Jurnal Cahaya Mandalika
https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm

Vol. 7, No. 2, 2026
e-ISSN: 2721-4796
pp. 65-74

Analisis manajemen risiko korporasi pada pt indofood sukses makmur tbk dalam menjaga resiliensi bisnis di pasar global

Yudi Wahyudi[1], Yoyo Sudaryo[2]
[1,2]Program Studi Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia
Email: yudiwahyudi@gamail.com

Abstract

This study analyzes how corporate risk management at PT Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF) supports business resilience amid foreign-exchange volatility, commodity-price movements, supply-chain disruptions, regulatory changes, and sustainability pressures. The study employs a descriptive qualitative approach with a single-case study design. Data were analyzed from annual reports, consolidated financial statements, risk-management disclosures, and relevant scholarly literature covering 2023–2025. Content analysis and risk mapping were conducted using COSO ERM and ISO 31000:2018. The findings identify four material risk groups: strategic, operational, financial, and compliance/legal risks. Mitigation mechanisms include vertical integration, diversification, foreign-exchange forward contracts, interest-rate swaps, inventory management, strengthened governance, and sustainability integration. Revenue increased from IDR 115.79 trillion in 2024 to IDR 123.49 trillion in 2025, while net income increased from IDR 8.64 trillion to IDR 10.68 trillion. Nevertheless, improved financial performance cannot be attributed causally to ERM alone because other factors also affected performance. The study concludes that Indofood's resilience is better understood as the interaction of diversification, value-chain integration, operational discipline, hedging, and risk governance. The study recommends stronger digital risk monitoring, diversified raw-material sourcing, scenario-based contingency planning, and deeper integration of ESG risks into strategic decision-making.

Keywords: *enterprise risk management; corporate risk management; business resilience; indofood*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis bagaimana manajemen risiko korporasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF) mendukung resiliensi bisnis di tengah volatilitas nilai tukar, perubahan harga komoditas, disrupsi rantai pasok, perubahan regulasi, dan tekanan keberlanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Data dianalisis dari laporan tahunan, laporan keuangan konsolidasian, pengungkapan manajemen risiko, serta literatur ilmiah yang relevan untuk periode 2023–2025. Analisis dilakukan melalui content analysis dan pemetaan risiko berdasarkan prinsip Enterprise Risk Management (ERM) COSO dan ISO 31000:2018. Hasil menunjukkan empat kelompok risiko material, yaitu strategis, operasional, keuangan, serta kepatuhan dan hukum. Mitigasi yang teridentifikasi meliputi integrasi vertikal, diversifikasi, kontrak valuta berjangka, swap suku bunga, pengelolaan persediaan, penguatan tata kelola, dan integrasi prinsip keberlanjutan. Pendapatan meningkat dari Rp115,79 triliun pada 2024 menjadi Rp123,49 triliun pada 2025, sedangkan laba bersih meningkat dari Rp8,64 triliun menjadi Rp10,68 triliun. Namun, peningkatan kinerja tidak dapat secara kausal diatribusikan hanya kepada ERM karena terdapat faktor lain, termasuk kontribusi entitas asosiasi dan perubahan harga komoditas. Penelitian menyimpulkan bahwa resiliensi Indofood lebih tepat dipahami sebagai hasil interaksi antara diversifikasi, integrasi rantai nilai, disiplin operasional, instrumen lindung nilai, dan tata kelola risiko. Implikasi penelitian adalah perlunya penguatan pemantauan risiko secara digital, diversifikasi sumber bahan baku, pengembangan skenario kontinjensi, dan integrasi risiko ESG ke dalam pengambilan keputusan strategis.

Kata kunci: enterprise risk management; manajemen risiko korporasi; resiliensi bisnis; indofood

PENDAHULUAN

Ketidakpastian lingkungan bisnis global telah mengubah cara perusahaan memandang risiko. Risiko korporasi tidak lagi berdiri sebagai kejadian yang terpisah, tetapi saling berhubungan melalui keputusan strategis, operasi, keuangan, teknologi, regulasi, dan reputasi. Perubahan geopolitik, gangguan logistik, volatilitas nilai tukar, kenaikan harga komoditas, perubahan iklim, dan tuntutan keberlanjutan dapat muncul secara bersamaan sehingga menimbulkan efek berantai pada penciptaan nilai. Dalam kondisi tersebut, Enterprise Risk Management (ERM) menjadi semakin penting karena perusahaan membutuhkan mekanisme yang mampu menghubungkan identifikasi risiko dengan penetapan strategi, pengalokasian sumber daya, pemantauan kinerja, dan pengambilan keputusan. COSO menempatkan ERM sebagai pendekatan yang terintegrasi dengan strategi dan kinerja, sedangkan ISO 31000:2018 menekankan proses identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, serta komunikasi risiko secara berkelanjutan (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017; International Organization for Standardization [ISO], 2018). Perubahan karakter risiko tersebut sangat relevan bagi industri fast-moving consumer goods (FMCG) yang memiliki rantai nilai panjang dan bergantung pada kontinuitas pasokan. Perusahaan FMCG harus menjaga ketersediaan bahan baku, stabilitas produksi, kualitas produk, distribusi, dan kemampuan merespons perubahan permintaan secara bersamaan. Risiko pada satu titik rantai pasok dapat menyebar ke titik lain melalui keterlambatan, kenaikan biaya, kekurangan persediaan, atau penurunan tingkat layanan. Literatur mengenai supply chain resilience menunjukkan bahwa kemampuan organisasi menghadapi gangguan dipengaruhi oleh kapasitas antisipasi, absorpsi, adaptasi, dan pemulihan, serta oleh fleksibilitas jaringan dan kemampuan

Copyright©2026, Author (s)
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

https://doi.org/10.36312/jcm.v7i2.6732

melakukan rekonfigurasi (Al Naimi et al., 2021; Wulandhari et al., 2023). Oleh karena itu, manajemen risiko pada perusahaan FMCG perlu dipahami sebagai mekanisme lintas fungsi yang menjaga kesinambungan operasi sekaligus mempertahankan kemampuan perusahaan menciptakan nilai.

