiden atau krisis yang memiliki peluang untuk mengganggu keberlangsungan bisnis perusahaan dan BCM dapat membantu untuk menghasilkan suatu kerangka dengan kemampuan untuk menghasilkan respons yang efektif terhadap krisis dalam menjaga ketahanan perusahaan untuk melindungi kepentingan pemangku kepentingan utamanya, lingkungan, reputasi, merek, dan aktivitas penciptaan nilai (Krell, 2006) (Engemann & Henderson, 2012). (Blyth, 2009) mendefinisikan perencanaan BCM sebagai titik fokus dalam perusahaan untuk memahami risiko dan merancang metode yang digunakan untuk mengurangi luasnya spektrum ancaman yang mungkin dihadapi perusahaan dalam operasi bisnisnya.

Tujuan utama dari pengembangan dan implementasi BCM dalam suatu organisasi adalah untuk memungkinkan pendekatan yang terfokus dalam mengembangkan rencana kesinambungan bisnis, dengan menggunakan metodologi yang terstruktur dengan baik dan komprehensif, untuk mengembangkan rencana pemulihan yang pragmatis, efektif biaya, dan dapat dioperasikan, untuk memungkinkan perusahaan mencapai proses bisnis yang kritis selama gangguan besar terhadap operasi perusahaan, dan untuk meminimalkan dampak krisis terhadap operasi perusahaan (Health, 1999) (O'Hehir, 1999) (Supriadi & Pheng, 2018). BCM bukan hanya tentang pemulihan bencana atau menanggapi krisis. BCM harus menjadi proses yang dimiliki dan digerakkan oleh bisnis yang menyatukan spektrum disiplin manajemen yang luas.

Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dibentuk dari pemahaman bahwa selama ini pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada pengukuran keuangan. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran kinerja keuangan dan non keuangan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu aktivitas operasi perusahaan terhadap seluruh aspek pada perusahaan, memberikan basis penilaian kualitas hasil kinerja dari manajer, dan memberikan motivasi bagi manajer untuk menyelaraskan tujuan masing-masing dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan (Sari & Arwinda, 2015). *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan dan tolak ukur operasional (Alimudin, 2017).

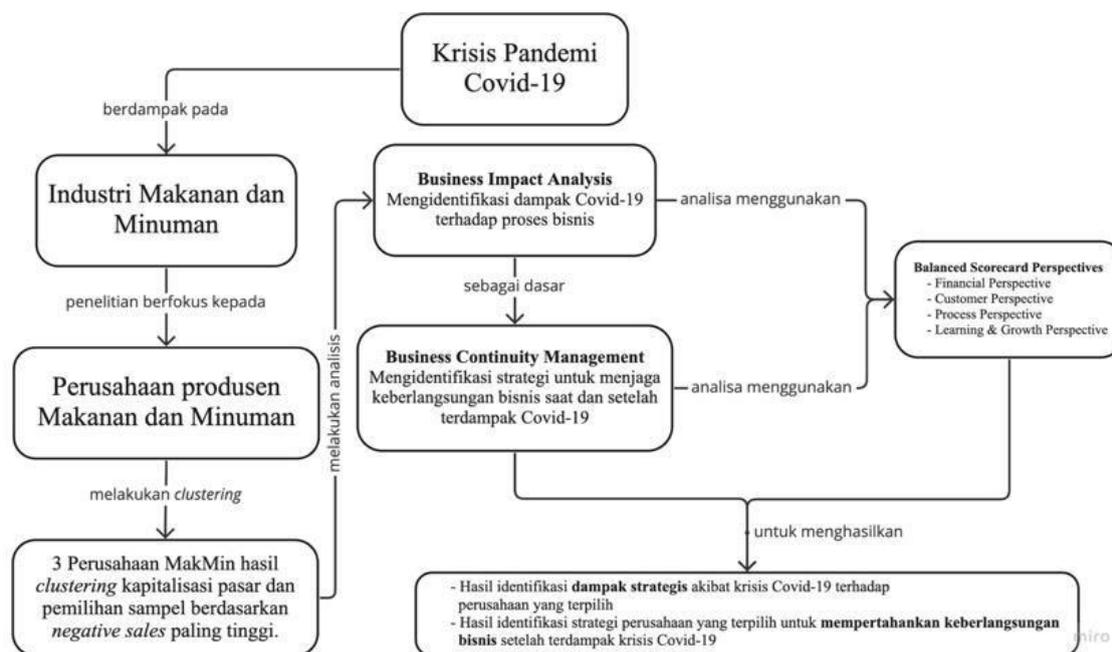
Kaplan & Norton (1992) menyebutkan terdapat empat perspektif utama dari *Balanced Scorecard* yang melingkupi aspek finansial dan aspek non finansial. Pada aspek finansial terdapat perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan. Perspektif ini berkaitan langsung dengan keberlangsungan bisnis. Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* memberikan penilaian kinerja yang berorientasi kepada pelanggan yang menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada aspek non finansial terdapat perspektif proses bisnis internal dan sumber daya. Perspektif proses bisnis internal membantu menjelaskan terkait proses bisnis yang dilakukan oleh

perusahaan dalam usahanya untuk menghasilkan produk dan layanan bagi pelanggan, seperti proses produksi. Perspektif sumber daya menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal perusahaan.

