



Deloitte untuk Nusantara

Organisasi dan Kepemimpinan:
Tangguh Melewati Krisis Pandemi COVID-19



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Corona Virus Disease-19 (COVID-19) telah menjadi pandemi global dan membuat hampir seluruh penjuru dunia berada di dalam situasi ketidakpastian dan kekhawatiran. Di Indonesia, pasien positif COVID-19 diumumkan pertama kalinya oleh Pemerintah Indonesia pada 2 Maret 2020, setelahnya, jumlah korban positif lainnya terus bertambah dengan cepat dan diperkirakan akan mencapai 105.765 kasus positif pada akhir Juni 2020.

Melihat situasi dimana COVID-19 yang belum juga dapat diprediksi kapan akan berakhir, Pemerintah Indonesia langsung mencari strategi dan menerapkan langkah-langkah pencegahan penyebaran COVID-19, mulai dari *physical distancing* hingga diterapkannya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk pertama kalinya di Jakarta pada 10 April 2020 lalu.

Kebijakan dari Pemerintah tersebut membuat hampir seluruh perusahaan di Indonesia wajib menjaga batas jarak aman di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, salah satunya dengan memperbolehkan karyawan bekerja jarak jauh dari rumah masing-masing. Hal tersebut bukan keputusan yang mudah bagi perusahaan karena mereka harus tetap menjaga operasionalnya serta tata

kelola organisasinya berjalan dengan baik. Seiring berjalannya waktu, berbagai permasalahan yang harus dihadapi perusahaan pun akan muncul seperti kurangnya koordinasi di lingkungan internal ataupun eksternal, adanya keterbatasan fasilitas fisik, mulai dari *laptop* hingga akses internet, budaya kerja baru serta ancaman keamanan siber.

Di tengah situasi krisis ini, tentunya kehadiran pemimpin yang sanggup melihat ke depan memiliki peran yang vital di perusahaan. Untuk menghadapi semua masalah yang terjadi, seorang pemimpin harus menunjukkan kapabilitas dirinya di tengah situasi krisis tersebut seperti mendahulukan prioritas misi perusahaan, bertindak berani mengambil keputusan dengan pemikiran yang matang, memiliki pandangan luas, serta menjadi penggerak untuk timnya agar tetap optimis dan tumbuh lebih kuat. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki rasa percaya diri untuk terus mengembangkan perusahaannya hingga situasi normal kembali dan siap apabila gelombang kedua krisis muncul kembali di masa yang akan datang.

Koordinasi dan berkolaborasi yang tetap terjaga antar perusahaan dengan pihak-pihak internal maupun eksternal

merupakan kunci untuk perusahaan agar tidak terjebak dalam situasi krisis ini, yaitu dengan manajemen internal, pasar, rantai pasokan hingga pemangku kepentingan ekonomi hingga sosial lainnya. Salah satu contohnya adalah langkah yang diambil oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menginstruksikan beberapa perusahaan BUMN untuk berkoordinasi dengan pihak swasta dalam memetakan fasilitas kesehatan yang dapat dimaksimalkan guna menangani penyebaran COVID-19. Lalu, Kementerian BUMN juga bekerjasama dengan sebuah perusahaan teknologi swasta dalam penyediaan penggunaan infrastruktur teknologi *video conference* hingga percepatan transformasi digital seperti *smart supply chain*, *big data analytic* hingga *executive dashboard*.

Dalam konteks ini, kami akan membahas tiga aksi penting yang dapat dilakukan para pemimpin perusahaan di tengah situasi krisis ini, antara lain:

1. Menanggapi Krisis: Mempersiapkan dan Mengelola Keberlangsungan Dalam Sistem Bekerja Jarak Jauh Secara Digital
2. Memulihkan Kembali Tata Kelola Organisasi Perusahaan: Belajar dan Bangkit Lebih Kuat
3. Melangkah Maju: Persiapan Menuju Fase Normal yang Baru



Menanggapi Krisis: Mempersiapkan dan Mengelola Keberlangsungan Dalam Sistem Bekerja Jarak Jauh Secara Digital

Bekerja jarak jauh merupakan salah satu opsi yang dipilih perusahaan ketika Pemerintah Indonesia mulai menerapkan pembatasan sosial dalam memperlambat penyebaran COVID-19. Untuk itu, pemimpin perusahaan perlu memberikan pengarahannya kepada timnya dalam memahami kapasitasnya masing-masing, beradaptasi dengan budaya baru hingga mengantisipasi adanya rencana yang tidak terduga. Namun di sisi lain, opsi bekerja jarak jauh secara digital ini juga merupakan kesempatan yang bagus untuk mengubah budaya bekerja di masa depan.