Perkembangan teknologi juga memperluas ruang lingkup pengelolaan risiko. Digitalisasi memungkinkan perusahaan memperoleh informasi mengenai persediaan, pemasok, transportasi, harga komoditas, dan kondisi pasar secara lebih cepat. Teknologi Industry 4.0 dapat meningkatkan visibilitas dan membantu organisasi mengidentifikasi gangguan lebih awal, meskipun manfaatnya sangat bergantung pada kualitas data, integrasi sistem, dan kemampuan manajemen menerjemahkan informasi menjadi keputusan (Spieske & Birkel, 2021). Dalam kerangka ERM, kemampuan tersebut penting karena informasi risiko harus menjadi dasar tindakan, bukan hanya menjadi bahan pelaporan. Dengan demikian, transformasi digital dalam risk management perlu diarahkan pada pengembangan key risk indicators (KRI), early warning system, dashboard risiko, dan mekanisme eskalasi yang jelas.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk merupakan kasus yang relevan untuk dikaji karena perusahaan memiliki model bisnis yang terdiversifikasi dan terintegrasi, mencakup produk konsumen bermerek, Bogasari, agribisnis, distribusi, serta aktivitas bisnis lain melalui entitas anak dan asosiasi. Struktur tersebut memberikan keunggulan berupa diversifikasi sumber pendapatan dan pengendalian atas sebagian rantai nilai, tetapi sekaligus menghasilkan kompleksitas koordinasi dan eksposur risiko yang luas. Laporan tahunan perusahaan menunjukkan bahwa risiko yang dihadapi mencakup risiko strategis, operasional, keuangan, kepatuhan, serta aspek keberlanjutan (PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026). Kompleksitas tersebut menjadikan Indofood sebagai objek yang tepat untuk melihat bagaimana arsitektur ERM berhubungan dengan resiliensi bisnis pada perusahaan FMCG berskala besar. Risiko bahan baku merupakan salah satu isu penting dalam konteks tersebut. Ketergantungan pada komoditas global membuat biaya produksi dapat berubah akibat kondisi pasar internasional, cuaca, kebijakan perdagangan, maupun gangguan logistik. Selain itu, transaksi dengan mata uang berbeda menciptakan eksposur nilai tukar yang dapat memengaruhi arus kas dan biaya. Perusahaan karena itu membutuhkan kombinasi strategi, seperti diversifikasi pemasok, pengelolaan persediaan, integrasi vertikal, kontrak valuta berjangka, dan pengendalian biaya. Namun, keberadaan instrumen mitigasi tidak otomatis menunjukkan bahwa seluruh perubahan kinerja keuangan merupakan akibat ERM. Efektivitas risiko perlu dilihat dari kemampuan perusahaan mengurangi ketidakpastian, mempertahankan operasi, dan merespons perubahan konteks secara konsisten (ISO, 2018; COSO, 2017).

Secara empiris, hubungan antara ERM dan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang mendukung pentingnya kualitas implementasi dan tata kelola. Malik et al. (2020) menemukan bahwa efektivitas ERM berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan bahwa tata kelola melalui risk committee dapat memperkuat hubungan tersebut. Pada konteks ASEAN, Chairani dan Siregar (2021) menemukan hubungan positif ERM dengan kinerja keuangan dan nilai perusahaan serta menunjukkan bahwa kinerja ESG dapat memperkuat sebagian hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa ERM bukan sekadar kumpulan prosedur, tetapi membutuhkan dukungan governance, kualitas pengawasan, dan integrasi dengan isu keberlanjutan. Di sisi lain, Putri dan Makaryanawati (2023) menemukan bahwa pengungkapan ERM tidak selalu meningkatkan nilai perusahaan. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa kualitas implementasi dan konteks perusahaan harus diperhatikan, bukan hanya tingkat pengungkapan risiko. Aspek ESG semakin relevan karena risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola dapat berkembang menjadi risiko operasional, hukum, finansial, dan reputasi. Pada perusahaan yang memiliki aktivitas agribisnis dan industri pangan, perubahan iklim dapat memengaruhi produktivitas bahan baku, sedangkan keamanan pangan dapat memengaruhi kepercayaan konsumen dan legitimasi perusahaan. Dari sisi governance, kualitas pengawasan menentukan seberapa cepat perusahaan dapat mengidentifikasi dan merespons perubahan. Oleh karena itu, integrasi ESG ke dalam ERM dapat membantu perusahaan melihat risiko dan peluang secara lebih menyeluruh. Bukti empiris ASEAN menunjukkan bahwa ESG dapat berperan dalam memperkuat manfaat ERM terhadap kinerja dan nilai perusahaan, meskipun pengaruhnya bergantung pada karakteristik industri dan kualitas penerapan (Chairani & Siregar, 2021; Hanggraeni, 2023).

Dalam konteks kinerja, resiliensi perusahaan sebaiknya tidak diukur hanya melalui pertumbuhan pendapatan atau laba bersih. Pertumbuhan penjualan dapat terjadi bersamaan dengan tekanan margin, peningkatan kebutuhan modal kerja, atau meningkatnya eksposur terhadap risiko pasokan. Karena itu, evaluasi resiliensi perlu menggabungkan indikator keuangan dan operasional, seperti gross margin, operating profit margin, likuiditas, kontinuitas pasokan, inventory days, lead time, dan konsentrasi pemasok. Pendekatan multidimensional tersebut sejalan dengan literatur resiliensi organisasi yang menekankan bahwa kemampuan bertahan tidak hanya berarti kembali ke kondisi sebelum gangguan, tetapi juga kemampuan beradaptasi dan mengubah konfigurasi sumber daya ketika lingkungan berubah (Wulandhari et al., 2023; Al Naimi et al., 2021). Studi mengenai Indofood yang hanya mendeskripsikan daftar risiko dan instrumen mitigasi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana risiko tersebut saling berhubungan dengan resiliensi dan bukti kinerja. Kesenjangan tersebut penting karena model bisnis terintegrasi dapat menghasilkan hubungan antara risiko strategis, operasional, dan keuangan. Sebagai contoh, kenaikan harga komoditas dapat meningkatkan biaya produksi, menekan margin, meningkatkan kebutuhan modal kerja, dan memengaruhi keputusan harga. Gangguan logistik dapat memengaruhi ketersediaan produk sekaligus meningkatkan biaya persediaan dan risiko reputasi. Pendekatan ERM memungkinkan hubungan lintas risiko tersebut dianalisis secara terpadu sesuai prinsip COSO dan ISO 31000 (COSO, 2017; ISO, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko material utama PT Indofood Sukses Makmur Tbk, mengevaluasi keselarasan praktik manajemen risiko dengan COSO ERM dan ISO 31000:2018, menganalisis mekanisme mitigasi terhadap risiko nilai tukar, komoditas, rantai pasok, dan kepatuhan, serta menilai keterkaitan manajemen risiko dengan resiliensi dan perkembangan kinerja keuangan selama 2023–2025. Kontribusi penelitian terletak pada penggabungan risk architecture, business resilience, dan financial evidence dalam satu studi kasus. Penelitian tidak menempatkan peningkatan laba sebagai bukti kausal bahwa ERM berhasil, tetapi sebagai salah satu indikator yang digunakan bersama informasi risiko dan mekanisme mitigasi. Pendekatan tersebut diharapkan

memberikan pembacaan yang lebih hati-hati dan analitis terhadap hubungan ERM, resiliensi, dan kinerja pada perusahaan FMCG di negara berkembang (Malik et al., 2020; Chairani & Siregar, 2021).

