

Economic Bulletin – Issue 78

Risiko Utama Konteks Korporasi Tahun 2026



- Secara keseluruhan, 84,1% responden telah memiliki sertifikasi profesional manajemen risiko.
- Kepemilikan sertifikasi ini didominasi secara masif oleh entitas BUMN/BUMD (88,04%) dan perusahaan publik (87,09%).
- Anomali besar ditemukan pada sektor pasar modal yang mencatatkan tingkat sertifikasi nihil (0%) di antara responden.
- Zona Kritis (*High Risk, Low Readiness*): Korporasi di Indonesia tercatat paling tidak siap menghadapi guncangan eksternal di luar kendali mereka, seperti perubahan kebijakan pemerintah, penurunan daya beli, dan iklim usaha yang tidak kondusif.
- Zona Terkendali (*High Risk, High Readiness*): Berbanding terbalik dengan risiko eksternal, ancaman digital seperti keamanan siber dan peretasan data dinilai telah memiliki infrastruktur mitigasi yang sangat solid.
- Jajaran manajerial harus menyusun rencana strategis pada aspek operasional, digital, dan regulasi untuk menghadapi top risk di tahun 2026.

Ibrahim Kholilul Rohman

ibrahim.kholilul@ifg.id
Senior Research Associate IFG Progress &
Universitas Indonesia

Charles R. Vorst

sekretariat@irmapa.org
Ketua Indonesia Risk Management
Professional Association (IRMAPA)

R. Rachmadi Gustrian

rachmadi.gustrian@ifg.id
Sekretaris Jenderal IRMAPA &
Transformation Leader IFG

Peksyaji

peksyaji@gmail.com
Statistician

Anggito Damar Abimanyu

anggito.abimanyu@ui.ac.id
Research Intern

Risiko Utama Konteks Korporasi Tahun 2026

Pendahuluan

Latar Belakang

Lanskap geopolitik global tahun 2026 telah bertransformasi secara radikal, menciptakan lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian dan menuntut redefinisi peran manajemen risiko bagi korporasi di Indonesia. Berbeda dengan kondisi satu dekade lalu, dinamika saat ini diwarnai oleh konflik bersenjata yang berkepanjangan, rivalitas ekonomi yang tajam, serta fragmentasi blok perdagangan yang kompleks. Ketidakpastian ini tidak hanya mengguncang stabilitas politik dunia, tetapi juga secara fundamental membentuk ulang peta risiko yang memaksa pelaku usaha untuk meninggalkan pendekatan konvensional demi menjaga resiliensi organisasi.

Eskalasi ketegangan ini dipicu oleh perang dagang yang kian intensif, terutama akibat kebijakan tarif proteksionis sepihak oleh Amerika Serikat yang memicu aksi balasan dari kekuatan ekonomi besar lainnya. Di saat yang sama, krisis geopolitik di kawasan strategis seperti konflik Rusia–Ukraina serta memburuknya situasi di Timur Tengah telah menciptakan guncangan pada rantai pasok energi global. Lonjakan harga minyak mentah yang mencapai kisaran USD 120 per barel menjadi katalisator utama meningkatnya volatilitas pasar keuangan dan melemahnya kepercayaan investor, yang pada akhirnya menekan prospek pertumbuhan ekonomi global secara menyeluruh.

Di tengah guncangan global tersebut, lanskap risiko domestik Indonesia sepanjang tahun 2025 turut mengalami eskalasi yang signifikan dari sisi non-finansial. Stabilitas sosial menghadapi ujian berat akibat tekanan inflasi impor yang menggerus daya beli masyarakat, memicu friksi sosial di berbagai sentra industri. Kerentanan ini diperparah oleh ancaman bencana alam yang persisten, di mana peningkatan intensitas bencana hidrometeorologi dan aktivitas vulkanik di jalur “Cincin Api” telah beberapa kali melumpuhkan simpul logistik nasional. Lebih jauh lagi, sektor korporasi dan publik dikejutkan oleh lonjakan serangan siber yang kian canggih. Maraknya kasus ransomware, dan kebocoran data strategis sepanjang tahun ini menyingkap celah keamanan digital yang serius, menegaskan bahwa ancaman terhadap keberlangsungan bisnis kini tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga digital dan sistemik.

Menghadapi tekanan eksternal yang masif tersebut, dunia korporasi di Indonesia kini berada pada titik balik di mana manajemen risiko bermutasi dari instrumen defensif menjadi navigasi strategis bagi keberlanjutan bisnis. Sejalan dengan teori ekonomi klasik John Haynes (1895), pengelolaan risiko yang efektif dipandang sebagai prasyarat fundamental bagi masyarakat rasional untuk memperoleh kompensasi ekonomi dan nilai tambah di tengah ketidakpastian. Di tingkat domestik, urgensi ini semakin diperkuat oleh kehadiran pemerintahan baru yang membawa agenda pembangunan ambisius yang

menuntut para pelaku usaha untuk mengadopsi pola pikir proaktif agar mampu menyelaraskan strategi operasional mereka dengan arah kebijakan nasional yang dinamis.

Berdasarkan uraian di atas, disusunlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil risiko utama yang paling mungkin terjadi (*likelihood*) dan paling berdampak (*impact*) bagi korporasi di Indonesia pada tahun 2026 berdasarkan lima isu utama: geopolitik, makroekonomi, sosial, alam, dan internal?
2. Sejauh mana tingkat kesiapan (*readiness*) korporasi di Indonesia dalam mengantisipasi dan memitigasi risiko-risiko utama yang diproyeksikan terjadi pada tahun 2026?
3. Risiko-risiko apa saja yang terklasifikasi dalam High Risk, Low Readiness?
4. Bagaimana peta sebaran kepemilikan sertifikasi profesional di bidang manajemen risiko pada berbagai jenjang jabatan di korporasi Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh karakteristik demografis responden (seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan jabatan) serta karakteristik organisasi terhadap persepsi mereka dalam menilai kemungkinan dan dampak suatu risiko?

Studi Literatur

Tinjauan pustaka dalam bagian ini disusun secara komprehensif untuk membangun fondasi teoretis yang kokoh bagi pengembangan instrumen pengukuran manajemen risiko. Eksplorasi literatur dilakukan melalui bedah konseptual mendalam terhadap fundamental manajemen risiko, yang kemudian diperkuat dengan komparasi terhadap berbagai laporan serta survei periodik terdahulu. Tidak hanya berhenti pada aspek teori, analisis ini juga mencakup tinjauan kritis atas berbagai studi empiris, khususnya yang menitikberatkan pada efektivitas metodologi pengukuran tingkat risiko dalam berbagai skala organisasi.

Seluruh temuan dari sintesis literatur tersebut menjadi basis utama dalam merumuskan kerangka kerja IFG Progress. Model ini dirancang secara spesifik untuk menghadirkan parameter yang presisi, adaptif, dan relevan guna memotret kualitas implementasi manajemen risiko selama proses survei berlangsung. Melalui integrasi antara teori akademis dan data empiris tersebut, kerangka kerja yang dihasilkan tidak sekadar memiliki validitas ilmiah yang tinggi, tetapi juga memiliki ketajaman dalam menangkap dinamika praktis serta kompleksitas yang terjadi di lapangan.

Konsep dan Definisi Manajemen Risiko

Meskipun para pakar mengemukakan definisi risiko dengan redaksi yang bervariasi, seluruh pandangan tersebut pada dasarnya bermuara pada inti makna yang selaras (Darmawi, 2022). Vaughan mempertegas hal ini dengan merinci risiko melalui beberapa dimensi krusial, yakni sebagai berikut:

1. Risiko adalah kans kerugian (*risk is the chance of loss*)

2. Risiko adalah kemungkinan kerugian (*risk is the possibility of loss*)
3. Risiko adalah ketidakpastian (*risk is uncertainty*)
4. Risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan (*risk is the dispersion of actual from expected result*)
5. Risiko adalah probabilitas suatu hasil yang berbeda dari harapan (*risk is the probability of any outcome different from the one expected*)

Kementerian BUMN mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian prosedur dan metodologi terstruktur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memperlakukan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha BUMN, mencakup sistem pengendalian intern dan tata kelola terintegrasi. Risiko adalah suatu keadaan, peristiwa atau kejadian ketidakpastian di masa depan yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan (Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, 2023).

Manajemen risiko di organisasi menjadi dasar dalam menciptakan nilai organisasi dan melindunginya secara keseluruhan agar sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Mencegah terjadinya kemungkinan yang berpotensi menghambat kegiatan operasional menjadi suatu kewajiban manajemen risiko di suatu organisasi. Manajemen risiko terintegrasi dan berkelanjutan mendorong organisasi untuk mampu mengambil keputusan yang tepat dalam mencapai tujuan objektif (SURVEI NASIONAL MANAJEMEN RISIKO 2019, 2019).