Keberlangsungan suatu perusahaan dalam jangka panjang bergantung pada perspektif ini. Karena alasan inilah yang mendasari keputusan penggunaan keempat perspektif *Balanced Scorecard* untuk menjadi basis penelitian ini. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* akan menjadi perspektif analisa untuk dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dari sisi finansial dan non finansial perusahaan terkait dampak dan strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi krisis.

Kerangka Penelitian

Seperti yang tertera pada Gambar 1 terkait kerangka penelitian, penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan konsep BIA dalam menganalisis dampak krisis Covid-19 terhadap perusahaan pada industri makanan dan minuman, dan memahami konsep BCM dalam menyusun strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai perspektif analisis. Karena keterbatasan waktu dan sumber daya, maka dilakukan *clustering* perusahaan pada industri makanan dan minuman berdasarkan kapitalisasi pasarnya. Kelompok ini dibagi menjadi tiga, yaitu *first liner*, *second liner*, dan *third liner*. Setelah dilakukan *clustering*, dipilih satu perusahaan dari tiap kelompok dengan *negative sales* 2019-2020 dan 2020-2021 yang tertinggi di setiap kelompok untuk dianalisis secara mendalam terkait dampak Covid-19 dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Analisa konsep BIA dan BCM pada setiap sampel menggunakan perspektif pada *Balanced Scorecard*, yang berisi Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber gambar : diolah oleh penulis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan strategi penelitian berupa studi kasus. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif berbasis data sekunder dari hasil riset dan referensi kepustakaan mengenai data dan informasi yang terkait dengan penelitian. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, dokumentasi pemerintah atau publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web dan lainnya. Jenis data yang digunakan merupakan data

kualitatif maupun kuantitatif dari laporan tahunan perusahaan, perusahaan, jurnal, berita, dan informasi publik lainnya yang menunjukkan respons perusahaan terhadap krisis Covid-19 yang dihadapinya. Penggunaan data tersebut dinilai sesuai untuk membantu menganalisis respons perusahaan terhadap krisis Covid-19 yang dihadapi karena hal ini merupakan salah satu komponen yang harus diungkapkan oleh perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan mencari data melalui informasi publik seperti pada laman Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk mendapatkan daftar perusahaan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Analisis dilakukan terhadap perusahaan yang bergerak pada di industri makanan dan minuman yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Perusahaan yang terpilih dalam pemilihan sampel untuk penelitian ini merupakan perusahaan Multi Bintang Indonesia Tbk (MLBI) dari kelompok *first liner*, Delta Djakarta Tbk (DLTA) dari kelompok *second liner*, dan Estika Tata Tiara Tbk (BEEF) dari kelompok *third liner*. Penilaian berdasarkan kelompok kapitalisasi pasar ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih baik pada tiap kelompok tentang dampak krisis Covid-19.

HASIL

Multi Bintang Indonesia Tbk. (MLBI)

Terkait perspektif keuangan, secara garis besar krisis Covid-19 memberikan dampak negatif yang signifikan kepada MLBI terutama pada tahun 2020 dimana pandemi Covid-19 sedang berada pada puncaknya. Menurunnya kinerja operasional perusahaan tercermin pada menurunnya pendapatan perusahaan dari tahun 2019 ke 2020. Pendapatan pada tahun 2019 sebesar Rp 3.711 miliar menurun sebesar 47% di tahun 2020 sebesar Rp 1.985 miliar dan laba perusahaan menurun dari tahun 2019 sebesar 74% dari Rp 1.648 miliar hingga sebesar Rp 427 miliar pada tahun 2020. Penerimaan arus kas dari pelanggan juga menurun dari tahun 2019 sebesar Rp 3.465 miliar menjadi Rp 2.455 miliar di tahun 2020. Menurunnya penjualan dan laba usaha yang dialami oleh MLBI sebagian besar diakibatkan oleh berkurangnya wisatawan asing di Bali yang merupakan pangsa pasar terbesar MLBI.

Dampak yang diberikan Covid-19 bukan hanya terjadi pada pasar wisatawan asing, namun tingkat permintaan untuk pasar domestik dan konsumsi pribadi juga menurun. Laporan tahunan MLBI 2020 menunjukkan bahwa arus kas penerimaan dari pelanggan pada tahun 2020 menurun sebesar 29% dari tahun 2019. Arus kas penerimaan pada tahun 2021 juga masih sedikit menurun dari tahun 2020 dari Rp 2.455 miliar menjadi Rp. 2.437 miliar. Penurunan arus kas yang diterima dari pelanggan ini menunjukkan bahwa terjadi disrupsi atas permintaan produk MLBI akibat Covid-19 sehingga menyebabkan penurunan permintaan produk MLBI, terutama pada pasar domestik. Menurunnya permintaan untuk pasar domestik ini disebabkan oleh meningkatnya tingkat pengangguran dan kemiskinan akibat beberapa kasus pemutusan hubungan kerja secara massal yang terjadi di Indonesia.