TINJAUAN PUSTAKA

Enterprise Risk Management dan Penciptaan Nilai

COSO (2017) menempatkan ERM sebagai budaya, kapabilitas, dan praktik yang terintegrasi dengan penetapan strategi dan kinerja untuk mengelola risiko dalam proses penciptaan, pemeliharaan, dan realisasi nilai. Kerangka 2017 terdiri atas lima komponen yang saling berkaitan: governance and culture; strategy and objective-setting; performance; review and revision; serta information, communication, and reporting. Dengan demikian, kualitas ERM dapat dinilai dari seberapa jauh informasi risiko memengaruhi keputusan strategis, alokasi sumber daya, dan evaluasi kinerja (COSO, 2017). ISO 31000:2018 menekankan penciptaan dan perlindungan nilai, integrasi, pendekatan terstruktur dan komprehensif, penyesuaian terhadap konteks organisasi, inklusivitas, dinamika, penggunaan informasi terbaik yang tersedia, serta perbaikan berkelanjutan (ISO, 2018). Kerangka ini relevan bagi perusahaan FMCG karena risiko bahan baku, mutu produk, logistik, nilai tukar, dan keberlanjutan berubah secara dinamis.

Resiliensi Bisnis dan Risiko Rantai Pasok

Resiliensi bisnis merupakan kapasitas organisasi untuk mengantisipasi gangguan, menyerap dampak, beradaptasi, dan memulihkan operasi sambil mempertahankan penciptaan nilai. Dalam perusahaan FMCG, resiliensi dipengaruhi kemampuan memperoleh bahan baku, mempertahankan produksi, menjaga distribusi, dan merespons perubahan permintaan. Diversifikasi pemasok, persediaan pengaman, visibilitas rantai pasok, dan fleksibilitas produksi dapat berfungsi sebagai penyangga terhadap gangguan.

ERM, ESG, dan Kinerja Perusahaan

Hubungan ERM dan kinerja tidak bersifat mekanis. ERM dapat meningkatkan kualitas keputusan melalui identifikasi dini risiko, pengurangan volatilitas, dan koordinasi respons, tetapi manfaatnya bergantung pada kualitas implementasi dan tata kelola. Bukti empiris ASEAN menunjukkan hubungan positif ERM dengan kinerja dan nilai perusahaan serta peran ESG dalam memperkuat hubungan tersebut (Chairani & Siregar, 2021; Hanggraeni, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam arsitektur manajemen risiko, konteks bisnis, mekanisme mitigasi, dan hubungan antara pengelolaan risiko dengan resiliensi perusahaan. Unit analisis adalah praktik manajemen risiko korporasi dan pengungkapan kinerja selama 2023–2025. Data merupakan data sekunder yang bersumber terutama dari laporan tahunan PT Indofood Sukses Makmur Tbk tahun 2023, 2024, dan 2025, laporan keuangan konsolidasian, serta dokumen publikasi anak perusahaan yang relevan. Laporan tahunan resmi perusahaan menjadi sumber utama untuk informasi tata kelola, risiko, operasi, dan kinerja keuangan. Literatur ilmiah digunakan untuk membangun kerangka analisis dan membandingkan temuan kasus dengan penelitian terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan studi kepustakaan. Dokumen ditelaah menggunakan kata kunci risk management, enterprise risk management, foreign exchange, commodity, hedging, supply chain, sustainability, governance, dan financial performance. Data kemudian direduksi berdasarkan relevansinya, dikodekan menurut kategori risiko, dan disajikan dalam matriks risiko serta tabel mitigasi. Analisis menggunakan content analysis dan pemetaan risiko. Tahap pertama mengidentifikasi sumber risiko dan dampaknya. Tahap kedua memetakan respons perusahaan, termasuk reduction, transfer, hedging, diversification, inventory buffering, dan governance controls. Tahap ketiga membandingkan praktik dengan COSO ERM dan ISO 31000:2018. Tahap keempat menggunakan indikator keuangan sebagai evidence of resilience, bukan sebagai bukti kausal tunggal bahwa ERM menghasilkan peningkatan laba. Penegasan ini penting karena desain penelitian tidak menggunakan eksperimen atau model ekonometrik kausal. Keabsahan analisis diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan laporan tahunan, laporan keuangan, dokumen perusahaan, dan literatur akademik. Keterbatasan utama adalah ketergantungan pada data publik sehingga seluruh proses internal, risk appetite, risk register, dan efektivitas kontrol tidak dapat diamati secara langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Risiko Material

Analisis dokumen 2023–2025 menunjukkan empat kategori risiko material: strategis, operasional, keuangan, serta kepatuhan dan hukum. Klasifikasi ini konsisten dengan karakteristik bisnis terintegrasi perusahaan dan pendekatan ERM yang menilai risiko dari berbagai sumber. Laporan tahunan perusahaan juga menempatkan manajemen risiko sebagai bagian dari tata kelola dan keberlanjutan (PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026). (COSO, 2017; ISO, 2018; PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026) Lihat Tabel 1 untuk ringkasan kategori risiko, dampak, dan respons mitigasinya.

Tabel 1. Profil Risiko Material dan Respons Mitigasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk

Kategori	Risiko utama	Dampak	Respons utama
Strategis	Preferensi konsumen; ekspansi	Pangsa pasar, investasi	Inovasi, diversifikasi, governance
Operasional	Pasok, mutu pangan, iklim	Produksi/distribusi	Diversifikasi pemasok, safety stock, quality control
Keuangan	Kurs, komoditas, suku bunga, likuiditas	Laba dan arus kas	Forward, swap, cash-flow management
Kepatuhan/hukum	Halal, BPOM, lingkungan,	Sanksi, denda, reputasi	Audit, compliance,

GCG sustainability governance

Keterangan: Tabel ini merangkum empat kelompok risiko material yang diidentifikasi dari analisis dokumen perusahaan periode 2023–2025, yaitu risiko strategis, operasional, keuangan, serta kepatuhan/hukum. Kolom respons menunjukkan bentuk mitigasi yang dibahas dalam penelitian.

Risiko tersebut saling berinteraksi. Risiko strategis dapat berinteraksi dengan risiko operasional ketika perubahan preferensi konsumen menuntut perubahan formulasi dan kapasitas produksi. Risiko komoditas berinteraksi dengan risiko keuangan karena kenaikan bahan baku dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja dan menekan margin. Interdependensi tersebut mendukung penggunaan ERM dibandingkan pengelolaan risiko secara silo. (COSO, 2017; ISO, 2018)

Risiko Strategis

Risiko strategis terutama berkaitan dengan perubahan preferensi konsumen, kompetisi global, ekspansi, dan akuisisi. Diversifikasi produk dan geografis memberi peluang pertumbuhan tetapi meningkatkan kebutuhan koordinasi, integrasi pasca-akuisisi, dan kepatuhan lintas yurisdiksi. Dalam perspektif COSO, keputusan strategis perlu diuji terhadap risk appetite dan kemampuan menghasilkan kinerja yang diharapkan, bukan hanya terhadap potensi pendapatan (COSO, 2017). (COSO, 2017; Chairani & Siregar, 2021). Perubahan preferensi menuju produk lebih sehat dan berkelanjutan merupakan strategic risk sekaligus opportunity. Respons yang tepat perlu menghubungkan R&D, pemasaran, procurement, produksi, dan ESG. Literatur menunjukkan bahwa integrasi ESG ke dalam manajemen risiko dapat memperkuat hubungan ERM dengan kinerja dan nilai perusahaan (Chairani & Siregar, 2021; Hanggraeni, 2023).