Laporan Survei Manajemen Risiko Terdahulu

1. Annual Risk Survey: Konteks Korporasi Indonesia 2024 oleh IRMAPA

Publikasi “Annual Risk Survey: Konteks Korporasi Indonesia 2024” merupakan hasil kolaborasi antara IRMAPA, IFG Progress, dan Sekolah Bisnis IPB University yang bertujuan memberikan gambaran komprehensif mengenai profil risiko utama bagi korporasi di Indonesia. Laporan ini menyoroti berbagai tantangan di era pemerintahan baru, termasuk dinamika geopolitik global, gejala makroekonomi, isu sosial, bencana alam, serta ancaman internal seperti serangan siber. Survei ini melibatkan lebih dari 400 responden dari berbagai latar belakang industri, di mana mayoritas (78,29%) telah memiliki sertifikat manajemen risiko, mencerminkan peningkatan kesadaran profesional di bidang ini.

Hasil survei mengidentifikasi beberapa risiko utama yang paling diwaspadai sepanjang tahun 2024. Pada isu geopolitik, kenaikan ongkos produksi menjadi risiko yang paling mungkin terjadi, sementara kenaikan harga BBM dan TDL dianggap memiliki dampak terbesar bagi perusahaan. Dalam ranah makroekonomi, pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS menjadi

perhatian utama karena berpotensi meningkatkan biaya operasional secara signifikan. Selain itu, risiko keamanan data dan kejahatan siber tetap menjadi ancaman internal tertinggi dengan tingkat kemungkinan dan dampak yang besar.

Secara umum, kesiapan industri di Indonesia dalam menghadapi risiko dinilai sudah baik dan mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, laporan ini mencatat adanya kesenjangan pada risiko tertentu, seperti penurunan daya beli masyarakat dan ketidakpastian iklim investasi, di mana perusahaan merasa kurang siap menghadapinya. Untuk memperkuat ketahanan organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola risiko diidentifikasi sebagai prioritas internal yang paling utama bagi korporasi di Indonesia (Annual Risk Survey: Konteks Korporasi Indonesia 2024, 2024).

2. Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 oleh CRMS Indonesia
3. Penerapan Enterprise Risk Management (ERM) atau Manajemen Risiko Terintegrasi telah menjadi standar fundamental yang diadopsi secara luas oleh sektor publik maupun swasta di Indonesia, sebagaimana terpotret dalam Survei Nasional Manajemen Risiko 2019 oleh Center for Risk Management Studies (CRMS) Indonesia. Mayoritas institusi dilaporkan telah mengimplementasikan proses pengelolaan risiko yang selaras dengan standar baku, yang secara langsung berimplikasi positif terhadap berbagai dimensi organisasi. Keberhasilan dalam memitigasi risiko ini terbukti mampu mengoptimalkan performa keuangan, meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, serta memperkuat kualitas layanan dan kinerja pegawai. Selain itu, organisasi yang tangguh terhadap risiko cenderung memiliki rantai pasok yang lebih efektif, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kepuasan konsumen secara signifikan.

Meskipun adopsi manajemen risiko sudah meluas, survei tersebut mengidentifikasi bahwa ketiadaan peta jalan (roadmap) manajemen risiko dalam strategi inti perusahaan masih menjadi hambatan struktural yang paling dominan. Dari sisi profil risiko, para responden menempatkan risiko perubahan regulasi pemerintah sebagai prioritas utama sekaligus ancaman dengan dampak terbesar terhadap keberlangsungan bisnis. Fenomena menarik terlihat pada persepsi terhadap risiko siber dan budaya organisasi; risiko siber belum menempati posisi lima besar dalam fokus perusahaan, sementara budaya kerja yang tidak kondusif dianggap sebagai elemen dengan tingkat dampak paling rendah. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan organisasi untuk lebih memprioritaskan risiko eksternal yang bersifat legal-formal dibandingkan risiko internal atau tantangan teknologi digital yang sedang berkembang (SURVEI NASIONAL MANAJEMEN RISIKO 2019, 2019).

Kerangka dan Metodologi Survei Manajemen Risiko

Bagian ini akan membahas kerangka metodologi yang digunakan dalam menyusun survei ini dengan pembahasan yang terdiri dari desain kuesioner, metode survei, metode pengukuran.

Desain Kuesioner

Kuesioner terbagi menjadi 3 bagian yakni:

1. *Background questions*: mencakup pertanyaan terkait informasi sosio-demografi responden diantaranya jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, jabatan, kepemilikan sertifikat profesi manajemen risiko, sektor perusahaan, industri perusahaan, status BUMN/BUMD, status PMA, dan status perusahaan publik.
2. *Risk questions*: mencakup pertanyaan terkait penilaian responden terhadap kemungkinan terjadinya suatu risiko dan dampaknya apabila terjadi di tahun 2023. Terdapat 5 isu yang terkemukakan dan diintisarikan dari beberapa hasil survei manajemen risiko global berdasarkan relevansinya terhadap situasi dan kondisi di Indonesia, yaitu:
 - a. Isu geopolitik
 - b. Isu makroekonomi
 - c. Isu sosial
 - d. Isu alam
 - e. Isu internal perusahaan

Dari masing-masing isu di atas kemudian diidentifikasi 5 risiko untuk setiap isu tersebut sebagai potensi kejadian relevan terjadi di Indonesia dalam sebuah daftar register risiko yang dapat dipilih oleh setiap responden. Sebagai tambahan, para responden juga dapat mengidentifikasi risiko baru untuk ditambahkan ke dalam daftar register risiko.

4. *Risk readiness question*: mencakup pertanyaan terkait penilaian responden terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi risiko yang mungkin terjadi, mulai dari kesiapan secara umum, kapasitas internal yang perlu ditingkatkan, tantangan dalam meningkatkan kapasitas internal, kompetensi SDM di bidang manajemen risiko, peran manajemen risiko, laporan manajemen risiko yang dihasilkan, teknologi manajemen yang digunakan, dan kebijakan serta prosedur pengendalian risiko yang dijalankan.

Metode Survei

1. Target Populasi

Populasi dalam survei ini adalah semua pihak dalam suatu perusahaan, yaitu:

- a. Manajemen puncak/pimpinan organisasi (contoh: Direksi/Dewan Komisaris/Anggota, Komite Dewan komisaris, atau setara)
- b. Manajemen senior organisasi (contoh: GM/Kadiv/EVP/VP/*Group Head*/Pimwil, atau setara)
- c. Manajemen menengah/lini organisasi (contoh: Manajer/Kabag/Pimca, atau setara)

d. Pemilik, pemegang saham, karyawan, *profesional independent*, dan wirausaha

2. Metode Sampling

Teknik sampling yang digunakan pada survei ini adalah *snowball*. *Snowball* merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang menerus. Teknik sampling *snowball* adalah metode sampling di mana sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke responden yang lainnya, biasanya metode ini digunakan untuk menjelaskan pola-pola sosial atau komunikasi (sosiometrik) suatu komunitas tertentu (Nurdiani, 2014).

3. Pelaksanaan Survei

Pengumpulan data dilakukan secara daring pada periode 25 Agustus 2025 sampai dengan 15 Januari 2026 dan mendapatkan 232 responden.

Metode Pengukuran

Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang dirancang untuk mengukur sikap yang dapat diterima dan divalidasi secara ilmiah yang dikembangkan oleh Rensis Likert (1932). Sikap yang dimaksud adalah sebagai cara preferensi seseorang dalam berperilaku atau bereaksi dalam keadaan tertentu yang berakar relatif pada keyakinan dan ide yang bertahan lama yang diperoleh dari interaksi sosial (Joshi et al., 2015). Skala likert bertujuan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2013).

Skala yang digunakan dalam kuesioner ini merujuk pada lima alternatif jawaban dengan penilaian skor dari 1 (sangat tidak mungkin/sangat tidak berdampak/sangat tidak siap) hingga 5 (sangat mungkin/sangat berdampak/sangat siap). Adapun lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Skala Pengukuran

Alternatif Jawaban Kemungkinan Risiko	Skor	Alternatif Jawaban Dampak Risiko	Skor	Alternatif Jawaban Kesiapan Perusahaan	Skor
Sangat tidak mungkin	1	Sangat tidak berdampak	1	Sangat tidak siap	1
Tidak mungkin	2	Tidak berdampak	2	Tidak siap	2
Cukup mungkin	3	Cukup berdampak	3	Cukup siap	3
Mungkin	4	Berdampak	4	Siap	4
Sangat mungkin	5	Sangat berdampak	5	Sangat siap	5

Sumber: IFG Progress Analysis

Ordered Probit

Mengingat variabel dependen berupa variabel ordinal dengan skala Likert 1 hingga 5, analisis ini menggunakan model Ordered Probit yang diestimasi dengan Maximum Likelihood Estimation (MLE). Model ini sesuai untuk variabel dependen yang bersifat kategorikal berurutan, yakni jarak antar kategori tidak diasumsikan sama secara kardinal. Selain itu, respons ordinal yang observable didasarkan pada variabel laten yang bersifat kontinu tetapi unobservable (Verbeek, 2017). Secara formal, variabel laten tersebut dimodelkan sebagai berikut:

$$y_{itrk}^* = X'_{it}\beta + \gamma t + \varepsilon_{itrk}$$

- y_{itrk}^* : variabel laten yang merepresentasikan tingkat persepsi risiko responden i pada tahun t untuk jenis risiko k dalam isu r (Geopolitik, Makroekonomi, Sosial, Alam, dan Internal)
- X'_{it} : vektor dari variabel independen (karakteristik responden dan organisasi)
- γt : *year fixed effects*
- ε_{itrk} : error term yang diasumsikan terdistribusi normal standar

