

Menavigasi Risiko Strategis dalam Lanskap Geopolitik yang Semakin Terfragmentasi

Dari Guncangan Global Menuju Pengambilan Keputusan di Tingkat Dewan

Menavigasi Risiko Strategis dalam Lanskap Geopolitik yang Semakin Terfragmentasi Dari Guncangan Global Menuju Pengambilan Keputusan Strategis di Tingkat Dewan Direksi

Disusun oleh: Laksamana Sukardi

Ringkasan Eksekutif

Dunia sedang memasuki perubahan yang bersifat struktural. Selama lebih dari tiga dekade, globalisasi telah mendorong integrasi perdagangan, mobilitas modal, perkembangan teknologi, dan pembentukan rantai pasok global yang semakin efisien. Kini, lingkungan tersebut berubah menuju dunia yang semakin terfragmentasi.

Persaingan geopolitik antarnegara besar, perang dagang, kompetisi teknologi, sanksi ekonomi, restrukturisasi rantai pasok, serta meningkatnya perhatian terhadap ketahanan energi dan pangan telah mengubah secara fundamental lanskap bisnis global. Perubahan ini bukan lagi gangguan sementara (*temporary disruption*), melainkan membentuk normal baru (*new normal*) yang harus menjadi bagian dari pertimbangan strategis setiap organisasi.

Akibatnya, risiko terbesar yang dihadapi organisasi tidak lagi terutama berasal dari dalam perusahaan. Semakin banyak risiko strategis justru muncul dari faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen, namun memiliki dampak langsung terhadap investasi, biaya modal, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

Oleh karena itu, pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) perlu berevolusi. Pengelolaan risiko tidak lagi cukup berfokus pada risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan, tetapi harus mencakup risiko geopolitik, risiko negara (*country risk*), risiko kebijakan publik, serta perubahan persepsi investor sebagai bagian dari tata kelola strategis.

Lanskap Risiko Strategis Telah Berubah

Selama bertahun-tahun organisasi berupaya meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengendalian internal, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Ketiga aspek tersebut tetap penting, tetapi tidak lagi memadai untuk menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis saat ini.

Saat ini organisasi menghadapi berbagai risiko yang sebagian besar berasal dari luar perusahaan, antara lain rivalitas geopolitik antarnegara besar, perang dagang, kompetisi teknologi terutama di bidang kecerdasan buatan dan semikonduktor, disrupsi rantai pasok global, meningkatnya ancaman siber, ketahanan energi dan pangan, serta perubahan regulasi yang semakin cepat. Risiko-risiko tersebut berada di luar kendali langsung manajemen, namun mampu mengubah prospek industri, meningkatkan biaya modal, mengganggu investasi, dan memengaruhi daya saing perusahaan.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola risiko internal, tetapi juga oleh kemampuan membaca perubahan lingkungan eksternal yang semakin dinamis.

Menavigasi Risiko Strategis dalam Lanskap Geopolitik yang Semakin Terfragmentasi

Dari Guncangan Global Menuju Pengambilan Keputusan di Tingkat Dewan

Dari Peristiwa Global Menjadi Risiko Korporasi

Peristiwa geopolitik tidak secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan. Dampaknya terjadi melalui suatu mekanisme transmisi yang saling berkaitan.

Perubahan geopolitik memengaruhi kebijakan pemerintah. Kebijakan tersebut kemudian mengubah persepsi investor terhadap risiko suatu negara. Perubahan persepsi tersebut memengaruhi arus modal, nilai tukar, pasar obligasi, dan pasar saham. Selanjutnya kondisi pasar keuangan menentukan biaya pendanaan perusahaan, keputusan investasi, profitabilitas, hingga pada akhirnya memengaruhi pertumbuhan ekonomi.

Memahami mekanisme transmisi ini memungkinkan Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, dan Internal Audit mengenali risiko lebih dini, bahkan sebelum dampaknya terlihat dalam laporan keuangan.

Kepercayaan Menjadi Aset Strategis

Pasar keuangan selalu berorientasi pada masa depan. Investor tidak membeli kondisi ekonomi hari ini, melainkan ekspektasi terhadap masa depan.

Karena itu, perubahan persepsi hampir selalu mendahului perubahan fundamental ekonomi.

Ketika kepercayaan menurun, konsekuensinya adalah meningkatnya biaya modal, berkurangnya akses pendanaan, tertundanya investasi, meningkatnya volatilitas pasar, turunnya valuasi perusahaan, dan melambatnya pertumbuhan ekonomi.