Risiko Operasional dan Rantai Pasok

Model bisnis terintegrasi memberikan kemampuan internal yang dapat mengurangi sebagian ketergantungan pada pasar, tetapi ketergantungan terhadap bahan baku global tetap menjadi sumber risiko. Gangguan geopolitik dan logistik dapat memengaruhi ketersediaan dan harga bahan baku, sedangkan perubahan iklim dapat memengaruhi produktivitas agribisnis. Safety stock dan diversifikasi sumber pasokan merupakan risk buffering, sedangkan integrasi vertikal menyediakan sebagian natural hedge. (Al Naimi et al., 2021; Wulandhari et al., 2023; PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026). Risiko mutu dan keamanan pangan bersifat material karena dampaknya dapat masuk ke ranah reputasi dan kepatuhan. Pengendalian mutu perlu mencakup traceability, supplier assurance, quality testing, crisis communication, dan product recall readiness. Pendekatan ini sejalan dengan ISO 31000 yang menekankan proses risiko terintegrasi dan terus ditinjau sesuai perubahan konteks (ISO, 2018).

Risiko Keuangan

Risiko nilai tukar penting karena perusahaan beroperasi dalam rantai pasok internasional sementara transaksi dan pendapatan menggunakan denominasi berbeda. Dokumen perusahaan menunjukkan penggunaan kontrak valuta berjangka untuk mengurangi eksposur kurs. Instrumen ini dapat mengurangi ketidakpastian arus kas, tetapi manfaatnya perlu dinilai bersama biaya hedging, basis risk, counterparty risk, dan kesesuaian jatuh tempo instrumen dengan eksposur yang dilindungi. (ISO, 2018; PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026). Risiko harga komoditas memiliki karakter berbeda. Kenaikan harga bahan baku dapat mengurangi gross margin apabila kemampuan meneruskan kenaikan biaya kepada konsumen terbatas. Data perusahaan menunjukkan pendapatan 2025 sebesar Rp123,49 triliun, naik 6,7% dari 2024, sementara gross margin turun dari 34,7% menjadi 33,4%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan tidak menghilangkan tekanan biaya dan resiliensi perlu dinilai tidak hanya dari pertumbuhan penjualan, tetapi juga kemampuan mempertahankan margin. (ISO, 2018; PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026). Risiko suku bunga dan likuiditas perlu dipantau karena perubahan biaya pendanaan dapat memengaruhi arus kas dan fleksibilitas investasi. Manajemen likuiditas membutuhkan keselarasan profil jatuh tempo aset dan liabilitas, akses pendanaan, serta buffer kas. ERM seharusnya menghubungkan risk appetite dengan batas likuiditas dan skenario stres. (COSO, 2017; ISO, 2018)

Kinerja Keuangan sebagai Evidence of Resilience

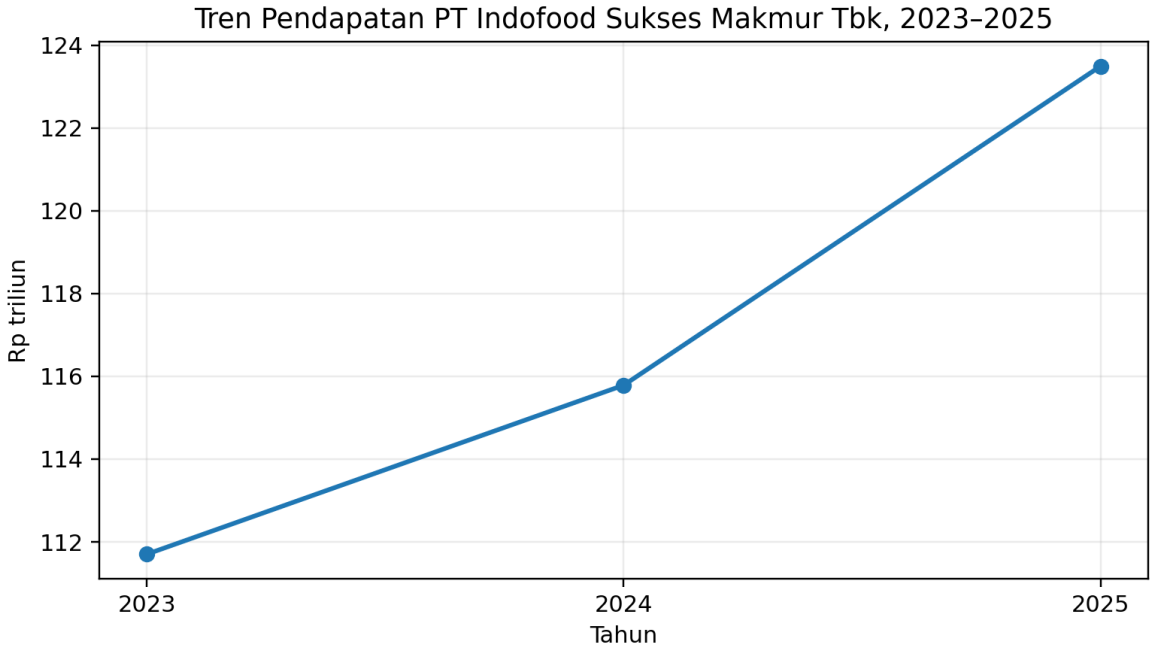
Tabel 2. Perkembangan Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2023–2025

Indikator	2023	2024	2025	Perubahan 2024–2025
Pendapatan (Rp juta)	111.703.611	115.786.525	123.493.214	+6,7%
Laba operasi (Rp juta)	19.663.598	23.088.184	24.569.137	+6,4%
Laba sebelum pajak (Rp juta)	15.615.384	17.039.782	20.037.695	+17,6%
Laba bersih (Rp juta)	8.147.019	8.641.612	10.684.653	+23,6%
EPS	Rp928	Rp984	Rp1.217	+23,7%
Gross margin	32,3%	34,7%	33,4%	-1,3 pp
Operating profit margin	17,6%	19,9%	19,9%	Stabil