Untuk alasan efisiensi dan penurunan besar terhadap permintaan bir, MLBI juga menghentikan kegiatan operasional pada kedua *brewery* di Sampangagung dan Tangerang pada Q2 2020 selama dua bulan, berakibat menurunnya volume produksi tahun 2020. Hadir juga gangguan terhadap proses bisnis keseluruhan akibat disrupsi yang disebabkan oleh pasokan bahan yang tidak menentu serta kekurangan karyawan akibat Covid-19 yang menyebabkan karyawan menjadi sakit dan harus beristirahat atau melakukan isolasi mandiri agar virus tidak. Hal ini merupakan salah tantangan dalam mempertahankan kelangsungan bisnis jika dilihat dari perspektif internal bisnis.

Dalam menghadapi krisis Covid-19, MLBI memiliki lima langkah strategis utama untuk menjaga keberlangsungan bisnis mereka, yaitu optimalisasi portofolio, pengelolaan pendapatan, mendorong pengelolaan biaya, mempercepat digitalisasi, dan terkait orang di sekitar mereka. Menanggapi kondisi dimana pelanggan sebagai cara utama untuk mencapai keuntungan, MLBI mengambil sejumlah langkah proaktif untuk mengelola arus kas selama krisis. MLBI melakukan beberapa perancangan strategi baru untuk menyesuaikan preferensi konsumen yang saat ini banyak menghabiskan waktu di rumah. Selain itu, strategi lain yang digunakan oleh MLBI berkaitan dengan tata cara penjualan produk mereka. Untuk menanggulangi Covid-19, MLBI mengadakan program vaksinasi terhadap seluruh karyawan mereka dan pada tahun 2021 tercatat 100% karyawan MLBI telah mendapatkan vaksin. Secara ringkas, hubungan dari hasil analisis dampak bisnis terhadap MLBI dan langkah strategi keberlangsungan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Hubungan dampak yang teridentifikasi dan respons strategis MLBI

| Masalah Utama | Perspektif BSC | Hasil BIA | Sumber | Strategi BCM | Sumber |
|---|----------------|--|------------------|--|--|
| Pandemi Covid-19 dan Pembatasan sosial berskala besar | Konsumen | Penutupan pada restoran, bar, dan tempat hiburan yang menjadi tempat penjualan bir dan minuman | Hal 37 AR2020 | <ul style="list-style-type: none"> Berfokus kepada pasar domestik Melakukan penjualan dengan pendekatan berbasis digital dan memberi layanan <i>home delivery</i> | Hal 43 AR2020 Hal 76 AR2021 Hal 78 AR2021 Hal 68 AR2020 |
| | Keuangan | Penurunan pendapatan yang berdampak kepada melemahnya arus kas pada kegiatan operasi | Hal 63 AR2020 | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan berbagai efisiensi biaya Tidak membayar dividen Mengamankan dana eksternal senilai 1 T | Hal 64 AR2020 |
| | Internal | Terganggunya rantai pasok | Hal 78-79 AR2021 | Mengembangkan sistem rantai pasok berbasis data bernama <i>Connected Brewery</i> | Hal 44 AR2021 |
| | SDM | Isu kesehatan, secara fisik akibat pandemi dan secara mental karena WFH | | <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan layanan kesehatan fisik dengan program vaksinasi dan penyediaan alat kebersihan Menyediakan layanan kesehatan mental dengan menyediakan layanan konseling dengan psikolog | Hal 83 AR2020 Hal 84 AR2021 Hal 59-60 AR2021 Hal 142 AR2020 |
| Pandemi Covid-19 dan perubahan perilaku dan preferensi konsumen | Konsumen | Penurunan permintaan terhadap produk tersier | Hal 63 AR2020 | Meluncurkan produk baru, melakukan pemasaran berbasis data untuk mencapai target yang tepat dan promosi dengan bekerja sama dengan <i>influencer</i> | Hal 74 AR2021 Hal 69 AR2020 Hal 59 AR2021 |
| | Keuangan | Penurunan pendapatan yang berdampak kepada melemahnya arus kas terutama pada kegiatan operasi | Hal 63 AR2020 | Melakukan berbagai efisiensi biaya, tidak membayar dividen, mengamankan dana eksternal senilai 1 T. | Hal 64 AR2020 |
| | Internal | Penutupan dua <i>brewery</i> | Hal 64 AR2020 | Meningkatkan pemasaran dan meluncurkan produk baru untuk menarik kembali minat konsumen agar meningkatkan permintaan terhadap MLBI | Hal 83 AR2021 |
| | SDM | Penurunan permintaan dari pelanggan tidak memberikan dampak signifikan terhadap MLBI. | Hal 50 AR2020 | MLBI tidak melakukan pemutusan hubungan kerja. | Hal 50 AR2020 |

Sumber: data diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan MLBI 2020-2021

Delta Djakarta Tbk. (DLTA)

Memiliki proses bisnis yang hampir serupa dengan MLBI sebagai produsen bir, DLTA juga merasakan dampak signifikan akibat Covid-19. Sebagai produsen bir dan minuman non alkohol lainnya, pangsa pasar paling besar bagi DLTA adalah pada area Bali di mana tempat wisatawan asing biasa berkunjung. Namun akibat pembatasan sosial yang dilakukan oleh pemerintah, berimbas pada penutupan bar dan restoran di area Bali. Pada tahun 2020, DLTA mengungkapkan bahwa terjadi penurunan volume penjualan selama tahun 2020 secara drastis. Secara ringkas, hubungan dari hasil analisis dampak bisnis terhadap DLTA dan langkah strategi keberlangsungan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tertera pada Tabel 2.