Dari variabel laten y_{itrk}^* tersebut, respons ordinal ditentukan berdasarkan nilai ambang batas (*threshold*) sebagai berikut:

$$y_{itrk}^* = \begin{cases} 1, & \text{if } y^* \leq \mu_1 \\ 2, & \text{if } \mu_1 < y^* \leq \mu_2 \\ 3, & \text{if } \mu_2 < y^* \leq \mu_3 \\ 4, & \text{if } \mu_3 < y^* \leq \mu_4 \\ 5, & \text{if } y^* > \mu_4 \end{cases}$$

Koefisien estimasi β menunjukkan arah hubungan variabel independen terhadap variabel laten persepsi risiko. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel tersebut meningkatkan probabilitas responden untuk memilih kategori persepsi risiko yang lebih tinggi dan sebaliknya jika koefisien bernilai negatif. Karena Ordered Probit bersifat non-linear, interpretasi yang lebih jelas dan mudah dapat dilakukan melalui analisis marginal effects. Namun, supaya lebih ringkas, fokus utama dalam analisis adalah arah dan signifikansi statistik dari koefisien estimasi.

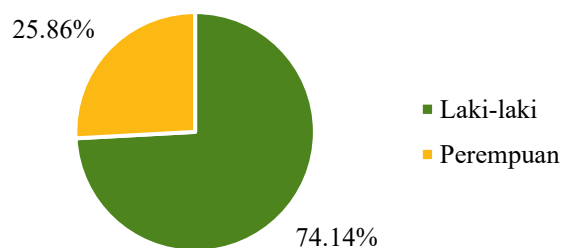
Analisis

Profil Responden

Dalam ekosistem bisnis modern yang diwarnai oleh ketidakpastian (volatilitas) yang tinggi, keandalan sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana mereka mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko. Survei manajemen risiko tahun 2025 ini disusun dengan berpijak pada satu fondasi krusial: keberagaman latar belakang responden. Heterogenitas partisipan yang terlibat dalam kajian ini bukan sekadar angka

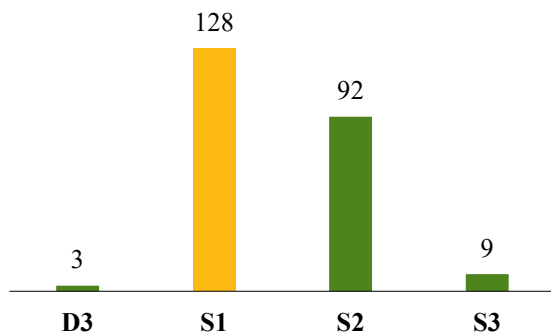
statistik, melainkan instrumen analitis yang memungkinkan kita untuk memetakan tren utama industri sekaligus mengidentifikasi pola-pola spesifik yang muncul di berbagai segmen. Analisis yang komprehensif dan kredibel hanya dapat dilahirkan dari data yang mewakili realitas lapangan, termasuk kelompok-kelompok minoritas yang membawa relevansi strategis tinggi.

Mengkaji lebih dalam dari aspek komposisi gender, data survei memperlihatkan bahwa partisipan masih secara dominan diwakili oleh kalangan laki-laki, yang mencakup 74,14% dari total keseluruhan responden, sementara tenaga profesional perempuan menyumbang porsi sebesar 25,86% (Gambar 1). Dominasi ini pada dasarnya merefleksikan struktur hierarki nyata di dalam korporasi Indonesia saat ini, di mana fungsi-fungsi strategis dan pengambil keputusan tingkat atas secara historis masih banyak dipegang oleh laki-laki. Namun demikian, kehadiran 25,86% responden perempuan sangatlah krusial. Mereka memberikan injeksi variasi perspektif yang sangat esensial, membuktikan bahwa pendekatan inklusif dalam manajemen risiko menghasilkan pandangan yang lebih holistik dalam menghadapi ancaman korporasi.

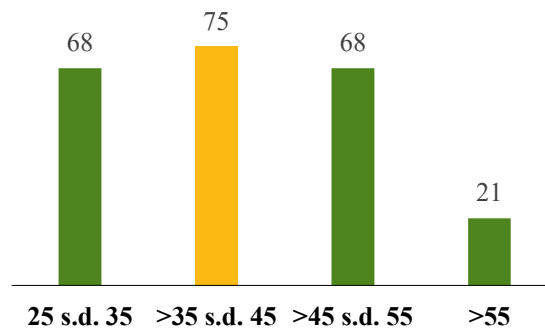


Gambar 1. Proporsi Jenis Kelamin Responden

Beralih pada profil akademik, terlihat jelas pada Gambar 2 bahwa kompetensi intelektual para pengelola risiko berada pada standar yang sangat memadai. Lanskap pendidikan didominasi oleh lulusan Sarjana (S1) yang berjumlah 128 orang, disusul dengan rapat oleh pemegang gelar Magister (S2) sebanyak 92 orang. Tingginya angka lulusan pendidikan tinggi ini mengonfirmasi bahwa eksekutor manajemen risiko dibekali dengan kerangka berpikir sistematis dan kapasitas analitis yang tajam. Lebih jauh lagi, keterlibatan 9 orang responden bergelar Doktor (S3) memberikan kedalaman konseptual pada level tata kelola tertinggi. Di sisi spektrum yang lain, partisipasi 3 orang lulusan Diploma (D3) menjangkar survei ini pada realitas operasional teknis di lapangan, memastikan bahwa strategi tidak hanya indah di atas kertas, tetapi juga aplikatif.



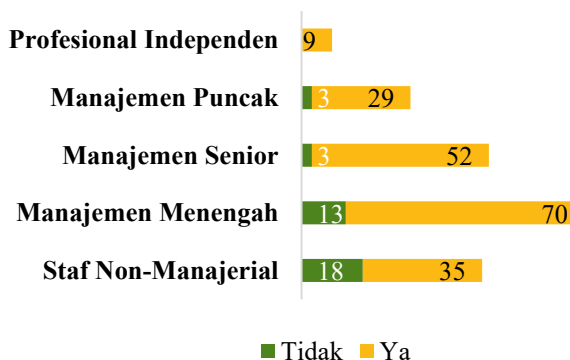
Gambar 2. Proporsi Pendidikan Responden



Gambar 3. Proporsi Pendidikan Responden

Secara demografi usia, Gambar 3 menunjukkan distribusi responden terkonsentrasi kuat pada usia produktif strategis. Kelompok usia 35-45 tahun memimpin dengan 75 individu, merepresentasikan kelompok manajerial puncak yang memiliki paduan ideal antara energi inovasi dan kematangan. Kelompok usia 25-35 tahun (68 orang) dan 45-55 tahun (68 orang) berbagi angka yang identik. Keseimbangan ini adalah sinyal positif regenerasi korporasi. Ada transfer pengetahuan dari generasi senior yang kaya pengalaman empiris kepada profesional muda yang adaptif terhadap disrupsi teknologi. Kelompok usia di atas 55 tahun (21 orang) bertindak sebagai penjaga kearifan institusional yang membimbing navigasi perusahaan melewati krisis jangka panjang.

Salah satu temuan dari survei ini adalah tingginya kesadaran akan pentingnya kompetensi formal. Sebanyak 84,1% dari total responden menyatakan telah memiliki sertifikasi profesional di bidang manajemen risiko. Angka ini bukan sekadar metrik kepatuhan, melainkan wujud nyata transformasi budaya korporat yang menempatkan metodologi berbasis risiko sebagai landasan utama dalam setiap manuver bisnis. Kendati demikian, porsi 15,9% yang belum tersertifikasi menjadi catatan kaki penting. Kelompok ini merupakan titik buta yang memerlukan intervensi berupa penguatan kapasitas agar standardisasi kompetensi organisasi merata di semua lini.



Gambar 4. Proporsi Kepemilikan Sertifikat Manajemen Risiko per Jabatan

Bila dibedah berdasarkan jenjang jabatan, Gambar 4 mengungkap fenomena yang disebut *“Tone at the Top”*. Manajemen Senior (94,5%) dan Manajemen Puncak (90,6%) nyaris menyentuh angka absolut dalam kepemilikan sertifikasi. Fakta ini menegaskan bahwa nakhoda korporasi telah dibekali dengan instrumen navigasi risiko berstandar tinggi. Manajemen Menengah menyusul dengan solid di angka 84,3%. Namun, deviasi

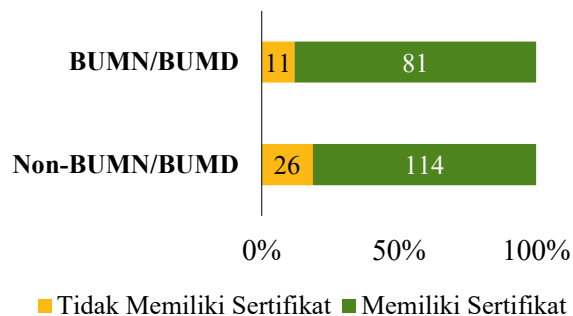
mencolok terjadi di lapisan pelaksana, di mana Staf Non-Manajerial hanya menyentuh angka 66%. Hal ini mendesak perusahaan untuk melakukan demokratisasi pendidikan manajemen risiko, jangan sampai pemahaman mitigasi yang cemerlang di level direksi gagal dieksekusi di level teknis. Di sisi lain, Profesional Independen mencetak angka sempurna (100%), membuktikan bahwa tuntutan pasar terhadap konsultan eksternal tidak menoleransi ketidakkompetenan.