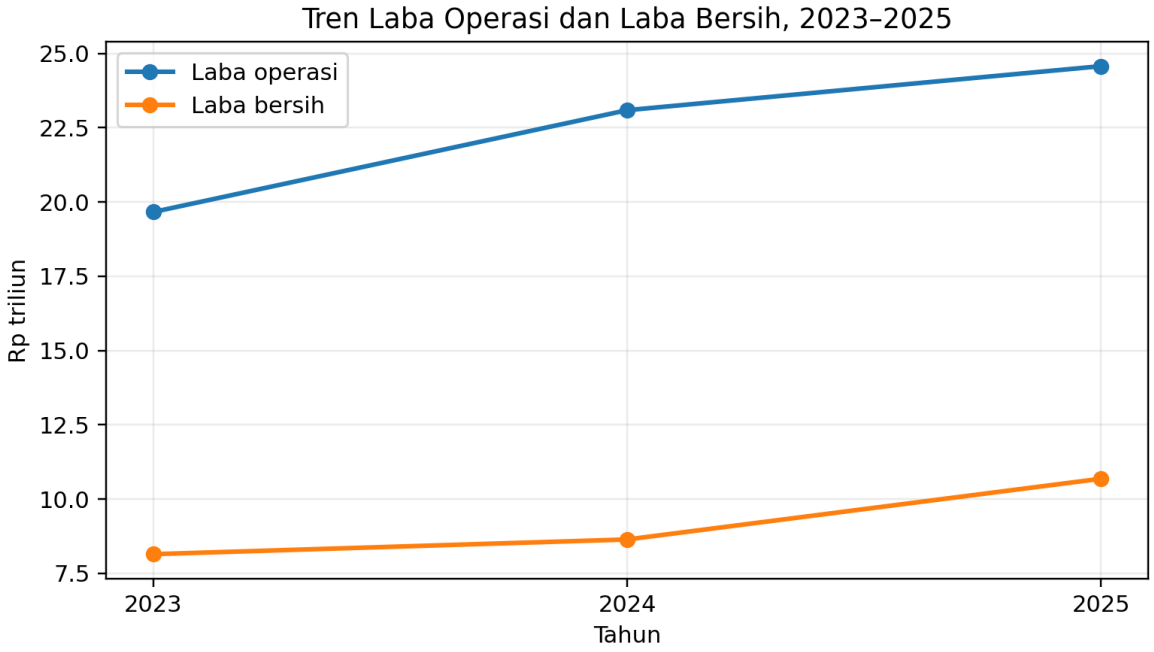
Keterangan: Angka disajikan berdasarkan data kinerja keuangan yang telah digunakan dalam naskah. Perubahan 2024–2025 digunakan sebagai indikator deskriptif untuk membaca resiliensi, bukan sebagai bukti hubungan kausal antara ERM dan peningkatan laba.

Kinerja keuangan menunjukkan peningkatan kuat pada 2025, terutama laba bersih dan EPS. Namun, interpretasi harus hati-hati. Laba bersih dipengaruhi bukan hanya oleh pengendalian biaya dan mitigasi risiko, tetapi juga faktor lain termasuk kontribusi entitas asosiasi dan joint venture. Karena itu, penelitian ini memperlakukan kinerja keuangan sebagai indikator hasil

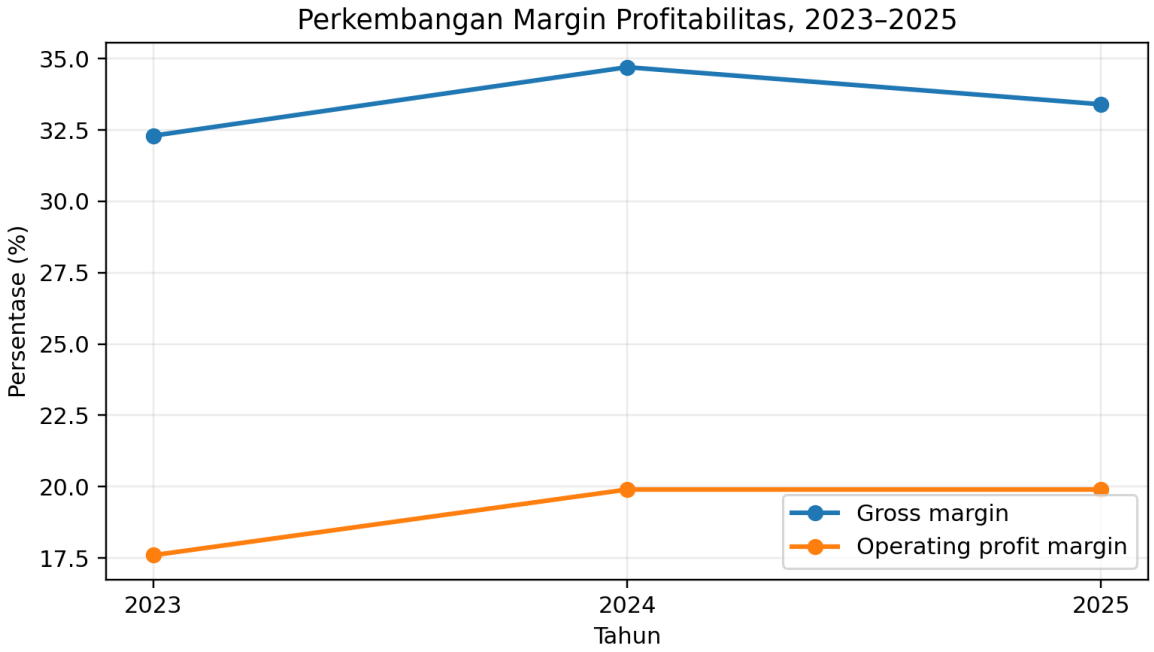
resiliensi yang konsisten dengan efektivitas pengelolaan risiko, bukan bukti bahwa ERM secara tunggal menyebabkan kenaikan laba. (PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026) Ringkasan indikator tersebut disajikan pada Tabel 2.



Gambar 1. Tren pendapatan PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2023–2025.



Gambar 2. Tren laba operasi dan laba bersih PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2023–2025.



Gambar 3. Perkembangan gross margin dan operating profit margin, 2023–2025.

Catatan gambar: grafik disusun dari data kinerja keuangan yang telah tercantum dalam naskah penelitian, yaitu pendapatan, laba operasi, laba bersih, gross margin, dan operating profit margin periode 2023–2025. Visualisasi dimaksudkan untuk memperjelas pola data, bukan untuk menambahkan data baru.