Tabel 2. Hubungan dampak yang teridentifikasi dan respons strategis DLTA

| Masalah Utama | Perspektif BSC | Hasil BIA | Sumber | Strategi BCM | Sumber |
|---|----------------|---|--------------------------------|---|----------------------------------|
| Pandemi Covid-19 dan Pembatasan sosial berskala besar | Konsumen | <ul style="list-style-type: none"> • Penutupan pada restoran, bar, dan tempat hiburan yang menjadi tempat penjualan bir dan minuman • Penurunan permintaan terhadap produk bir | Hal 10-11, AR2020 | Meningkatkan ketersediaan di <i>hypermarket</i> dan <i>supermarket</i> , mendirikan toko resmi PT Delta Djakarta di Blibli dan Shopee | Hal 22, AR2020 |
| | Keuangan | Penurunan pendapatan yang berdampak kepada melemahnya arus kas | Hal 11, AR2-2020 | Menegosiasikan harga kontrak yang lebih rendah untuk beberapa material utama serta menunda belanja modal non-esensial. | Hal 22, AR2020 |
| | Internal | Penundaan acara musik dan promosi yang biasa dilakukan oleh DLTA | <i>Public Expose</i> DLTA 2020 | <ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan kampanye pengiriman <i>online</i>, pemasaran dan kesadaran merek di Facebook dan Instagram • Menerapkan Sistem Informasi Distributor (DIS) untuk mengelola aktivitas distribusi dan informasi penjualan dengan lebih baik. | |
| | SDM | Penurunan permintaan dari pelanggan tidak memberikan dampak signifikan terhadap DLTA. DLTA tidak melakukan pemutusan hubungan kerja <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas <i>team building</i> ataupun melakukan <i>award</i> kepada karyawan DLTA yang memiliki kinerja yang baik ditiadakan • Isu kesehatan terkait Covid-19 | Hal 11 AR2020 | Untuk menjaga kesehatan pegawai dalam menghadapi Covid-19, DLTA memberlakukan langkah strategis dalam penanganan Covid-19 | Hal 39, AR2020 Hal 108 AR2021 |
| | | Hal 38 AR2020 | | | |

Sumber: data diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan DLTA dan *Public Expose*

Terkait perspektif keuangan, secara garis besar krisis Covid-19 memberikan dampak negatif kepada kinerja keuangan DLTA. Pada Lampiran 2A, pendapatan pada tahun 2019 sebesar Rp 827 miliar menurun sebesar lebih dari 33% di tahun 2020 menjadi sebesar Rp 546 miliar dan laba perusahaan menurun dari tahun 2019 sebesar lebih dari 60% dari Rp 317 miliar hingga sebesar Rp 124 miliar pada tahun 2020. Penerimaan arus kas dari pelanggan juga menurun dari tahun 2019 sebesar Rp 1.643 miliar menjadi Rp 1.157 miliar di tahun 2020.

Penurunan penjualan dan laba yang dialami oleh DLTA memiliki penyebab yang sama oleh apa yang alami oleh MLBI. Kedua produsen minuman beralkohol dan non alkohol ini sama-sama kehilangan pasar utama mereka secara geografis di Bali. Penutupan bar, minimarket, akses wisata ke Bali menyebabkan penurunan penjualan DLTA. Selain itu, DLTA juga memiliki program-program acara untuk penjualan seperti acara music Anker Sounds-on dan Anker Stout Dutters serta acara promosi San Miguel Open Season, dan acara-acara lain harus ditunda karena pembatasan sosial.

DLTA memiliki rencana untuk meluncurkan produk baru pada tahun 2020 namun karena terjadi krisis, DLTA memandang bahwa krisis Covid-19 menurunkan tingkat daya beli pelanggan. Sehingga, DLTA akhirnya mengurungkan niat untuk merilis produk baru pada tahun 2020. Pandangan DLTA terhadap preferensi pelanggan saat ini adalah terhadap kesehatan karena krisis utama yang terjadi akibat Covid-19 merupakan krisis kesehatan. Program pemasaran yang biasa

dilakukan DLTA juga terhambat oleh peraturan pembatasan sosial yang berlaku. DLTA mengadakan beberapa acara musik seperti Anker Sounds-On dan Anker Stout Dutters serta acara promosi utama seperti San Miguel Open Season, SML Summerfling dan Cerveza Negra Mystery Promo sebagai salah satu strategi pemasaran utama mereka. Namun, akibat pembatasan sosial, acara-acara musik yang digunakan sebagai sarana promosi bagi DLTA harus ditunda. Beberapa gerai *on-trade* juga terpaksa tutup sehingga cara untuk mencapai pelanggan pada metode ini tidak dapat dijalankan.