Selain itu, perusahaan harus memahami kapabilitas karyawannya yang bekerja sebagai pekerja lepas (*freelance*) untuk siap bekerja secara fleksibel dalam mendukung fungsi lain dalam organisasi yang membutuhkan bantuan.

Dalam jangka panjang, perusahaan juga harus mulai mempertimbangkan berbagai alternatif program rekrutmen yang efektif dan selektif untuk menghadirkan sumber daya manusia yang memiliki ketangkasan dan fleksibel dalam bekerja sehingga dapat menghadapi kemungkinan volatilitas dalam masa krisis di masa yang akan datang.

Masalah yang Dialami

Beberapa perusahaan kemungkinan besar akan menghadapi masalah dalam mengelola organisasinya di situasi krisis ini, antara lain: kelebihan kapasitas di bagian tertentu contohnya di bagian karyawan *front office*, beban pekerjaan yang berlebih dalam satu fungsi tertentu seperti dalam fungsi rantai pasokan, program perekrutan sumber daya manusia yang tidak efektif, kebijakan pengurangan karyawan, tidak memahami keterampilan karyawan secara menyeluruh sehingga membatasi opsi rotasi karyawan hingga kurangnya dukungan teknologi yang dimiliki perusahaan.



Pendekatan yang Disarankan

- **Metode Bekerja Jarak Jauh**
Memanfaatkan kesempatan untuk merancang proses agar tenaga kerja lebih siap bekerja dari jarak jauh secara digital. Mendukung manajer dengan pelatihan untuk mengelola tim secara jarak jauh.
- **Metode Marketplace Attitude:**
Memahami dan memperhitungkan kapabilitas dan kemampuan pada seluruh karyawan untuk dapat ditempatkan di luar fungsi kerjanya apabila terdapat kebutuhan yang mendesak. Perusahaan juga perlu berimprovisasi terhadap teknologi digital dan membangun keterampilan manajerial baru.

Membangun Kapabilitas Cara Bekerja Jarak Jauh di Masa Depan Secara Berkelanjutan

Dengan tetap mengikuti peraturan yang telah dibuat oleh Pemerintah di masa pandemi, perusahaan dapat memaksimalkan metode bekerja jarak jauh dengan menerapkan konsep dan praktik kerja sebagai berikut:



Memulihkan Kembali Tata Kelola Organisasi Perusahaan: Belajar dan Bangkit Lebih Kuat

Setelah berhasil merespon dengan cepat di masa awal krisis, tantangan lainnya yang dihadapi perusahaan adalah berusaha untuk bangkit kembali setelah kondisi perusahaan harus berjuang dalam mengatasi berbagai guncangan, baik dari sisi permintaan maupun penawaran selama situasi krisis tersebut. Hal ini juga telah diakui oleh Menteri BUMN terkait dampak pandemi COVID-19 yang berimbas pada pendapatan serta beban operasional perusahaan-perusahaan BUMN, maupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di hampir seluruh sektor mulai dari pariwisata, transportasi, energi, infrastruktur hingga perbankan.

Untuk memulihkan suatu organisasi, pemimpin perusahaan dengan sifat kepemimpinan yang dibutuhkannya harus dapat merencanakan dan melaksanakan kolaborasi lintas fungsi internal dengan baik pada fase pemulihan. Selain itu, pemimpin perusahaan juga harus segera melakukan koordinasi eksternal ke seluruh rantai pasok dan ekosistem bisnis perusahaan secara menyeluruh.