Lanskap institusional responden terbelah hampir simetris antara entitas Sektor Jasa Keuangan (51,72%) dan Sektor Riil (48,28%). Ekuilibrium ini memberikan pondasi perbandingan yang sangat kaya, mengingat kedua kutub ekonomi ini memiliki paparan dan selera risiko yang diametral. Dari kacamata kepemilikan, sektor swasta (Non-BUMN/BUMD) mendominasi dengan pangsa 60,34%, meninggalkan entitas negara di angka 39,66%. Mayoritas modal berasal dari dalam negeri (Non-PMA 77,59%), dan perusahaan bertipe privat memegang dominasi besar (73,28%) dibandingkan perusahaan terbuka/publik (26,72%).

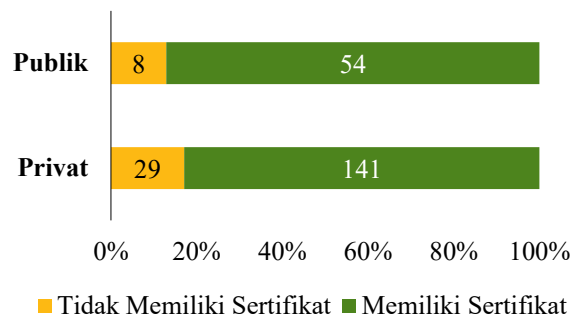
Namun, narasi paling dramatis dari survei 2025 terletak pada dinamika pergerakan sertifikasi antar kelompok korporasi. Ada anomali positif yang terjadi di sektor badan usaha milik negara. Kelompok BUMN/BUMD menorehkan lompatan kepemilikan sertifikasi yang sangat progresif, melesat dari 75,65% menjadi 88,04% dalam satu tahun terakhir. Kenaikan agresif ini sukses menyalip sektor swasta (Non-BUMN) yang pertumbuhannya cenderung stagnan (dari 80,65% menjadi 81,43%). Akselerasi masif pada BUMN ini diyakini merupakan buah dari intervensi regulasi tata kelola yang makin ketat dari kementerian, serta tuntutan untuk menjadi mesin ekonomi negara yang akuntabel.

Lonjakan serupa dialami oleh korporasi berstatus Perusahaan Publik. Sorotan tajam dari investor, tekanan pasar modal, dan pengawasan ketat regulator memaksa perusahaan Tbk untuk memacu standardisasi kompetensi. Hasilnya, angka sertifikasi mereka meroket dari 71,43% menjadi 87,09%. Sebaliknya, entitas Penanaman Modal Asing (PMA) justru mengalami sedikit retrasi, turun dari 94,23% ke 90,38%. Penurunan ini bukan berarti PMA mengabaikan manajemen risiko, melainkan indikasi bahwa mereka telah mencapai fase kematangan (plateau) tertentu atau sedang mengalami restrukturisasi sumber daya manusia paska krisis global, sementara perusahaan lokal sedang gencar mengejar ketertinggalan.

Dominasi kepemilikan sertifikasi manajemen risiko terkonsentrasi secara signifikan pada entitas milik negara serta perusahaan publik, yang mencerminkan standar kualifikasi profesional yang lebih ketat pada kedua sektor tersebut. Sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5, kelompok responden dari perusahaan BUMN/BUMD mencatatkan persentase kepemilikan sertifikat yang melampaui capaian responden di sektor non-BUMN/BUMD. Tingginya angka kualifikasi di lingkungan perusahaan negara ini mengindikasikan adanya kebijakan standardisasi kompetensi yang masif guna memperkuat struktur tata kelola risiko yang akuntabel.



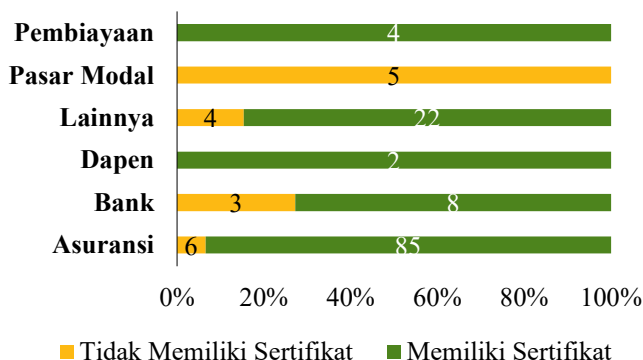
Gambar 5. Proporsi Kepemilikan Sertifikat Manajemen Risiko (BUMN/BUMD vs. non-BUMN/BUMD)



Gambar 6. Proporsi Kepemilikan Sertifikat Manajemen Risiko (Publik vs. non-Privat)

Tren keunggulan serupa juga ditemukan pada aspek status keterbukaan perusahaan, di mana Gambar 6 menunjukkan bahwa perusahaan publik memiliki tingkat kualifikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan privat. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa tuntutan transparansi yang lebih ketat serta ekspektasi pemangku kepentingan pada perusahaan terbuka menjadi faktor pendorong utama dalam pemenuhan sertifikasi keahlian bagi para praktisinya di lapangan.

Bila dikomparasi secara makro, sektor Jasa Keuangan memimpin klasemen dengan tingkat sertifikasi 86,67%, mengungguli Sektor Riil yang stabil di angka 81,25%. Stabilitas di sektor riil mengindikasikan kedewasaan industri, sementara dinamika sektor keuangan mencerminkan keharusan industri tersebut untuk terus beradaptasi dengan ancaman siber, likuiditas, dan regulasi finansial global yang kian rumit. Namun, jika lensa diperbesar (mikroskopis) ke dalam sub-sektor jasa keuangan, kita akan menemukan disparitas yang sangat memikat.



Gambar 7. Proporsi Kepemilikan Sertifikat Manajemen Risiko Sektor Keuangan

Gambar 7 menunjukkan proporsi kepemilikan sertifikat manajemen risiko pada sektor Jasa Keuangan. Industri Pembiayaan dan Dana Pensiun tampil luar biasa dengan rasio sertifikasi absolut 100%. Tingkat kematangan ini merupakan bukti keberhasilan internalisasi *risk culture* yang nirkompromi. Sub-sektor Asuransi menyusul sangat kuat di level 93,40%. Sektor Perbankan, yang sering dianggap sebagai jangkar ekonomi, secara mengejutkan tertahan di angka 72,73%. Meskipun angka ini mengindikasikan stabilitas, ruang untuk penguatan masih sangat lebar, terutama dalam merespons tantangan

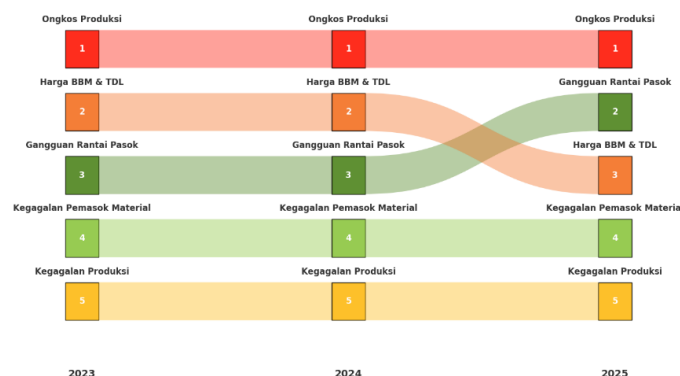
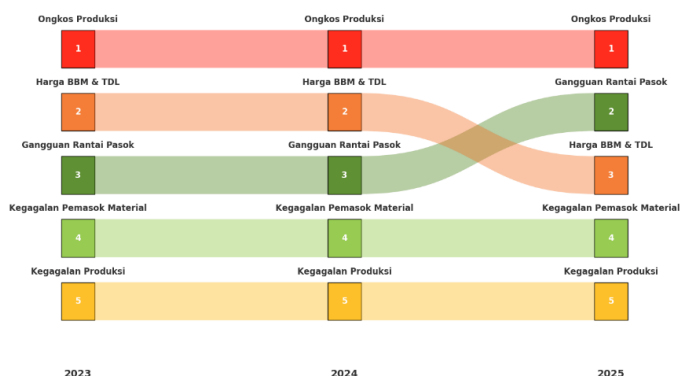
perbankan digital.