DLTA sendiri telah melakukan berbagai perubahan strategi bisnis semenjak pandemi Covid-19 menerjang. Sebagai ganti dari tertundanya acara musik yang biasa digunakan sebagai sarana promosi oleh DLTA, DLTA mengalihkan fokus pada program-program *off-premise* dan sektor tradisional. DLTA meningkatkan ketersediaan di *hypermarket* dan supermarket, serta mempertahankan program insentif untuk mendukung pedagang grosir. Lebih jauh lagi, DLTA memanfaatkan peluang yang hadir melalui toko daring dan melakukan kerja sama dengan Happy Fresh yang merupakan salah satu toko kelontong daring. Kerja sama ini menghasilkan peningkatan pendapatan DLTA hingga 400% di tahun 2020.. Pada tahun 2020, DLTA meluncurkan perubahan kemasan kaleng dari 330mL menjadi 320mL untuk menyamakan kompetensi dengan persaingan sehingga meningkatkan margin keuntungan.

Terkait strategi keberlangsungan bisnis DLTA dalam menghadapi pandemi Covid-19, DLTA merumuskan kebijakan untuk melindungi kesehatan para karyawannya dengan membentuk satgas Covid-19 sendiri dan membuat sistem *monitoring* sendiri. Untuk mendukung kampanye vaksinasi Covid-19 pemerintah, DLTA bergabung dengan program vaksinasi Gotong Royong. Per November 2021, DLTA berhasil memvaksinasi 100% karyawan dan pekerja alih daya secara lengkap (dua dosis), sehingga secara signifikan mencegah penyebaran Covid-19 di tempat kerja. Pemberian vaksin ini mendukung tujuan perusahaan untuk menjaga kesehatan karyawan dan menghambat penyebaran Covid-19 yang menjadi isu utama terkait krisis kesehatan.

Estika Tata Tiara Tbk. (BEEF)

Pada Estika Tata Tiara Tbk (BEEF) krisis ini memberikan dampak yang cukup signifikan. Krisis tidak hanya menyebabkan penjualan, namun juga berdampak pada struktur permodalan perusahaan. Dalam dua tahun berturut-turut, BEEF mengalami penurunan pertumbuhan penjualan. Pada tahun 2020, penurunan penjualan BEEF ada pada angka 44.33% dan semakin terpuruk pada tahun 2021 menjadi 80.45%. Kas dan Bank mengalami penurunan 52.8%. Jumlah kas dan bank perusahaan pada akhir tahun 2020 tercatat sebesar Rp 7,3 miliar, lebih rendah dibandingkan periode akhir tahun 2019 sebesar Rp 15,5 miliar. Penurunan disebabkan karena dengan menurunnya penerimaan dari *collection* AR sebagai akibat dari melemahnya kondisi ekonomi pelanggan yang terpengaruh oleh Pandemi Covid-19, maka dana kas tergerus untuk memenuhi operasional Perusahaan. Jumlah Piutang Usaha perusahaan turun menjadi 44.7% menjadi Rp 82.5 miliar dari Rp 149.2 miliar di tahun 2019.

Meskipun sudah dapat kembali mencapai *gross profit* yang positif 12.8 milyar rupiah, perusahaan masih mengalami kerugian sebesar 181.6 milyar rupiah di tahun 2021. Kerugian ini terutama disebabkan adanya beban keuangan yang menjadi terlalu besar dengan kondisi perputaran usaha perusahaan yang sudah menurun sampai dengan 80,45 %. Selain itu, BEEF memaparkan bahwa salah satu penyebab kerugian yang dialami adalah usaha penurunan beban operasional yang meskipun terus-menerus dilakukan namun masih belum dapat menyesuaikan dengan ukuran bisnis yang baru.

Tahun 2020, aset biologis turun signifikan 98.9% dari sebelumnya Rp 110.46 miliar menjadi Rp 1.17 miliar. Tahun 2021, aset biologis turun 46.7% dari sebelumnya Rp 1.17 miliar menjadi Rp 626 juta. Penurunan dikarenakan melemahnya kondisi ekonomi yang terpengaruh oleh Covid-19, sehingga perusahaan menjual *stock* sapi hidup yang ada, dan hanya melakukan pembelian sapi yang sudah ada pesanan dari pelanggan dan juga dikarenakan ada kenaikan harga sapi di Australia sehingga perusahaan untuk sementara belum melakukan *import* sapi lagi. Selain itu, lini bisnis pemotongan sapi dan pengemasan daging mengalami penurunan, karena tutupnya restoran dan pasar tradisional akibat penutupan *outlet* dan toko sehingga terjadi penurunan signifikan terhadap aspek bisnis ini. Pelanggan pada saat itu cenderung bergerak ke arah jenis *convenient food* dan *frozen food*.