Fokus pemulihan yang dibangun dalam suatu organisasi perusahaan harus terdapat di semua elemen manajemen yang ikut terkena dampak COVID-19 mulai dari sumber daya manusia hingga ke pelanggan.

Teknologi memegang peran penting bagi para pemimpin bisnis selama periode pemulihan ini, baik dalam melakukan kolaborasi dan koordinasi, menyusun perencanaan dan eksekusi serta memastikan semua data dan sistem tetap

aman dan stabil di semua lini bisnis. Di Indonesia, beberapa perusahaan khususnya Badan Usaha Milik Negara/ Daerah (BUMN/D) mulai menerapkan kebijakan baru demi keselamatan karyawan dan terjaganya operasional bisnis. Kebijakan itu antara lain mulai diberlakukan pada pertengahan Maret, dengan sistem bekerja jarak jauh bagi tiga kategori karyawan, yaitu: karyawan yang menggunakan transportasi publik, berusia 50 tahun ke atas, dan yang sedang sakit. Dalam kebijakan semacam inilah, tantangan para pemimpin bisnis harus tetap menjaga koordinasi dan harmonisasi baik untuk internal ataupun eksternal. Meski pandemi berimbas dan sebagian karyawan tetap bekerja di kantor secara fisik untuk melayani masyarakat, pada sisi lain, menteri juga meminta agar tidak ada pemutusan hubungan kerja bagi para karyawan BUMN/D.

Meski demikian, tidak sedikit pula perusahaan-perusahaan yang tidak dapat memulihkan kembali manajemen organisasi dan operasional bisnisnya akibat dampak COVID-19 sehingga menyebabkan kerugian, pemberhentian tenaga kerja hingga tutupnya bisnis usaha, seperti yang telah dilakukan di lebih dari 2.800 perusahaan di DKI Jakarta, yaitu pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi lebih dari 25.000 pegawainya.

Untuk pulih dan bangkit dari dampak krisis COVID-19 ini, perusahaan-perusahaan baik BUMN/D maupun korporasi di Indonesia harus lebih agresif dalam melakukan langkah-langkah pemulihan manajemen di lini-lini prioritas yaitu dalam komando kepemimpinan, sumber daya manusia, rencana bisnis dan keuangan yang berkelanjutan, rantai pasok, pelanggan serta transformasi digital.

BUMN/D dan korporasi harus lebih agresif dalam melakukan langkah pemulihan manajemen di lini prioritas berikut:

- komando kepemimpinan,
- sumber daya manusia,
- rencana bisnis dan keuangan yang berkelanjutan,
- rantai pasok,
- pelanggan, serta
- serta transformasi digital.