Temuan paling kontras dan patut mendapat atensi khusus adalah Sektor Pasar Modal, di mana data menunjukkan nihilnya responden tersertifikasi (0%). Kesenjangan ekstrem ini membunyikan alarm penting; ia mengindikasikan bahwa sub-sektor ini mungkin memiliki standar operasional, skala prioritas pengembangan SDM, atau definisi “kompetensi” yang berbeda secara radikal dibandingkan ekosistem perbankan atau asuransi. Variasi ini menjadi bukti autentik bahwa penguatan regulasi di masa depan tidak bisa menggunakan pendekatan “one-size-fits-all”, melainkan harus dikustomisasi sesuai dengan taksonomi risiko spesifik masing-masing industri.

Profil Risiko

Isu Geopolitik

Isu geopolitik kontemporer telah bertransformasi dari sekadar ketegangan diplomasi antarnegara menjadi disrupsi nyata pada urat nadi rantai pasok komoditas dan energi global. Bagi Indonesia yang sangat terintegrasi dengan perdagangan internasional, guncangan geopolitik beresonansi langsung pada struktur biaya korporasi. Berdasarkan agregasi data proyeksi 2026, hierarki risiko geopolitik menunjukkan stabilitas tren dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, dengan fokus utama pada efisiensi biaya (Gambar 8 dan Gambar 9).



Gambar 8. Peringkat Lima Risiko Isu Geopolitik berdasarkan Kemungkinannya

Gambar 9. Peringkat Lima Risiko Isu Geopolitik berdasarkan Dampaknya

Risiko lonjakan ongkos produksi memegang posisi puncak yang tak tergoyahkan. Terdapat 39 responden yang secara definitif mengklasifikasikan probabilitas risiko ini sangat masif dengan potensi disrupsi sistemik. Menariknya, dominasi ketakutan ini justru bersumber dari sektor Jasa Keuangan (23 responden atau 19,17% dari total sektor tersebut).

Sektor keuangan lebih sensitif dibandingkan sektor riil dikarenakan peran sektor keuangan sebagai lender (pemberi pinjaman). Ketika ongkos produksi sektor riil meroket akibat gangguan bahan baku global, margin keuntungan debitur akan tergerus, yang secara langsung mengekspos sektor perbankan dan multifinance pada risiko gagal bayar.

Risiko gangguan rantai pasok menduduki posisi krusial dengan 37 partisipan meyakini ancaman ini berpotensi memicu konsekuensi fatal. Namun, terdapat polarisasi

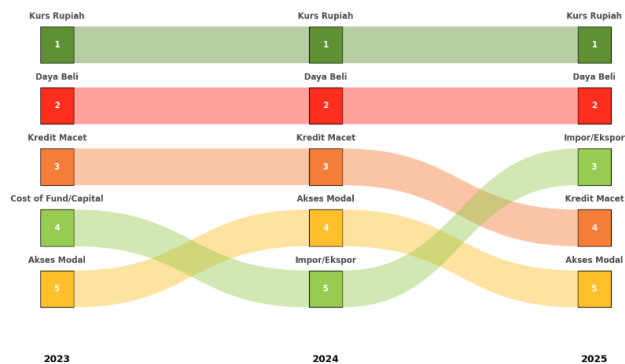
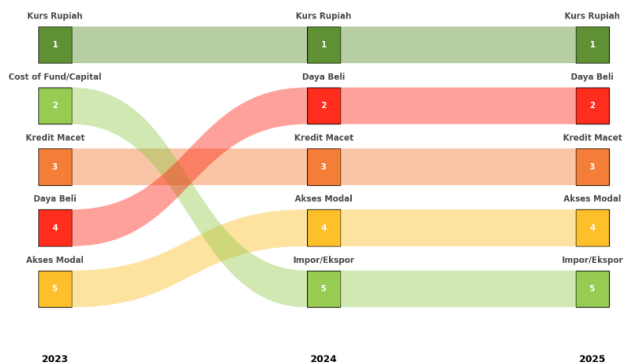
pandangan yang tajam. Kelompok skeptis (terutama 13 responden dari sektor keuangan) memandang gangguan ini minim probabilitas. Perbedaan ini bergantung pada seberapa besar porsi komponen impor dalam proses bisnis perusahaan.

Di sisi lain, kekhawatiran terhadap fluktuasi harga energi (BBM dan TDL) mengalami penurunan urgensi. Jika pada 2023-2024 isu energi berada di posisi *runner-up*, kini ia turun ke peringkat tiga. Hal ini mengindikasikan bahwa intervensi subsidi pemerintah atau adaptasi efisiensi energi yang dilakukan perusahaan telah mulai membuahkan hasil, sehingga volatilitas energi tidak lagi dipandang seakut periode pasca-konflik Eropa Timur.

Perusahaan harus beralih dari strategi *just-in-time* menjadi *just-in-case* dalam manajemen inventaris. Ketergantungan pada pemasok tunggal (*single-sourcing*) dari kawasan geopolitik yang rentan harus segera didiversifikasi untuk meredam guncangan biaya produksi.

Isu Makroekonomi

Ancaman resesi global, divergensi kebijakan moneter bank sentral dunia, serta pengetatan ruang fiskal menciptakan lanskap makroekonomi yang menantang. Dalam konteks ini, stabilitas nilai tukar dan ketahanan daya beli domestik menjadi barometer utama.



Gambar 10. Peringkat Lima Risiko Isu Makroekonomi berdasarkan Kemungkinannya

Gambar 11. Peringkat Lima Risiko Isu Makroekonomi berdasarkan Dampaknya

Gambar 10 dan Gambar 11 menunjukkan pelemahan kurs Rupiah terhadap Dolar AS menjadi ancaman absolut (Peringkat 1) di pilar ini baik kemungkinan maupun dampaknya bagi perusahaan. Data menyingkapkan bahwa 78 responden berada pada spektrum kekhawatiran tertinggi. Berbeda dengan isu geopolitik, pada isu nilai tukar, sektor riil (39,28%) menunjukkan ketakutan yang jauh lebih besar dibandingkan sektor jasa keuangan (28,33%). Depresiasi Rupiah secara instan menggelembungkan beban *Cost of Goods Sold* (COGS) bagi industri manufaktur yang bergantung pada bahan baku impor, serta menekan margin keuntungan.

Menyusul di posisi kedua adalah risiko penurunan daya beli masyarakat. Terdapat konsensus kuat dari 57 responden mengenai fatalitas risiko ini. Ketika harga barang naik akibat pelemahan Rupiah (inflasi impor), perusahaan dihadapkan pada dilema: menyerap kerugian biaya atau menaikkan harga jual di tengah masyarakat yang daya

belinya sedang stagnan atau menurun.

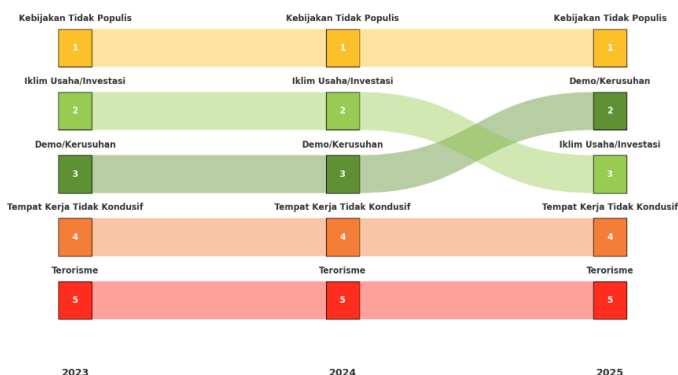
Temuan yang patut disorot pada proyeksi 2026 adalah meroketnya dampak risiko gangguan aktivitas ekspor/impor. Secara probabilitas, ia berada di posisi kelima, tetapi secara dampak ia melonjak ke peringkat ketiga. Terdapat polarisasi absolut: 36 responden menilai risikonya sangat destruktif, 36 menilai moderat, dan 31 menilainya tidak relevan. Ini adalah cerminan dari dikotomi antara perusahaan berorientasi ekspor (yang sangat terpukul oleh hambatan tarif/non-tarif global) versus perusahaan yang berorientasi pada pasar domestik.

Sementara itu, isu akses modal dan kredit macet dinilai semakin terkendali, mengindikasikan bahwa sistem perbankan nasional dipandang cukup likuid dan memiliki pencadangan yang solid untuk menghadapi tahun 2026.

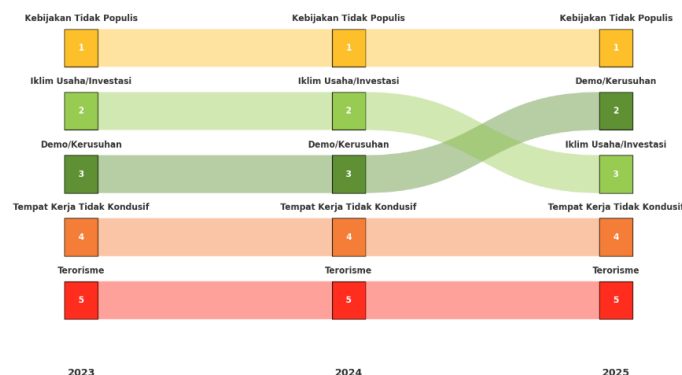
Korporasi perlu mengintensifkan instrumen lindung nilai (*hedging*) finansial untuk memitigasi volatilitas nilai tukar. Selain itu, inovasi produk dengan ukuran atau kemasan yang lebih ekonomis perlu dipertimbangkan untuk mempertahankan volume penjualan di tengah pelemahan daya beli.