Terkait dengan proses bisnis internal BEEF, pada tahun 2021 perusahaan telah mengurangi pegawai sebanyak 283 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pemutusan hubungan kerja ini disebabkan oleh usaha efisiensi yang dilakukan oleh BEEF dan masa kontrak yang telah habis dan tidak diperpanjang lagi. Selain kerugian yang dialami dan pemutusan hubungan kerja, BEEF tidak mengungkapkan hal-hal lain yang menjadi bentuk dampak krisis Covid-19 terhadap perusahaan. Namun, jika memandang pergerakan kinerja keuangan tentu dapat disimpulkan bahwa BEEF terdampak signifikan akibat Covid-19.

Sebagai perusahaan yang baru saja IPO pada tahun 2019, BEEF mengalami kerugian yang sangat besar akibat pandemi Covid-19 di tahun 2020. Buruknya kondisi keuangan perusahaan berimbas pada opini auditor yang menyatakan bahwa laporan keuangan BEEF adalah *disclaimer*. Hal ini disebabkan oleh minimnya informasi terhadap keuangan perusahaan. Kondisi ini juga tercermin pada hasil analisis penelitian ini bahwa tidak banyak informasi yang jelas terkait Langkah strategis BEEF dalam mengatasi dampak Covid-19. Berdasarkan pengetahuan pasar BEEF, pelanggan pada area bisnis daging potong dan pengemasan daging mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan oleh menurunnya permintaan dari pelanggan yang bergerak pada sektor bisnis jasa makanan, seperti restoran. Menanggapi ini, BEEF melakukan pergeseran fokus pada lini-lini bisnis bernilai tambah mulai dari penjualan daging *portion cut*, makanan olahan, hingga bisnis logistik rantai dingin atau *cold chain*. Adapun secara sistematis hubungan antara hasil identifikasi dampak dan respons strategis yang dilakukan oleh perusahaan terdapat pada tabel 3.

Tabel 3. Hubungan dampak yang teridentifikasi dan respons strategis BEEF

| Masalah Utama | Perspektif BSC | Hasil BIA | Sumber | Strategi BCM | Sumber |
|--|----------------|---|--------------------------------|--|---|
| Pandemi Covid-19 dan perubahan perilaku dan preferensi pelanggan | Konsumen | Penurunan permintaan terhadap <i>produk convenience food</i> dan <i>trading sapi</i> (daging sapi <i>raw material</i>) karena bisnis pelanggan juga tidak bergerak pada saat pandemi | Berita Investor.id 2020 | BEEF melakukan perubahan model bisnis dari bisnis pemotongan sapi dan pengemasan daging menjadi bisnis produsen hasil olahan sapi | Hal 16 AR2021 Berita Investor.id 2020 Public Expose BEEF 2020 |
| | Keuangan | Secara garis besar, perusahaan mengakui kerugian bersih akibat pandemi, mengalami kekurangan modal, dan melemahnya arus kas | Hal 40 AR2020 Hal 36 AR2021 | Secara garis besar pada tahun 2020 dan 2021, BEEF berusaha untuk memperluas model bisnis, melakukan efisiensi, menjual aset, mengurangi gaji direksi, dan melakukan pemutusan hubungan kerja untuk meningkatkan pendapatan dan memperbaiki arus kas perusahaan | Hal 40-49, AR2020 Hal 30 AR2021 |
| | Internal | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | SDM | N/A | N/A | N/A | N/A |

Sumber: data yang diolah oleh penulis dari Laporan Tahunan BEEF, *Public Expose*, dan artikel dari investor.id

BEEF melakukan adaptasi dengan melakukan *strategic shift* pada masa pemulihan pandemi Covid-19 seperti sekarang. Adaptasi yang dilakukan BEEF di antaranya adalah menjaga stok sapi pada level terendah, menjual sapi dan daging secara ritel dan fokus membesarkan usaha makanan olahan. BEEF juga memiliki strategi *multi brand* yang menargetkan pada konsumen mulai dari menengah ke bawah, menengah hingga menengah ke atas. BEEF juga memasarkan dan mendistribusikan produknya secara nasional untuk segmentasi pasar *general trade*, *modern trade*, hingga *e-commerce*.

PEMBAHASAN

Krisis yang terjadi diakibatkan oleh pandemi virus Covid-19 yang berawal dari krisis Kesehatan hingga mempengaruhi segala aspek kehidupan secara global. Dengan memahami awal mula permasalahan krisis ini, diharapkan perusahaan dapat memberi respons yang tepat agar dapat menjaga keberlangsungan bisnisnya. Krisis Covid-19 merupakan disrupsi yang tidak terduga dan merupakan kejadian yang baru terjadi. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami dampak yang bisa disebabkan oleh krisis Covid-19, baik dari sisi pendapatan, operasional, maupun sumber daya manusia perusahaan.

Strategi utama MLBI dalam menghadapi krisis Covid-19 adalah dengan menggabungkan antara pemahaman terkait kondisi pasar dan permintaan pada saat ini dengan inovasi layanan produk yang dapat mencapai pelanggan dengan mudah. MLBI mengidentifikasi dua permasalahan utama yang memberikan dampak terhadap proses bisnis secara keseluruhan. Kedua permasalahan ini adalah terkait pembatasan sosial yang diberlakukan oleh pemerintah dan perubahan perilaku dan preferensi pelanggan.