Aksi Pemulihan Manajemen Organisasi di Masa Krisis

Prioritas	Aksi Pemulihan Manajemen	Pemangku Kepentingan
 Command Center (Pusat Komando)	• Mengaktifkan rencana darurat pemulihan operasional masa krisis jika diperlukan; • Mengambil pelajaran yang dapat dipetik dan membangun kembali dengan sistem ketahanan yang lebih kuat; • Mengesahkan serta memperbaharui buku pedoman krisis dan pemulihan milik perusahaan; • Mempersiapkan protokol pasca krisis untuk melaksanakan standar operasional normal fungsional; • Mempersiapkan proyek atau program yang dapat membawa perubahan.	• Direktur Utama
 Sumber Daya Manusia dan Strategi Bisnis	• Menyusun ulang konsep strategi dan model tenaga kerja; • Mengembalikan kecepatan dan ketepatan kinerja pegawai yang hilang serta mengembangkan kapabilitasnya untuk siap jika krisis terjadi; • Melaksanakan strategi yang terfokus pada pertumbuhan perusahaan, <i>business partnership</i> dan restrukturisasi perusahaan.	• Direktur Utama • Direktur Sumber Daya Manusia • Direktur Strategi
 Keberlanjutan Bisnis dan Keuangan	• Melakukan penyelesaian klaim dan kontrak bermasalah antar internal ataupun eksternal perusahaan; • Memperbaiki laporan keuangan yang mungkin terdampak di masa krisis; • Memastikan tenaga kerja khusus audit internal dialokasikan kembali berdasarkan risiko-risiko yang ada; • Memastikan sumber operasional bisnis dan fungsi dukungan yang ada berada dalam porsi yang tepat, misalnya pegawai tetap versus tidak tetap atau kapabilitas tenaga kerja versus teknologi yang ada; • Menerapkan peningkatan ekuitas dan pembiayaan kembali hutang berbiaya rendah; • Tidak berfokus terhadap aset perusahaan yang bukan inti bisnis ataupun yang memiliki kinerja rendah.	• Direktur Keuangan • Direktur Operasional • Direktur Risiko • Direktur Teknologi • Kepala Divisi
 Rantai Pasok	• Melihat jaringan rantai pasok yang kemungkinan ikut terdampak krisis; • Berkolaborasi dengan pelanggan dan pemasok untuk melakukan sinkronisasi operasional; • Mengelola persediaan barang dan arus kas barang dengan eksekusi yang cepat serta akurat.	• Direktur Operasional • Direktur Teknologi • Kepala Divisi
 Pelanggan	• Meninjau kembali konsumsi pelanggan dengan persediaan dan kebutuhan yang ada; • Menggunakan sistem media teknologi untuk terus berkomunikasi dengan pelanggan; • Mengatur ulang manajemen piutang dan manajemen pengelolaan piutang dengan <i>Key Performance Index</i> (KPI).	• Direktur Pengembangan Pasar
 Transformasi Digital	• Memperbaharui infrastruktur digital yang dapat disinkronisasikan dalam masa krisis; • Menyusun pengaturan kerja yang fleksibel secara digital; • Mengoptimalkan bisnis perusahaan secara <i>online /e-commerce</i>.	• Direktur Inovasi dan Pengembangan Bisnis • Direktur Keuangan • Direktur Sumber Daya Manusia • Direktur Teknologi • Direktur Pengembangan Pasar • Kepala Divisi

Melangkah Maju: Persiapan Menuju Fase Normal yang Baru

Situasi krisis yang sedang terjadi pada saat ini memiliki kemungkinan untuk dapat terulang kembali di masa yang akan datang. Dalam situasi ketidakpastian di masa depan, hal yang terpenting bukanlah menilai dari aksi apa saja yang telah dilakukan oleh pemimpin perusahaan, tetapi harus menilai dari bagaimana cara para pemimpin perusahaan melakukan aksinya tersebut.

Berdasarkan sebuah studi yang diterbitkan Harvard Business Review tentang kinerja perusahaan selama tiga resesi terakhir, mengungkapkan bahwa dari 4.700 perusahaan yang diteliti, perusahaan yang paling cepat mengambil keputusan untuk memangkas biaya perusahaan dalam jumlah yang besar di tengah resesi memiliki probabilitas yang lebih rendah dalam mengungguli pesaingnya setelah masa resesi berakhir. Dengan kata lain, para pemenang adalah perusahaan yang berhasil menyeimbangkan strategi

jangka pendek dan jangka panjang melalui pertimbangan investasi yang harus diprioritaskan untuk kebutuhan masa depan diiringi dengan mengurangi biaya dalam bertahan di tengah krisis secara selektif.

Sesuai dengan semangat perubahan/restrukturisasi di BUMN/D, disrupsi yang terjadi saat ini juga memaksa BUMN/D untuk mempertimbangkan strategi dan perencanaannya. Sebagai contoh, jika BUMN/D mulai berpikir untuk mengubah model kerja pegawai untuk melakukan pekerjaan jarak jauh, bagaimana hal itu dapat memengaruhi portofolio properti korporat? Apakah ada penghematan biaya yang dapat dicapai dengan berkurangnya lokasi kerja fiskal? Apakah ada tantangan baru yang mungkin berkembang jika BUMN/D mengadopsi model kerja yang terdesentralisasi? Apakah BUMN/D memerlukan protokol keamanan siber yang lebih kuat? Perubahan apa yang perlu dibuat BUMN/D untuk kebijakan pelatihan dan komunikasi perusahaan?