Isu Sosial

Lanskap sosial memotret kerentanan yang berasal dari gesekan ideologi, polarisasi politik, misinformasi, serta regulasi pemerintah yang berdampak langsung pada iklim ketenagakerjaan dan investasi. Unikinya, pada pilar sosial, urutan risiko berdasarkan probabilitas kejadian berbanding lurus dan identik secara presisi dengan urutan berdasarkan besaran dampaknya.



Gambar 14. Peringkat Lima Risiko Isu Sosial berdasarkan Kemungkinannya



Gambar 15. Peringkat Lima Risiko Isu Sosial berdasarkan Dampaknya

Risiko perubahan kebijakan pemerintah yang tidak populis (seperti kenaikan pajak, perubahan regulasi ketenagakerjaan, pembatasan kuota impor) menduduki takhta tertinggi pada isu sosial baik berdasarkan kemungkinan maupun dampaknya (Gambar 12 dan Gambar 13). Mayoritas responden menilai bahwa regulasi ekstrem yang merugikan industri kemungkinan kecil akan dikeluarkan. Namun, mereka bersepakat bahwa apabila regulasi tersebut benar-benar disahkan, daya rusaknya terhadap struktur bisnis akan sangat eksponensial. Ini adalah tipikal risiko *Low Likelihood - High Impact* yang memaksa eksekutif untuk terus melakukan lobi dan advokasi kebijakan.

Risiko demonstrasi massa atau kerusuhan mencatatkan sebaran data yang terbelah

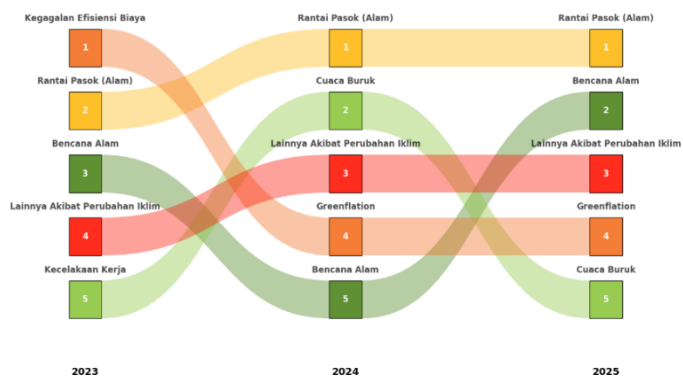
ekstrim (bimodal). Di satu sisi, 45 responden menilai potensi dan dampaknya sangat masif, sementara 20 responden merasa sangat aman. Perbedaan ini sangat bergantung pada klaster industri. Perusahaan padat karya (manufaktur, tekstil) dan industri ekstraktif di wilayah terpencil sangat rentan terhadap agitasi buruh dan konflik sosial dengan masyarakat adat. Sebaliknya, perusahaan rintisan atau jasa keuangan di pusat bisnis cenderung terisolasi dari gangguan fisik ini.

Kabar baiknya, ancaman terorisme menempati posisi juru kunci. Sebanyak 85 responden sangat yakin bahwa kapabilitas aparat keamanan negara telah sukses menekan sel-sel terorisme, menjadikan risiko ini tidak lagi menjadi momok utama bagi iklim investasi di Indonesia.

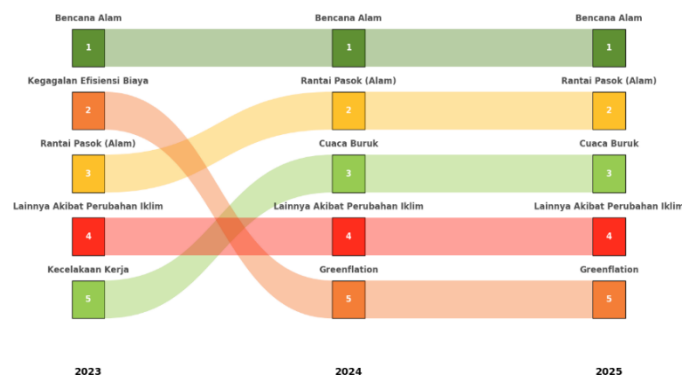
Organisasi dituntut untuk memiliki divisi *Government & Public Relations* yang tangguh untuk memantau radar perubahan regulasi (*Regulatory Intelligence*). Pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) yang komprehensif dari level menteri hingga tokoh masyarakat daerah sangat krusial untuk mencegah eskalasi konflik horizontal.

Isu Alam

Kondisi geografis Indonesia yang berada di kawasan *Ring of Fire* membuat isu alam menjadi risiko inheren. Lebih jauh, isu alam kini memaksa transisi industri yang melahirkan konsep *greenflation*. Akses rantai pasok yang terputus akibat faktor alam menjadi probabilitas tertinggi (Gambar 14). Hal ini merepresentasikan tantangan infrastruktur di negara kepulauan. Bencana berskala menengah sekalipun (seperti banjir rob atau tanah longsor di jalur logistik utama) dapat langsung menghentikan distribusi. Sektor riil merupakan pihak yang paling menderita akibat risiko ini, berlawanan dengan sektor finansial yang operasional utamanya berbasis pertukaran data digital.



Gambar 14. Peringkat Lima Risiko Isu Alam berdasarkan Kemungkinannya



Gambar 15. Peringkat Lima Risiko Isu Alam berdasarkan Dampaknya

Secara impact, Gambar 15 menggambarkan hantaman langsung bencana alam pada aset fisik (pabrik, kantor cabang) menjadi ketakutan absolut (didukung oleh 49 responden). Meskipun demikian, optimisme tetap ada dari 35 responden yang meyakini mitigasi tata ruang dan konstruksi bangunan mereka sudah cukup tangguh menahan guncangan.

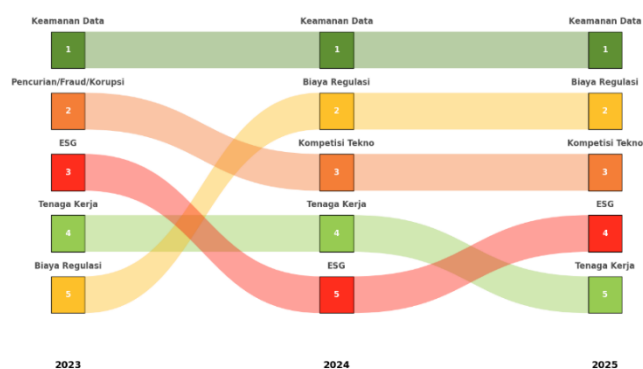
Fenomena *Greenflation* ternyata menempati posisi buncit baik secara probabilitas

maupun dampak. Mayoritas masif (39 responden menilai rendah, 27 sangat rendah) merasa isu ini belum mendesak. Data ini adalah sebuah lampu kuning kewaspadaan. Kesadaran yang rendah terhadap *greenflation* mengindikasikan bahwa mayoritas korporasi di Indonesia masih berada pada fase *denial* atau tahap awal transisi energi. Ketika regulasi pajak karbon (*carbon tax*) benar-benar diimplementasikan secara ketat, perusahaan-perusahaan yang belum bersiap ini akan mengalami kejutan finansial yang parah.

Investasi pada asuransi properti *all-risk* dan *Business Interruption Insurance* adalah kewajiban. Perusahaan juga harus mulai secara bertahap menyerap biaya transisi hijau saat ini untuk menghindari lonjakan beban operasional (*capex shock*) di masa depan ketika kepatuhan ESG diwajibkan oleh regulator.

Isu Internal

Pilar ini mengevaluasi kelemahan intrinsik organisasi, mencakup arsitektur teknologi, manajemen sumber daya manusia (SDM), adaptasi standar keberlanjutan (ESG), hingga kepatuhan hukum. Sama seperti pilar sosial, urutan probabilitas dan dampak pada pilar internal memiliki keselarasan penuh pada proyeksi 2026 seperti yang terlihat pada Gambar 16 dan Gambar 17 berikut.



Gambar 16. Peringkat Lima Risiko Isu Internal berdasarkan Kemungkinannya



Gambar 17. Peringkat Lima Risiko Isu Internal berdasarkan Dampaknya

Risiko peretasan dan kebocoran data dikonfirmasi secara aklamasi oleh 112 responden sebagai ancaman paling mematikan. Tragedi peretasan yang melumpuhkan Pusat Data Nasional (PDN) serta insiden perbankan syariah terbesar di Indonesia telah menghancurkan ilusi keamanan digital. Kebocoran data tidak hanya berakibat pada denda regulasi (UU PDP), melainkan juga memicu *reputational damage* permanen dan tuntutan hukum massal (*class action*) dari konsumen.

Di posisi kedua, celah regulasi dan biaya *compliance* menjadi beban nyata. Ketidaksinkronan peraturan antara pemerintah pusat dan daerah sering kali memaksa entitas bisnis mengeluarkan *overhead cost* tambahan untuk biaya legal dan konsultasi guna menjamin operasional yang sah secara hukum. Di sisi lain, kelangkaan talenta ternyata tidak dianggap sebagai krisis. Sebanyak 66 responden menilai risiko ini rendah hingga sangat rendah. Ledakan bonus demografi Indonesia memberikan pasokan angkatan kerja yang masif, sehingga perusahaan memiliki posisi tawar yang jauh lebih

tinggi untuk melakukan kurasi talenta secara agresif tanpa harus mengkhawatirkan kekurangan sumber daya manusia dasar.