4.6 Evaluasi ERM Berdasarkan COSO

Tabel 3. Evaluasi Praktik ERM Berdasarkan Komponen COSO 2017

Komponen COSO 2017	Evidence kasus	Area penguatan
Governance & Culture	Struktur tata kelola, kode etik, risk awareness	Risk appetite metrics
Strategy & Objective-Setting	Risiko dikaitkan dengan strategi dan sustainability	Skenario risiko dalam capital allocation
Performance	Hedging, diversifikasi, pengendalian risiko	KPI risiko dan leading indicators
Review & Revision	Pemantauan dan evaluasi berkala	Stress testing dan post-event learning
Information, Communication & Reporting	Annual report dan pelaporan tata kelola	Dashboard risiko real-time

Keterangan: Tabel membandingkan bukti praktik yang tersedia dalam pengungkapan perusahaan dengan lima komponen COSO 2017. Kolom area penguatan merupakan rekomendasi analitis peneliti berdasarkan keterbatasan informasi publik.

Praktik Indofood secara substantif selaras dengan prinsip ERM, tetapi tingkat kematangan tidak dapat dinilai hanya dari pengungkapan publik. Penilaian kualitas ERM harus mempertimbangkan apakah risiko benar-benar memengaruhi keputusan dan kinerja, bukan sekadar apakah prosedur formal tersedia. COSO 2017 menempatkan ERM sebagai sistem yang menghubungkan governance, strategy, performance, review, dan reporting (COSO, 2017). (COSO, 2017; ISO, 2018) Perbandingan komponen COSO dan area penguatan disajikan pada Tabel 3.

4.7 Integrasi ESG sebagai Penguat Resiliensi

Risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola dapat berkembang menjadi risiko operasional, hukum, finansial, dan reputasi. Pada sektor agribisnis, perubahan iklim dapat memengaruhi produktivitas; pada sektor pangan, keamanan produk dan hubungan pemasok dapat memengaruhi legitimasi sosial; sedangkan tata kelola memengaruhi kualitas pengawasan dan akuntabilitas. ESG karena itu perlu diperlakukan sebagai bagian dari risk architecture, bukan aktivitas pelaporan yang terpisah. (Chairani & Siregar, 2021; Hanggraeni, 2023). Bukti empiris ASEAN mendukung integrasi tersebut. Chairani dan Siregar (2021) menemukan peran moderasi ESG dalam hubungan ERM dengan kinerja dan nilai perusahaan, sedangkan Hanggraeni (2023) menunjukkan bahwa ERM yang dipadukan dengan ESG berkaitan dengan profitability, cost of debt, dan firm value. Temuan tersebut memperkuat kebutuhan Indofood untuk bergerak dari compliance-oriented menuju value-oriented risk management.

4.8 SWOT dan Implikasi Strategis

Tabel 4. Analisis SWOT Manajemen Risiko PT Indofood Sukses Makmur Tbk

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Integrasi hulu–hilir	Ketergantungan bahan baku global	Digital risk monitoring	Volatilitas kurs

Diversifikasi bisnis	Kompleksitas koordinasi	Produk sehat & berkelanjutan	Perubahan iklim
Merek dan distribusi kuat	Biaya mitigasi/hedging	Diversifikasi pemasok	Geopolitik/logistik
Governance dan disclosure	Visibility real-time terbatas	Penguatan ESG	Regulasi semakin ketat

Keterangan: Analisis SWOT menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal yang relevan terhadap penguatan ERM, resiliensi rantai pasok, tata kelola, dan keberlanjutan.

Strategi prioritas sebaiknya tidak hanya menambah instrumen mitigasi, tetapi meningkatkan kualitas orkestrasi risiko. Pertama, perusahaan perlu dashboard risiko terintegrasi yang memantau harga komoditas, kurs, inventory days, supplier concentration, lead time, dan climate alerts. Kedua, diversifikasi pemasok perlu diarahkan pada pengurangan concentration risk. Ketiga, stress testing perlu menguji kombinasi risiko, misalnya depresiasi rupiah bersamaan dengan kenaikan harga gandum dan gangguan pelabuhan. Keempat, ESG perlu diintegrasikan ke capital allocation dan strategic planning. (COSO, 2017; Spieske & Birkel, 2021) Pemetaan faktor internal dan eksternal dirangkum pada Tabel 4.

4.9 Kebaruan dan Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian terletak pada penggabungan risk architecture, business resilience, dan financial evidence dalam satu studi kasus. Penelitian tidak menyamakan peningkatan laba dengan keberhasilan ERM, tetapi memandang resiliensi sebagai hasil interaksi antara diversifikasi, integrasi vertikal, operational discipline, hedging, liquidity management, dan governance. Pendekatan ini memberikan pembacaan yang lebih hati-hati terhadap hubungan ERM–performance dan konsisten dengan literatur yang menunjukkan pentingnya tata kelola serta ESG. (Malik et al., 2020; Chairani & Siregar, 2021)

4.10 Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki keterbatasan karena menggunakan data publik sehingga risk appetite, risk register, dan efektivitas kontrol internal tidak seluruhnya dapat diverifikasi. Studi kasus tunggal juga membatasi generalisasi. Selain itu, perubahan laba dipengaruhi banyak faktor sehingga hubungan kausal langsung antara ERM dan kinerja tidak dapat ditetapkan. Penelitian berikutnya dapat menggunakan panel beberapa emiten FMCG, indeks kematangan ERM, atau kombinasi content analysis dan analisis ekonometrik. (Putri & Makaryanawati, 2023)

4.11 Sintesis Hubungan Risiko, Mitigasi, dan Resiliensi

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa resiliensi Indofood tidak terbentuk dari satu instrumen pengendalian, melainkan dari kombinasi beberapa lapisan respons yang saling melengkapi. Diversifikasi usaha berfungsi sebagai penyangga pada tingkat portofolio, integrasi vertikal mengurangi sebagian ketergantungan pada pasar eksternal, sedangkan hedging dan pengelolaan likuiditas berfungsi pada tingkat keuangan. Pada tingkat operasional, safety stock, diversifikasi pemasok, pengendalian mutu, dan kesiapan pemulihan membantu menjaga kesinambungan produksi dan distribusi. Pola tersebut memperlihatkan karakter ERM yang lintas fungsi karena satu sumber risiko dapat menimbulkan konsekuensi pada lebih dari satu sasaran perusahaan. (COSO, 2017; Wulandhari et al., 2023). Interaksi tersebut dapat dijelaskan melalui rantai risiko. Kenaikan harga komoditas, misalnya, pada awalnya merupakan risiko biaya input, tetapi kemudian dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja, menekan gross margin, memengaruhi keputusan harga, dan pada akhirnya memengaruhi daya saing. Demikian pula gangguan logistik tidak hanya berpotensi menunda pengiriman, tetapi juga dapat meningkatkan biaya persediaan, mengganggu tingkat layanan, dan menciptakan risiko reputasi apabila produk tidak tersedia. Oleh sebab itu, pengendalian yang hanya ditempatkan pada satu fungsi belum memadai. Informasi risiko perlu mengalir dari procurement dan operasi menuju fungsi keuangan, pemasaran, kepatuhan, dan manajemen puncak agar keputusan dapat dilakukan secara terkoordinasi. (ISO, 2018; Al Naimi et al., 2021)