BUMN/D yang tangguh akan mengutamakan misi terpenting yaitu menstabilkan situasi dengan mengambil tindakan tegas dan cepat. Para pemimpin BUMN/D yang efektif dinilai dengan kecermatan mereka untuk mengidentifikasi peluang bisnis dan model bisnis baru yang dapat muncul setelah fase pemulihan. Dalam fase pemulihan bisnis, kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif dengan berbagai fungsi internal akan sangat penting dalam fase pemulihan krisis. Selain itu kemampuan untuk bekerjasama dengan mitra bisnis dan pelanggan sangat penting untuk menyeimbangkan kembali pasokan dengan permintaan dan mempercepat waktu pemulihan.



Rencana Aksi dan Penanggung Jawab Untuk Mempersiapkan Fase Normal Yang Baru

Fungsi Organisasi	Penanggung Jawab	Apa yang harus dilakukan?
 Command Center	• Direktur Utama	• Mengorganisir Perencanaan Manajemen Krisis dalam aktivitas <i>Business As Usual</i> (BAU); • Melakukan pengkinian atas buku pedoman krisis untuk merefleksikan pelajaran yang dipetik dari COVID-19; • Membuat desain organisasi untuk ketahanan dan fleksibilitas; • Melakukan penilaian kerentanan secara berkala.
 SDM dan Strategi	• Direktur Utama • Direktur SDM • Direktur Strategi	• Mengatur ulang mekanisme kerja untuk mendukung fase normal yang baru; • Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang Manajemen Krisis; • Mempertimbangkan bentuk model bisnis dan ekosistem masa datang; • Mempertimbangkan analisa skenario kedalam pengambilan keputusan strategis.
 Kontinuitas Bisnis <i>(Business Continuity)</i> dan Keuangan	• Direktur Keuangan • Direktur Operasional • Direktur Manajemen Risiko • Direktur Teknologi	• Melakukan perkiraan (<i>forecast</i>) keuangan dan skenario yang matang secara berkelanjutan; • Melakukan <i>stress test model</i> terhadap bisnis dan struktur modal; • Membangun resiliensi dalam operasional dan keuangan.
 Rantai Pasok <i>(Supply Chain)</i>	• Direktur Operasional • Direktur Teknologi	• Membangun pusat Informasi untuk memprediksi, merasakan (<i>sensing</i>), dan memformulasikan respons risiko; • Merestrukturisasi rantai pasok untuk meningkatkan ketahanan; • Menerapkan solusi Industry 4.0 dan <i>Digital Supply Network</i> (DSN) untuk meningkatkan visibilitas, sinkronisasi, optimisasi, dan kegesitan.
 Pelanggan <i>(Customer Engagement)</i>	• Direktur Pemasaran / Pengembangan Bisnis	• Membangun saluran komunikasi yang terbuka dengan pelanggan; • Mengevaluasi kapasitas / insentif untuk memberikan dukungan keuangan; • Mengembangkan rencana darurat untuk disrupsi keuangan; • Meninjau kembali model operasional untuk memperkuat keterlibatan pelanggan.
 Transformasi Digital	• Direktur Pemasaran / Pengembangan Bisnis • Direktur Informasi / Teknologi • Direktur Keuangan • Direktur SDM	• Menerapkan mekanisme kerja masa depan yang berbasis digital untuk proses bisnis dan fungsi <i>back-office</i>; • Merefleksikan pelajaran yang dipetik dan belajar dari praktik terkemuka.

Cepat atau lambat situasi krisis ini akan berlalu. Sebagai pemimpin perusahaan, pada akhirnya mereka perlu memiliki fleksibilitas dan kemampuan bertahan dari kondisi nyata yang dihadapi pada saat krisis dan setelah itu, harus mengupayakan pemulihan dengan efektif dan cepat dengan melihat kembali peluang-peluang yang terdapat di pasar dan tetap menjaga harmonisasi antar para pemangku kepentingan.