Pada DLTA, perusahaan mengidentifikasi permasalahan utama yang memberikan dampak terhadap proses bisnisnya yaitu terkait pemberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang mengakibatkan penutupan restoran dan bar tempat perusahaan menjual produknya. Selain itu, DLTA juga mengidentifikasi bahwa PSBB juga menyebabkan penurunan permintaan terhadap produknya yang merupakan jenis produk kebutuhan tersier. Strategi peralihan produk baru dan strategi pemasaran yang dilakukan merupakan respons terhadap penurunan permintaan terhadap produk.

Penutupan restoran dan hotel yang merupakan pelanggan utama dari bisnis BEEF karena pembatasan sosial mendorong BEEF untuk melakukan penyesuaian model bisnis dari yang awalnya melakukan bisnis pengepakan daging dan *trading* sapi yang menjadi aset utama, melakukan ekspansi model bisnis dengan menambahkan bisnis yang bergerak pada produksi pengolahan daging sapi untuk sebagai usaha efisiensi aset sapi yang dimiliki perusahaan. Akibat dari penurunan permintaan dari pelanggan, menyebabkan BEEF merugi dari selama tahun 2020 dan 2021. Terkait perspektif internal dan SDM, perusahaan tidak mengungkapkan secara jelas pada laporan tahunan dan *public expose* yang dilakukan sehingga hasil identifikasi dampak dan respons strategis hanya menampilkan dari sisi perspektif pelanggan dan keuangan, yang menjadi masalah utama dari BEEF.

Secara keseluruhan jika dilihat pada perspektif keuangan, perusahaan-perusahaan tersebut mengalami penurunan tingkat penjualan dari tahun 2019, dimana kondisi masih normal sebelum terjadi pandemi, menuju tahun 2020 dan 2021. Strategi yang perlu dilakukan pun harus memiliki tujuan untuk meningkatkan profitabilitas agar kerugian yang dialami perusahaan tidak berdampak besar. Pada perspektif pelanggan, perusahaan mengalami perubahan preferensi pembeli yang mengalami penurunan daya beli. Sehingga strategi yang harus dilakukan adalah dengan menyesuaikan preferensi dari pelanggan ini untuk menjaga keberlangsungan bisnis.

Pada perspektif proses internal bisnis, perusahaan dihadapkan dengan kondisi dimana karyawan dan pemasok didorong untuk melakukan kegiatan dari rumah akibat pembatasan skala besar. Hal ini pun mengakibatkan terhambatnya rantai pasok dan juga ketersediaan karyawan akibat karyawan sakit dan harus melakukan isolasi mandiri. Maka strategi yang tepat untuk mengatasi hal ini merupakan mitigasi kesehatan agar karyawan tidak tertular penyakit dan membangun sistem rantai pasok baru untuk menyesuaikan peraturan pemerintah. Terakhir, pada perspektif pembelajaran dan pengembangan, perusahaan dihadapkan dengan kondisi dimana perusahaan harus bisa fleksibel dan menyesuaikan diri dengan kondisi pasar sehingga strategi perusahaan cenderung berusaha untuk menemukan teknologi, produk, atau konsep pemasaran baru agar dapat menyesuaikan dengan kondisi dan preferensi pasar.

KESIMPULAN

Secara garis besar, perusahaan pada penelitian ini mengalami dampak signifikan jika dilihat dari seluruh perspektif *Balanced Scorecard*. Walaupun perusahaan pada penelitian ini memiliki jenis produk dan pasar yang berbeda, seperti produk MBLI dan DLTA yang memproduksi minuman beralkohol dan minuman bersoda dengan BEEF yang merupakan distributor produk sapi, namun dampak utama yang mereka rasakan memiliki persamaan. Dampak utama yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan ini adalah terkait penurunan permintaan dari pelanggan dan juga pembatasan sosial yang dilakukan oleh pemerintah. MBLI dan DLTA sebagai produsen minuman beralkohol dan minuman non-alkohol mengalami penurunan permintaan dari pelanggan akibat preferensi pelanggan terhadap produk tersier menurun. Sedangkan BEEF yang memiliki sebagian besar pelanggan dari hotel dan restoran, mengalami penurunan permintaan akibat ditutupnya hotel dan restoran sebagai bagian dari peraturan pembatasan sosial. Sehingga secara keseluruhan, strategi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dalam mempertahankan keberlangsungan bisnisnya adalah untuk melakukan perluasan jaringan, baik dalam hal pemasaran maupun dalam menghasilkan produknya.