Dari perspektif COSO, temuan tersebut mengindikasikan bahwa praktik ERM Indofood telah memiliki elemen governance, strategy, performance, review, serta information and reporting. Namun, area yang masih dapat diperkuat adalah penggunaan indikator risiko utama atau key risk indicators (KRI) yang bersifat leading indicator. Laporan keuangan pada dasarnya merupakan indikator lagging karena menunjukkan hasil setelah risiko terjadi. Sebaliknya, konsentrasi pemasok, perubahan lead time, inventory days, pergerakan harga komoditas, eksposur valuta asing, dan peringatan iklim dapat digunakan sebagai sinyal awal. Penguatan KRI akan membantu manajemen berpindah dari respons reaktif menuju pencegahan dan kesiapsiagaan. (COSO, 2017)

Temuan kinerja keuangan juga memperlihatkan pentingnya membaca resiliensi secara multidimensional. Pendapatan dan laba bersih meningkat pada 2025, tetapi gross margin turun dari 34,7% menjadi 33,4%. Dengan demikian, pertumbuhan penjualan belum sepenuhnya menghilangkan tekanan biaya. Kondisi ini justru memperkuat argumen bahwa evaluasi risiko perlu menggabungkan indikator pertumbuhan, profitabilitas, arus kas, dan ketahanan operasional. Jika hanya pendapatan digunakan sebagai indikator, tekanan biaya bahan baku dapat terlewat. Sebaliknya, kombinasi margin, likuiditas, kualitas layanan, dan kontinuitas pasokan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kemampuan perusahaan menyerap guncangan. (PT Indofood Sukses Makmur Tbk, 2024, 2025, 2026; Chairani & Siregar, 2021)

Dalam konteks ESG, risiko keberlanjutan juga perlu diperlakukan sebagai bagian dari arsitektur keputusan, bukan sekadar kepatuhan pelaporan. Perubahan iklim dapat memengaruhi ketersediaan bahan baku agribisnis; isu keamanan pangan dapat berkembang menjadi risiko hukum dan reputasi; sedangkan kualitas tata kelola menentukan kecepatan dan akuntabilitas respons ketika terjadi krisis. Karena itu, integrasi ESG dengan ERM dapat diarahkan pada penilaian risiko investasi, pemilihan pemasok,

desain produk, pengembangan fasilitas, dan perencanaan modal. Pendekatan ini konsisten dengan temuan penelitian terdahulu yang menempatkan ESG sebagai faktor yang dapat memperkuat manfaat ERM. (Chairani & Siregar, 2021; Hanggraeni, 2023)

Tabel 6. Matriks prioritas risiko berdasarkan analisis kualitatif penelitian

Tabel 5. Matriks Prioritas Risiko Berdasarkan Analisis Kualitatif Penelitian

Risiko	Kemungkinan	Dampak	Prioritas	Respons utama
Harga komoditas	Tinggi	Tinggi	Sangat tinggi	Diversifikasi, hedging, efisiensi biaya
Rantai pasok/logistik	Sedang–tinggi	Tinggi	Tinggi	Diversifikasi pemasok, safety stock, contingency plan
Nilai tukar	Sedang–tinggi	Tinggi	Tinggi	Forward, natural hedge, cash-flow management
Kepatuhan/keamanan pangan	Sedang	Tinggi	Tinggi	Audit, quality control, traceability, crisis response

Keterangan: Prioritas risiko merupakan sintesis analitis peneliti berdasarkan karakteristik risiko dan pembahasan dalam naskah. Kategori kemungkinan, dampak, dan prioritas bukan skor resmi yang dipublikasikan oleh perusahaan.

Catatan: prioritas pada tabel merupakan sintesis analitis peneliti berdasarkan karakteristik risiko yang dibahas dalam naskah, bukan skor probabilitas atau dampak yang secara eksplisit dipublikasikan perusahaan.

4.12 Agenda Penguatan Manajemen Risiko

Berdasarkan sintesis tersebut, penguatan pertama yang direkomendasikan adalah membangun dashboard risiko korporasi yang menggabungkan data keuangan dan operasional secara lebih real-time. Dashboard tidak perlu berhenti pada penyajian indikator, tetapi perlu menetapkan threshold, pemilik risiko, frekuensi pemantauan, dan prosedur eskalasi. Misalnya, perubahan harga komoditas yang melewati batas tertentu dapat secara otomatis memicu evaluasi kontrak pembelian, kebijakan persediaan, dan kebutuhan hedging. Dengan cara ini, sistem informasi risiko menjadi alat pengambilan keputusan, bukan hanya alat dokumentasi. (Spieske & Birkel, 2021; COSO, 2017) Prioritas risiko yang menjadi dasar rekomendasi dirangkum pada Tabel 5. Penguatan kedua adalah scenario-based stress testing yang menguji kombinasi risiko. Skenario yang relevan antara lain depresiasi rupiah bersamaan dengan kenaikan harga bahan baku, gangguan pelabuhan bersamaan dengan penurunan persediaan, atau gangguan iklim yang terjadi pada periode permintaan tinggi. Pengujian kombinasi risiko penting karena dampak aktual dapat lebih besar daripada penjumlahan masing-masing risiko secara terpisah. Hasil stress testing kemudian dapat digunakan untuk mengevaluasi kecukupan kas, kapasitas pemasok alternatif, safety stock, kapasitas produksi, dan ruang fiskal untuk investasi. (COSO, 2017; ISO, 2018)

Penguatan ketiga berkaitan dengan supplier concentration dan business continuity. Diversifikasi pemasok sebaiknya tidak hanya diukur dari jumlah pemasok, tetapi juga dari proporsi volume pembelian, lokasi geografis, ketergantungan pada satu jalur logistik, serta kemampuan pemasok memenuhi standar mutu dan keberlanjutan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi titik kegagalan yang paling kritis. Contingency plan juga perlu diuji secara berkala melalui simulasi agar organisasi tidak hanya memiliki dokumen rencana, tetapi memiliki kesiapan operasional ketika gangguan benar-benar terjadi. (Al Naimi et al., 2021; Wulandhari et al., 2023). Penguatan keempat adalah menghubungkan risk appetite dengan capital allocation. Setiap keputusan investasi, ekspansi, dan pengembangan produk sebaiknya dilengkapi penilaian downside risk, sensitivitas terhadap skenario ekstrem, serta indikator keberhasilan yang mempertimbangkan risiko. Integrasi ini penting karena strategi pertumbuhan dapat menciptakan eksposur baru, terutama pada perusahaan dengan rantai nilai dan wilayah operasi yang kompleks. Dengan demikian, ERM dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk memilih pertumbuhan yang menghasilkan nilai dengan tingkat risiko yang dapat diterima, bukan sekadar sebagai fungsi perlindungan. (COSO, 2017; Malik et al., 2020)