Namun, perlu diingat bahwa di kemudian hari, krisis akan selalu saja bisa muncul kembali dalam bentuk yang berbeda. Kuncinya adalah kapabilitas seorang pemimpin perusahaan sebagai pusat komando yang dengan tenang dan matang untuk tetap mampu berkoordinasi antar departemen perusahaan, memaksimalkan kinerja perusahaan agar tetap mencapai target hingga mampu kembali menyeimbangkan permintaan dan penawaran di perusahaannya pada fase pemulihan. Tata kelola organisasi dibawah pemimpin perusahaan yang memiliki kemampuan-kemampuan tersebut tidak saja bermanfaat untuk kepentingan perusahaan saat ini tetapi juga untuk pemulihan ekonomi secara keseluruhan di masa mendatang.

Krisis akan selalu saja bisa muncul kembali dalam bentuk yang berbeda. Kuncinya adalah kapabilitas seorang pemimpin perusahaan sebagai pusat komando.

Tata kelola organisasi dibawah pemimpin perusahaan yang memiliki kemampuan tersebut tidak saja bermanfaat untuk kepentingan perusahaan saat ini tetapi juga untuk pemulihan ekonomi secara keseluruhan di masa mendatang.



Daftar Pustaka

1. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, "The Heart of Resilient Leadership, Responding to COVID-19", 2020
2. www. Liputan6.com (2020, 3 April), Doni Monardo Sebut Prediksi Puncak Corona Akhir Juni atau Juli Akurat, 4 April 2020, <https://www.liputan6.com/news/read/4218198/doni-monardo-sebut-prediksi-puncak-corona-akhir-juni-atau-juli-akurat>
3. www.kontan.co.id (2020, 20 April), Dampak Virus Corona 139.288 Pekerja di DKI Jakarta Kena PHK dan Dirumahkan, 20 April 2020, <https://regional.kontan.co.id/news/dampak-virus-corona-139288-pekerja-di-dki-jakarta-kena-phk-dan-dirumahkan>
4. Killpatrick Jim, Alexander, Craig, Barter, Lee, "COVID-19: Orchestrating the recovery of organizations and supply chains", 2020
5. Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen, "Roaring out of recession," Harvard Business Review, March 2010.

Contact

Claudia Lauw Lie Hoeng

Country Leader

clauw@deloitte.com

Business Leader

Elisabeth Imelda

Audit Leader

Imelda & Rekan

eimelda@deloitte.com

Rosita Uli Sinaga

Assurance Service Leader

Imelda & Rekan

rsinaga@deloitte.com

Melisa Himawan

Tax & Legal Leader

Deloitte Touche Solutions

mehimawan@deloitte.com

Edy Wirawan

Financial Advisory Leader

PT Deloitte Konsultan Indonesia

ewirawan@deloitte.com

Brian Indradjaja

Risk Advisory

PT Deloitte Konsultan Indonesia

bindradjaja@deloitte.com

Iwan Atmawidjaja

Consulting Leader

PT Deloitte Consulting

iatmawidjaja@deloitte.com

Irawati Hermawan

Legal Leader

Hermawan Juniarto & Partners

irahermawan@hjplaw-deloitte.com

Meet the team

SOE & PS Coordinator



Rosita Uli Sinaga
Assurance Advisory
rsinaga@deloitte.com

Business Leader Representatives



Bambang Andri
Audit
bandri@deloitte.com



Zulfahri
Financial Advisory
zulfahri@deloitte.com



Richard Ticoalu
Risk Advisory
rticoalu@deloitte.com



Balim
Tax
bbalim@deloitte.com



Iwan Atmawidjaja
Consulting
iatmawidjaja@deloitte.com

Kontributor

Alstair Barata, Albert Nathaniel, Steve Aditya, Eleonora Bergita, Desy Budi Utami, Michael Bima Radhitia, Beby Dyah Widiyanti, Dewanto Putera Utama, Jalaluddin Mannagalli, Karel Sinaga



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organisation"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax & legal and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organisation") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Ho Chi Minh City, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei, Tokyo and Yangon.

About Deloitte Indonesia

In Indonesia, services are provided by PT Deloitte Konsultan Indonesia and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organisation") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.