Satu temuan menarik adalah rendahnya kekhawatiran terhadap kompetisi berbasis TI. Mayoritas (63 responden) merasa sangat percaya diri bahwa arsitektur digital dan literasi SDM internal mereka mampu bersaing secara tangguh di pasar. Sentimen ini, meski bernada positif, berpotensi menjadi *overconfidence* jika tidak disertai dengan inovasi berkelanjutan di era *Generative AI*.

Pendekatan keamanan siber harus bergeser dari sekadar proteksi perifer (*Firewall/Antivirus*) menuju model arsitektur *Zero Trust*. Edukasi kesadaran *phishing* (*Human Firewall*) kepada seluruh karyawan harus dijadikan *Key Performance Indicator* (KPI) wajib, mengingat celah terbesar siber umumnya berasal dari kelalaian manusia.

Persepsi Risiko Berbasis Karakteristik

Regresi Ordered Probit mengungkap fakta bahwa risiko tidak ditafsirkan secara seragam. Latar belakang penilai mendikte tingkat kecemasan mereka. Berikut adalah ekstraksi dari pemodelan yang dilakukan:

a. Manajemen Puncak vs Staf Operasional

Pandangan Manajemen Puncak / C-Level sangat *helicopter-view*. Kelompok ini menunjukkan kecemasan ekstrem (signifikansi 1%) terhadap variabel makro seperti keberlanjutan rantai pasok, retensi tenaga kerja strategis, dan stabilitas kebijakan publik. Sebaliknya, mereka melihat fluktuasi perdagangan harian sebagai riak kecil. Sebaliknya, Staf Non-Manajerial secara langsung dan emosional merasakan tekanan ekonomi mikro. Kelompok ini menunjukkan sensitivitas tinggi terhadap penurunan daya beli masyarakat dan hambatan logistik harian.

b. Sektor Jasa Keuangan vs Sektor Riil

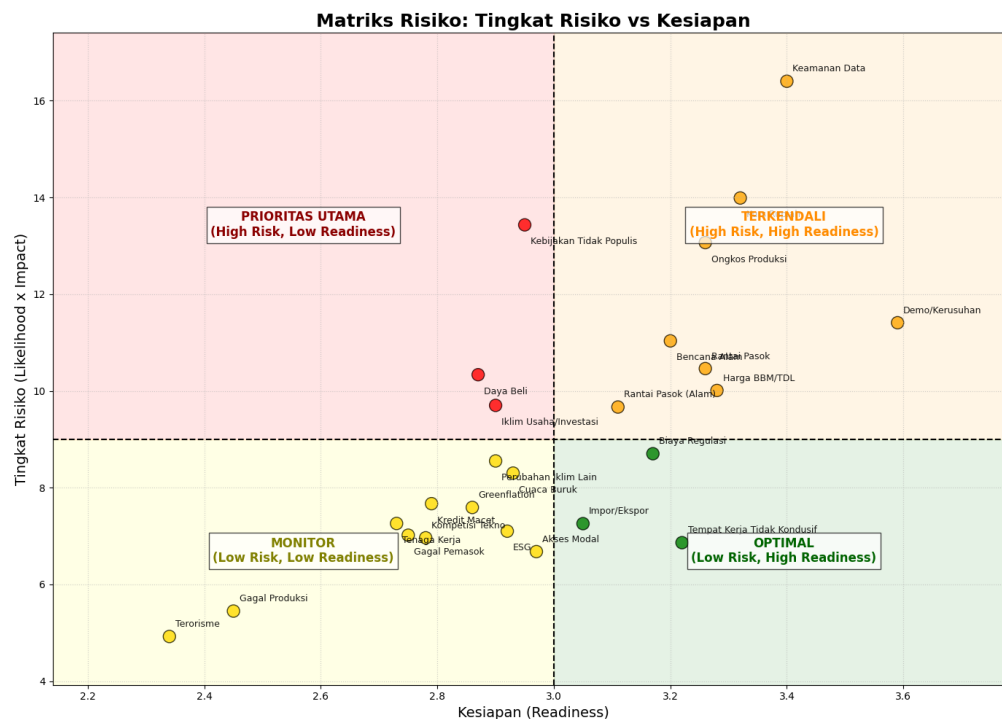
Sektor jasa keuangan bertindak seperti menara gading dalam beberapa aspek alam dan geopolitik, memandang rendah risiko cuaca buruk atau kegagalan pemasok logistik. Namun, sektor ini akan bereaksi keras (signifikansi tingkat tinggi) terhadap apa pun yang merusak keseimbangan neraca keuangan mereka: risiko siber (karena data adalah aset utama mereka), risiko *Non-Performing Loan* (kredit macet), dan volatilitas nilai tukar. Sebaliknya, sektor riil (manufaktur, ritel) adalah pihak yang paling menderita akibat guncangan fisik dan biaya produksi.

c. Pendidikan dan Usia

Tingkat pendidikan berkorelasi positif dengan kedalaman analisis risiko. Responden berpendidikan Pascasarjana (S2/S3) terbukti secara statistik lebih sensitif terhadap ancaman kompleks berdimensi masa depan seperti *Greenflation*, ancaman Siber mutakhir, dan tekanan kepatuhan hukum. Sementara itu, variabel usia menunjukkan bahwa kelompok senior (45-55 tahun ke atas) lebih mencemaskan volatilitas regulasi pemerintah, mencerminkan pengalaman empiris mereka dalam menghadapi berbagai rezim kebijakan di Indonesia.

Kesiapan Menghadapi Risiko

Bagian paling krusial dari laporan ini adalah memetakan seberapa siap korporasi Indonesia menghadapi ancaman yang telah mereka identifikasi. Gambar 18 merupakan matriks yang dibagi ke dalam empat kuadran berdasarkan sumbu horizontal (Tingkat Kesiapan/Readiness) dan sumbu vertikal (Tingkat Risiko = Likelihood x Impact).



Gambar 18. Matriks Tingkat Risiko vs. Kesiapan Risiko

Kuadran I: Zona Terkendali (*High Risk, High Readiness*)

Risiko di zona ini memiliki daya hancur yang tinggi, tetapi manajemen telah menginvestasikan modal dan prosedur yang solid untuk menahannya. Contoh primadona di zona ini adalah Keamanan Data & Kejahatan Siber serta Disrupsi Akibat Kerusakan. Tingginya kesiapan terhadap siber mencerminkan ketakutan pasca-insiden nasional yang memicu perusahaan untuk memborong infrastruktur *IT Security* dan menyusun *Business Continuity Plan* (BCP) yang ketat. Tugas utama di zona ini adalah menguji coba sistem secara berkala (*stress-testing*).

Kuadran II: Zona Prioritas Utama (*High Risk, Low Readiness*)

Ini adalah “Zona Merah” absolut. Risiko di sini berpotensi menghancurkan nilai perusahaan (*value destruction*), tetapi organisasi mengakui bahwa mereka tidak memiliki sabuk pengaman yang memadai. Terdapat tiga ancaman utama di area ini:

- Perubahan Kebijakan Pemerintah yang Tidak Populis (Kesiapan paling kritis);
- Penurunan Daya Beli Masyarakat'
- Tidak Kondusifnya Iklim Berusaha.

Ketiga risiko ini bersifat *Uncontrollable Externalities* (faktor eksternal di luar kendali manajemen operasional). Perusahaan lemah di sini karena mereka tidak bisa mendikte pemerintah atau menstimulasi ekonomi makro secara mandiri. Strategi satu-satunya adalah adaptasi radikal dan fleksibilitas model bisnis.

Kuadran III: Zona Monitor (*Low Risk, Low Readiness*)

Zona ini memuat risiko seperti Terorisme dan Kegagalan Produksi Skala Besar. Profil risikonya rendah sehingga perusahaan enggan mengalokasikan modal berlebih (kesiapan rendah) untuk memitigasinya. Keputusan ini rasional secara finansial (efisiensi). Namun, manajemen risiko tetap mewajibkan adanya pemantauan pasif (*horizon scanning*). Jika terjadi eskalasi parameter, perusahaan harus siap merealokasi sumber daya.