REFERENSI

- Aday, S., & Aday, M. S. (2020). Impact of COVID-19 on the food supply chain. In *Food Quality and Safety* (Vol. 4, Issue 4, pp. 167–180). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>
- Alijoyo, A., Wijaya, Q. B., Jacob, I., & al Fattaah, M. M. (2020). *Business Impact Analysis*. www.lspmks.co.id
- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 5(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6>.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha. *Publikasi BPS RI*, 3101038. <https://www.bps.go.id/publication/2020/09/15/9efe2fbda7d674c09ffd0978/analisis-hasil-survei-dampak-covid-19-terhadap-pelaku-usaha.html>
- Blyth, M. (2009). Building an Effective Incident Management Plan. *John Wiley & Sons. Inc.*
- Delta Djakarta Tbk. (2021). *Laporan Tahunan 2020*. PT Delta Djakarta Tbk. https://www.deltajkt.co.id/file/laporan_tahunan/AnnualReport2020.pdf
- Delta Djakarta Tbk. (2021). *Public Expose Laporan Tahunan 2020*. PT Delta Djakarta Tbk. https://www.deltajkt.co.id/file/announcements/Public_Expose_2020_Annual_Report.pdf
- Delta Djakarta Tbk. (2022). *Laporan Tahunan 2021*. PT Delta Djakarta Tbk. https://www.deltajkt.co.id/file/laporan_tahunan/AnnualReport2021.pdf
- Delta Djakarta Tbk. (2022). *Public Expose Laporan Tahunan 2021*. PT Delta Djakarta Tbk. https://www.deltajkt.co.id/file/announcements/Public_Expose_2022_FOR_AGM_2021.pdf
- Engemann, K. J., & Henderson, D. M. (2012). *Business continuity and risk management : essentials of organizational resilience*. Rothstein Associates Inc.
- Estika Tata Tiara Tbk. (2021). *Laporan Tahunan 2020*. PT Estika Tata Tiara. http://ir.kibif.com/wp-content/uploads/2021/07/BEEF_Annual%20Report%202020.pdf

- Estika Tata Tiara Tbk. (2021). *Public Expose 2020*. PT Estika Tata Tiara. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202012/9d713c85d5_69847480d9.pdf
- Estika Tata Tiara Tbk. (2022). *Laporan Tahunan 2021*. PT Estika Tata Tiara. <http://ir.kibif.com/wp-content/uploads/2022/08/Annual%20Report%202021.pdf>
- Estika Tata Tiara Tbk. (2022). *Public Expose 2021*. PT Estika Tata Tiara Tbk. [http://ir.kibif.com/wp-content/uploads/2021/12/Public%20Expose%202021%20\(BEEF\).pdf](http://ir.kibif.com/wp-content/uploads/2021/12/Public%20Expose%202021%20(BEEF).pdf)
- Frikha, G., Lamine, E., Kamissoko, D., Benaben, F., & Pingaud, H. (2021). Toward a modeling tool for business continuity management. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1156–1161. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.136>
- Health, R. (1999). A crisis management perspective of business continuity. In A. Hiles (Ed.), *The definitive handbook of business continuity management* (pp. 43–54). John Wiley.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO/TS 22317:2021 Security and resilience — Business continuity management systems — Guidelines for business impact analysis*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:22317:ed-2:v1:en>
- Kalla, T.L. (2020) Pandemi Covid-19, Estika Bakal Review target, investor.id. Berita Satu. Available at: <https://investor.id/market-and-corporate/214561/pandemi-covid19-estika-bakal-review-target> (Accessed: November 30, 2022).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Krell, E. (2006). *Business Continuity Management*. NY: American Institute of Certified Public Accountants.
- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons*, 64(5), 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>
- Moka. (2020). *Industri F&B Terkena Dampak Paling Signifikan Akibat Virus Corona, sedang Pendapatan Harian Industri Ritel Terjun Bebas*. Moka Teknologi Indonesia. <https://blog.mokapos.com/industri-fb-terkena-dampak-paling-signifikan-akibat-virus-corona>
- Multi Bintang Indonesia Tbk. (2021). *Laporan Tahunan 2020*. PT Multi Bintang Indonesia Tbk. <https://www.multibintang.co.id/download/214e9eb6906cc67085d11bc3adc0cf36.pdf>
- Multi Bintang Indonesia Tbk. (2022). *Laporan Tahunan 2021*. PT Multi Bintang Indonesia Tbk. <https://www.multibintang.co.id/download/60763db1bf0f940c6c69fb48c782d0d8.pdf>
- Nakat, Z., & Bou-Mitri, C. (2021). COVID-19 and the food industry: Readiness assessment. *Food Control*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107661>
- O’Hehir, M. (1999). What is a business continuity planning (BCP) strategy? In A. Hiles (Ed.), *The definitive handbook of business continuity management* (pp. 25–43). John Wiley.

- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fjrab.v15i1.424>
- Sikdar, P. (2017). *Practitioner's Guide to Business Impact Analysis*. Auerbach Publications.
- Supriadi, L. S. R. and Sui Pheng, L. (2018). Business Continuity Management (BCM). In *Business Continuity Management in Construction* (pp. 41–73). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5487-7_3
- Telukdarie, A., Munsamy, M., & Mohlala, P. (2020). Analysis of the impact of covid-19 on the food and beverages manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12229331>
- Tucker, E. (2015). *Business continuity from preparedness to recovery : a standards-based approach*. Elsevier Inc.
- Utomo, W. S., & Suwardi, E. (2013). *Telaah Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Upaya Keberlangsungan Usaha Pada kopegtel Surya Cendrawasih Madiun* [Thesis]. Universitas Gadjah Mada.