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas ERM lebih tepat dinilai dari kemampuan organisasi menghubungkan informasi risiko dengan keputusan nyata. Keberadaan kebijakan, komite, atau pengungkapan risiko merupakan fondasi, tetapi tingkat kematangan yang lebih tinggi terlihat ketika informasi tersebut memengaruhi prioritas investasi, desain rantai pasok, kebijakan lindung nilai, pengelolaan modal kerja, dan kesiapan menghadapi krisis. Kerangka tersebut dapat menjadi dasar pengembangan penelitian berikutnya dengan indikator kematangan ERM yang lebih terukur dan perbandingan lintas perusahaan FMCG. (COSO, 2017; ISO, 2018; Malik et al., 2020)

Gambar 5. Model sintesis ERM–resiliensi yang dihasilkan dari temuan penelitian

SUMBER RISIKO	→	RESPONS ERM	→	RESILIENSI
Komoditas • Kurs Rantai pasok • Regulasi Iklim • Reputasi	→	Diversifikasi • Hedging Safety stock • Governance ESG • Monitoring	→	Kontinuitas operasi Stabilitas arus kas Perlindungan margin
	→	COSO + ISO 31000 Identifikasi–Evaluasi–Mitigasi–Monitoring	→	Penciptaan nilai jangka panjang

5. Kesimpulan

Manajemen risiko PT Indofood Sukses Makmur Tbk mencakup risiko strategis, operasional, keuangan, serta kepatuhan dan hukum. Model bisnis terintegrasi memberi kemampuan diversifikasi dan pengendalian sebagian rantai nilai, tetapi juga menimbulkan kompleksitas dan paparan terhadap risiko global. Instrumen yang teridentifikasi meliputi integrasi vertikal, diversifikasi, forward foreign-exchange contracts, interest-rate swaps, safety stock, pengendalian mutu, audit, dan governance.

Praktik tersebut secara substantif selaras dengan COSO ERM dan ISO 31000:2018 karena menghubungkan identifikasi, evaluasi, mitigasi, pemantauan, dan komunikasi risiko dengan strategi dan operasi. Namun, efektivitas tidak seharusnya dinilai hanya berdasarkan keberadaan prosedur atau peningkatan laba. Kinerja 2025 menunjukkan peningkatan pendapatan dan laba bersih, tetapi gross margin menurun dan laba dipengaruhi faktor di luar ERM.

Resiliensi Indofood perlu diperkuat melalui digitalisasi risk monitoring, diversifikasi sumber bahan baku, scenario-based stress testing, contingency planning, dan integrasi ESG yang lebih dalam ke dalam pengambilan keputusan. Strategi tersebut dapat meningkatkan kemampuan perusahaan mengantisipasi risiko yang saling berhubungan sekaligus mempertahankan penciptaan nilai jangka panjang.

Implikasi Manajerial

- ✓ Menetapkan dashboard risiko terintegrasi untuk kurs, harga komoditas, inventory days, supplier concentration, lead time, dan risiko iklim.
- ✓ Mengembangkan stress testing multi-risiko, terutama kombinasi depresiasi rupiah, kenaikan harga bahan baku, dan gangguan logistik.
- ✓ Memperluas diversifikasi pemasok dan contingency plan berdasarkan skenario gangguan pasokan.
- ✓ Menilai efektivitas hedging dengan ukuran risk reduction, biaya hedging, dan kesesuaian terhadap eksposur aktual.
- ✓ Mengintegrasikan ESG risk ke dalam strategic planning, capital allocation, dan evaluasi kinerja.

Daftar Pustaka

Al Naimi, M., Faisal, M. N., Sobh, R., & Bin Sabir, L. (2021). A systematic mapping review exploring 10 years of research on supply chain resilience and reconfiguration. International Journal of Logistics Research and Applications, 24(6), 1191–1218. https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1893288

Spieske, A., & Birkel, H. (2021). Improving supply chain resilience through Industry 4.0: A systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. Computers & Industrial Engineering, 158, 107452. https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107452

Wulandhari, N. B. I., Budhwar, P., Mishra, N., Akbar, S., Do, Q., & Milligan, G. (2023). Organizational resilience to supply chain risks during the COVID-19 pandemic. British Journal of Management, 34(3), 1282–1315. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12648

Alfisyahrin, M. F., & Hanggraeni, D. (2024). Analyzing firm performance: The influence of enterprise risk management, investment decisions, and ESG aspects in ASEAN-5 non-financial firms. Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 5(3). https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.2744

Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: The role of environmental, social and governance performance. Meditari Accountancy Research, 29(3), 647–670. https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0549

Chandra, B., Krisyadi, R., & Rahmadhani, S. (2024). Kualitas audit, enterprise risk management (ERM) dan nilai perusahaan: Peran environmental, social, and governance (ESG) sebagai moderasi. CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis Terkini, 5(1), 107–118. https://doi.org/10.31258/current.5.1.107-118

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. COSO.

Hanggraeni, D. (2023). The influence of enterprise risk management (ERM) on profitability, cost of debt, and company value: The role of moderation of environmental, social, governance (ESG) in ASEAN-5 countries period 2017–2021. International Journal of Economics Development Research, 4(2), 830–845. https://doi.org/10.37385/ijedr.v4i3.2823

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines. ISO.

Karina, R., Lestari, F., & Ivone. (2023). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: The role of environmental, social and governance performance. Global Financial Accounting Journal, 7(2). https://doi.org/10.37253/gfa.v7i2.8706

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. Journal of Contemporary Accounting & Economics, 16(1), 100178. https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178

Putri, R. N., & Makaryanawati. (2023). Enterprise risk management, board financial qualification, and firm value. Accounting Analysis Journal, 11(3), 149–157. https://doi.org/10.15294/aaj.v11i3.61469

Putri Denia, A., Sukmadilaga, C., & Ghani, E. K. (2024). Do enterprise risk management practices and ESG performance influence firm value of banks? Evidence from ASEAN countries. Asian Journal of Economic Modelling, 12(1), 35–52. https://doi.org/10.55493/5009.v12i1.4985

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2024). Annual report 2023. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2025). Annual report 2024. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2026). Annual report 2025. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2025). Consolidated interim financial statements as of September 30, 2025. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2026). Financial performance for the year ended December 31, 2025. PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

Indofood Agri Resources Ltd. (2025). Annual report 2024. Indofood Agri Resources Ltd.

First Pacific Company Limited. (2025). Annual caps for 2023 to 2025. First Pacific Company Limited.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 21/POJK.04/2015 tentang penerapan pedoman tata kelola perusahaan terbuka. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang pedoman tata kelola perusahaan terbuka. OJK.

World Economic Forum. (2025). The global risks report 2025. World Economic Forum.