Kuadran IV: Zona Optimal (*Low Risk, High Readiness*)

Di kuadran ini, perusahaan mendemonstrasikan keunggulan operasional yang paripurna. Risiko seperti Gangguan Pemasok atau Iklim Kerja yang Tidak Kondusif dinilai sebagai risiko yang sangat kecil karena SOP organisasi, sistem Human Resources, dan manajemen rantai pasok internal (*Vendor Management*) telah berjalan dengan sangat presisi dan mekanis. Tantangan di zona ini adalah mencegah terjadinya inefisiensi biaya agar perusahaan tidak perlu melakukan *over-spending* pada mitigasi yang sudah berjalan mulus, melainkan menggeser kelebihan anggarannya ke mitigasi pada Kuadran II.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis persepsi dan kesiapan manajemen risiko terhadap 232 responden dari berbagai sektor korporasi di Indonesia, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan utama:

- a. Peta Risiko Utama (2026): Lanskap ancaman korporasi didominasi oleh guncangan eksternal dan kerentanan digital. Risiko tertinggi berdasarkan pilar kajian meliputi lonjakan ongkos produksi pada pilar geopolitik, pelemahan kurs Rupiah terhadap Dolar AS pada pilar makroekonomi, serta lahirnya kebijakan pemerintah yang tidak populis pada pilar sosial. Pada pilar alam, terputusnya rantai pasok dan kerusakan aset fisik menjadi ancaman absolut, sementara ancaman peretasan dan kebocoran data menempati posisi puncak pada pilar internal.
- b. Kesenjangan Kesiapan Korporasi: Matriks Kesiapan vs. Tingkat Risiko mengungkap kerentanan sistemik pada kuadran "Prioritas Utama" (*High Risk, Low Readiness*). Korporasi di Indonesia dinilai sangat tidak siap menghadapi risiko eksternal di luar kendali manajemen operasional, seperti perubahan kebijakan pemerintah, penurunan daya beli masyarakat, dan ketidakpastian iklim investasi. Di sisi lain, ancaman siber dan keamanan data telah termitigasi dengan baik dan berada pada kuadran "Terkendali" (*High Risk, High Readiness*).
- c. Bias Persepsi Berbasis Karakteristik: Penilaian terhadap kemungkinan dan dampak risiko terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh karakteristik demografis dan struktural. Kelompok Manajemen Puncak (C-Level) lebih sensitif terhadap risiko makro-strategis (rantai pasok, regulasi), sedangkan staf non-manajerial lebih berfokus

pada tekanan ekonomi mikro seperti daya beli. Terdapat pula divergensi sektoral; sektor riil lebih reaktif terhadap hambatan logistik dan biaya produksi, sedangkan sektor jasa keuangan sangat reaktif terhadap risiko siber dan kredit macet (*Non-Performing Loan*).

- d. Literasi dan Kesadaran Risiko: Meskipun secara umum tingkat kepemilikan sertifikasi manajemen risiko tergolong tinggi, khususnya pada entitas BUMN/BUMD (88,04%) dan perusahaan publik (87,09%). Terdapat ketimpangan yang ekstrem pada sub-sektor tertentu, seperti nihilnya sertifikasi (0%) pada responden di sektor pasar modal. Selain itu, tingkat kesadaran industri terhadap risiko *Greenflation* masih sangat rendah, mengindikasikan bahwa mayoritas korporasi masih berada pada fase *denial*.

Implikasi Manajerial dan Saran Praktis

Untuk memperkuat resiliensi organisasi dalam menghadapi volatilitas tahun 2025-2026, manajemen korporasi direkomendasikan untuk mengambil langkah-langkah mitigasi strategis berikut:

- a. Transformasi Rantai Pasok dan Operasional: Perusahaan harus segera beralih dari model *just-in-time* menjadi *just-in-case* dalam manajemen inventaris, serta mendiversifikasi ketergantungan dari pemasok tunggal untuk meredam guncangan biaya produksi akibat fragmentasi geopolitik.
- b. Peningkatan Arsitektur Keamanan Digital: Pendekatan proteksi perifer konvensional harus ditinggalkan menuju arsitektur *Zero Trust*. Edukasi keamanan siber yang menargetkan kelalaian manusia (*Human Firewall*) harus diintegrasikan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) wajib bagi seluruh karyawan.
- c. Navigasi Regulasi dan Kepatuhan ESG: Menghadapi risiko kebijakan yang tidak populis, organisasi wajib memperkuat fungsi *Government & Public Relations* guna memantau *Regulatory Intelligence* secara proaktif. Secara paralel, perusahaan harus mulai menyerap biaya transisi hijau (ESG) secara bertahap dan berinvestasi pada Asuransi Properti *All-Risk* serta *Business Interruption Insurance* untuk menghindari kejutan finansial (*capex shock*) saat regulasi pajak karbon diterapkan.
- d. Demokratisasi Kompetensi: Perusahaan harus memperluas akses pendidikan dan standardisasi manajemen risiko hingga ke lapisan teknis (staf non-manajerial) agar pemahaman mitigasi tidak hanya terkonsentrasi pada level direksi (fenomena *Tone at the Top*).

Referensi

- Banasiewicz, A. D. (2017). Total Exposure Management: Enterprise Risk Management, Organizational Resilience and Change Management. *management*, 8(02).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. (No Title).
- Haynes, J. (1895). Risk as an economic factor. *The Quarterly Journal of Economics*, 9(4),

409-449.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. Geneva, Switzerland: ISO.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., dan Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science dan Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>

Kasidi, M. (2010). *Manajemen Risiko*. Ghalia Indonesia: Jakarta.

Korporasi Indonesia, K. (2023). *ANNUAL RISK SURVEY. Annual Risk Survey: Konteks Korporasi Indonesia 2024*. (2024).

Nurdiani, N. (2014). TEKNIK SAMPLING SNOWBALL DALAM PENELITIAN LAPANGAN. 5(2), 1110–1118.

Sugiyono. (2013). *Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. Alfabeta.
SURVEI NASIONAL MANAJEMEN RISIKO 2019. (2019). www.crmsindonesia.org


PT. Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)

Gedung Graha CIMB Niaga, 18th Floor

Jl. Jendral Sudirman Kav. 58

RT.5/RW.3, Senayan, Kebayoran Baru

Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12190

 (+62) 021 2505080

Indonesia Financial Group



PT. Bahana Pembinaan Usaha Indonesia – Persero



@indonesiafinancialgroup



@ifg_id

Disclaimer

This study is prepared solely for research, educational, and public policy discussion purposes. All analyses, evaluations, interpretations of data, and conclusions presented herein constitute research work prepared by an IFG employee as part of IFG's research activities, based on data and information available at the time of writing. This publication expressly does not constitute, either directly or indirectly, a basis for making investment decisions, financial transactions, business judgments, or any other economic actions by any individual, institution, or entity. No part of this document should be interpreted as investment advice, a solicitation to buy, sell, or hold any financial instrument, or as professional guidance in financial, legal, or tax matters. This document does not constitute a prospectus or other offering document. The information contained in this document is general in nature and should not be construed as advice, given it has been prepared without taking into account the objectives, financial situation, or needs of any particular person. This publication is prepared by an IFG employee using data, information, and materials owned by or available to IFG. The views and analysis expressed herein are presented in the author's professional capacity as an IFG employee for research and knowledge-sharing purposes, and do not necessarily constitute or represent IFG's official views, institutional positions, understandings, or policy stances, unless explicitly stated otherwise IFG and the author hereby explicitly disclaims any and all liability for financial losses, damages, legal claims, or other consequences arising, whether directly or indirectly, from the use of this publication as a reference for decision-making purposes. Any reliance placed on the contents of this study is strictly at the reader's own risk. Any statements made herein speak only as of the date they are made, IFG and the author assumes no duty to, and does not undertake to, update those statements in the event of any changes to data, information, market conditions, regulations, or other circumstances in the future. All data and references used in this study are derived from publicly available sources, official publications, and secondary materials deemed credible at the time of writing. However, the IFG and the author make no representations or warranties, whether express or implied, regarding the accuracy, completeness, or continued validity of such information, and shall not be liable for any damages arising from any person's reliance on this information.

Indonesia Financial Group (IFG)

Indonesia Financial Group (IFG) adalah BUMN Holding Perasuransian dan Penjaminan yang beranggotakan PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja, PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo), PT Asuransi Kredit Indonesia (Askindo), PT Jasa Asuransi Indonesia (Jasindo), PT Bahana Sekuritas, PT Bahana TCW Investment Management, PT Bahana Artha Ventura, PT Bahana Kapital Investa, PT Graha Niaga Tata Utama, dan PT Asuransi Jiwa IFG. IFG merupakan holding yang dibentuk untuk berperan dalam pembangunan nasional melalui pengembangan industri keuangan lengkap dan inovatif melalui layanan investasi, perasuransian dan penjaminan. IFG berkomitmen menghadirkan perubahan di bidang keuangan khususnya asuransi, investasi, dan penjaminan yang akuntabel, prudent, dan transparan dengan tata kelola perusahaan yang baik dan penuh integritas. Semangat kolaboratif dengan tata kelola perusahaan yang transparan menjadi landasan IFG dalam bergerak untuk menjadi penyedia jasa asuransi, penjaminan, investasi yang terdepan, terpercaya, dan terintegrasi. IFG adalah masa depan industri keuangan di Indonesia. Saatnya maju bersama IFG sebagai motor penggerak ekosistem yang inklusif dan berkelanjutan.

Indonesia Financial Group (IFG) Progress

The Indonesia Financial Group (IFG) Progress adalah sebuah Think Tank terkemuka yang didirikan oleh Indonesia Financial Group sebagai sumber penghasil pemikiran-pemikiran progresif untuk pemangku kebijakan, akademisi, maupun pelaku industri dalam memajukan industri jasa Keuangan.