Dalam dunia yang semakin saling terhubung, kepercayaan telah menjadi aset strategis yang harus dipantau secara terus-menerus, sama pentingnya dengan indikator keuangan.

Governance 5.0: Evolusi Tata Kelola

Kompleksitas lingkungan global menuntut evolusi tata kelola organisasi.

BOD tidak lagi cukup hanya mengevaluasi kinerja historis melalui laporan keuangan. BOD juga harus mampu mengantisipasi perubahan yang akan menentukan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Governance 5.0 menuntut BOD untuk mengembangkan strategic foresight, memahami dinamika geopolitik dan risiko negara, melakukan scenario planning, memonitor risiko-risiko yang sedang muncul (*emerging risks*), menguji asumsi strategis manajemen, dan memastikan organisasi memiliki ketahanan menghadapi perubahan.

Dengan demikian, tata kelola berkembang dari pendekatan yang bersifat reaktif menuju tata kelola yang prediktif, adaptif, dan berorientasi masa depan.

Menavigasi Risiko Strategis dalam Lanskap Geopolitik yang Semakin Terfragmentasi

Dari Guncangan Global Menuju Pengambilan Keputusan di Tingkat Dewan

Evolusi Peran Internal Audit

Peran Internal Audit juga harus mengalami transformasi.

Selain memberikan keyakinan atas efektivitas pengendalian internal dan kepatuhan, Internal Audit perlu berkembang menjadi penyedia intelijen risiko strategis (*Strategic Risk Intelligence*).

Peran tersebut meliputi identifikasi risiko eksternal yang sedang berkembang, evaluasi kesiapan organisasi menghadapi perubahan, penilaian ketahanan strategi perusahaan, penyampaian *early warning* kepada BOD dan Manajemen, serta penguatan efektivitas tata kelola.

Internal Audit tidak lagi hanya memeriksa pengendalian atas kejadian masa lalu, tetapi juga membantu organisasi mempersiapkan diri menghadapi ketidakpastian masa depan.

Membangun Ketahanan Organisasi

Tidak ada organisasi yang mampu memprediksi setiap krisis.

Namun setiap organisasi dapat membangun kemampuan untuk mengantisipasi, beradaptasi, dan pulih dengan cepat ketika menghadapi perubahan.

Ketahanan organisasi dibangun di atas enam fondasi utama:

- Tata kelola yang efektif.
- Kepemimpinan yang adaptif.
- Fleksibilitas keuangan.
- Kapabilitas teknologi.
- Sumber daya manusia yang kompeten.
- Kepercayaan terhadap institusi.

Organisasi yang memiliki fondasi tersebut akan lebih siap menghadapi guncangan eksternal dan lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang.

Lima Pertanyaan Strategis bagi BOD

Dalam menghadapi lingkungan global yang semakin kompleks, setiap Dewan Komisaris dan Direksi perlu secara berkala mengajukan lima pertanyaan mendasar:

1. Risiko strategis apa yang berada di luar kendali organisasi namun dapat mengubah masa depan perusahaan?
2. Perubahan geopolitik apa yang berpotensi mendisrupsi industri tempat kita beroperasi?
3. Indikator awal apa yang harus dipantau sebelum pasar memberikan respons?
4. Apakah kita memantau tingkat kepercayaan investor dengan keseriusan yang sama seperti memantau kinerja keuangan?
5. Apakah strategi perusahaan cukup tangguh apabila fragmentasi geopolitik berlangsung selama lima hingga sepuluh tahun ke depan?

Menavigasi Risiko Strategis dalam Lanskap Geopolitik yang Semakin Terfragmentasi

Dari Guncangan Global Menuju Pengambilan Keputusan di Tingkat Dewan

Penutup

Dunia telah memasuki era di mana ketidakpastian strategis bukan lagi pengecualian, melainkan menjadi karakteristik permanen lingkungan bisnis.

Keunggulan kompetitif tidak lagi semata-mata ditentukan oleh besarnya aset, kecanggihan teknologi, ataupun besarnya modal yang dimiliki. Keunggulan tersebut semakin ditentukan oleh kualitas tata kelola, kemampuan organisasi membaca perubahan, kecepatan beradaptasi, serta kemampuan mengambil keputusan sebelum risiko berkembang menjadi krisis.

Dalam era fragmentasi geopolitik, Governance bukan lagi sekadar mekanisme pengawasan. Governance telah menjadi sumber keunggulan strategis organisasi.

Organisasi yang akan berhasil di masa depan bukanlah yang paling besar atau paling efisien, melainkan yang paling cepat memahami perubahan dan paling siap beradaptasi terhadapnya.

Yogyakarta, 8 Juli 2026