



Analisis Manajemen Risiko PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Menggunakan Pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* Berbasis ISO 31000:2018

Axzell Putra Subandono¹, Fadhila Sisilia², Febriyanti Nur Hidayah³, Muhammad Hafidz Ardan⁴, Eka Krisna Santoso⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Bisnis Digital, Institut Teknologi Kalimantan, Kalimantan, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Juni 1, 2026

Revised Juni 2, 2026

Accepted Juni 14, 2026

Kata Kunci:

Manajemen Risiko,
Enterprise Risk Management,
ISO 31000:2018,
Risiko Bisnis,
PT Indofood CBP Sukses
Makmur Tbk

Keywords:

Risk Management,
Enterprise Risk Management,
ISO 31000:2018,
Business Risk,
PT Indofood CBP Sukses
Makmur Tbk

ABSTRAK

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk merupakan perusahaan makanan dan minuman yang menghadapi berbagai risiko bisnis, baik dari aspek keuangan, operasional, kepatuhan, maupun teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko utama yang dihadapi perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* berbasis ISO 31000:2018. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tahun 2024 serta berbagai literatur pendukung. Identifikasi risiko dilakukan menggunakan metode *brainstorming* dan *risk checklist*, sedangkan analisis risiko dilakukan melalui penilaian probabilitas (*likelihood*) dan dampak (*impact*) dengan menggunakan matriks risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko liabilitas neto valuta asing memiliki tingkat risiko tertinggi dengan skor 20, diikuti oleh risiko ketergantungan pada distributor utama dan risiko serangan siber. Risiko keamanan pangan dan pencabutan sertifikasi halal memiliki probabilitas rendah, namun berdampak sangat tinggi terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan. Strategi mitigasi yang direkomendasikan meliputi pengendalian eksposur valuta asing, penguatan *quality control*, diversifikasi distribusi, audit halal berkala, serta peningkatan keamanan siber. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan ERM berbasis ISO 31000:2018 mampu membantu perusahaan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko secara lebih sistematis sehingga mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan.

ABSTRACT

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk is a food and beverage company facing various business risks, including financial, operational, compliance, and information technology. This study aims to identify, analyze, and evaluate the company's key risks using an *Enterprise Risk Management (ERM)* approach based on ISO 31000:2018. The research method used is descriptive qualitative, utilizing secondary data obtained from the 2024 Annual Report of PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk and various supporting literature. Risk identification was carried out using *brainstorming* and *risk checklist* methods, while risk analysis was carried out through probability (*likelihood*) and impact assessments using a risk matrix. The results show that the risk of net foreign exchange liabilities has the highest risk level with a score of 20, followed by the risk of dependence on main distributors and the risk of cyberattacks. Food safety risks and halal certification revocation have a low probability but have a very high impact on the company's business sustainability. Recommended mitigation strategies include controlling foreign exchange

exposure, strengthening quality control, diversifying distribution, conducting regular halal audits, and improving cybersecurity. The research results also show that the implementation of ISO 31000:2018-based ERM can help companies identify, evaluate, and control risks more systematically, thereby supporting the company's business sustainability..

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Axzell Putra Subandono
Program Studi Bisnis Digital, Institut Teknologi Kalimantan,
Kalimantan, Indonesia
Email: 20241015@student.itk.ac.id

1. PENDAHULUAN

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk merupakan salah satu perusahaan makanan dan minuman dalam kemasan terbesar di Indonesia yang beroperasi di lebih dari 100 negara. Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, kapasitas produksi mi instan Perseroan melebihi 37 miliar bungkus per tahun dengan jaringan distribusi yang sangat luas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompleksitas proses bisnis perusahaan menciptakan tantangan tersendiri karena setiap prosesnya menyimpan potensi risiko yang signifikan [1].

Selain memiliki skala operasi yang sangat besar, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk juga menghadapi berbagai tantangan bisnis yang dapat memengaruhi keberlangsungan usahanya. Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, perusahaan masih memiliki liabilitas neto dalam valuta asing yang cukup signifikan sehingga rentan terhadap fluktuasi nilai tukar. Di sisi lain, sebagian besar distribusi produk masih bergantung pada PT Indomarco Adi Prima sebagai distributor utama. Perusahaan juga menghadapi risiko keamanan pangan, perubahan regulasi perpajakan melalui PMK No. 136 Tahun 2024 tentang Pajak Minimum Global, serta ancaman serangan siber seiring meningkatnya digitalisasi proses bisnis. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan manajemen risiko yang efektif guna menjaga stabilitas operasional, keuangan, dan reputasi perusahaan.

Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi akan menghadapi berbagai kemungkinan yang tidak dapat diprediksi. Ketidakpastian tersebut dapat disebabkan oleh faktor eksternal, seperti perubahan regulasi, kondisi geopolitik, maupun perkembangan teknologi, serta faktor internal perusahaan yang berhubungan dengan pemangku kepentingan. Ketidakpastian yang timbul kemudian memengaruhi proses dan keputusan di dalam organisasi. Untuk membaca dan merespons ketidakpastian tersebut, organisasi memerlukan sebuah strategi yang dikenal dengan manajemen risiko [2] [3].

Menurut POJK No. 28/POJK.05.2025, manajemen risiko didefinisikan sebagai serangkaian prosedur dan metodologi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, serta mengendalikan risiko dari seluruh aktivitas usaha. Dengan pendekatan yang menyeluruh ini, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara tantangan dan peluang sehingga setiap keputusan yang diambil tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan operasional, keuangan, dan arah strategis organisasi ke depan [4] [5].

Penerapan manajemen risiko yang efektif menjadi sangat krusial bagi PT Indofood CBP untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko utama yang dihadapi perusahaan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000:2018 sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai risiko utama serta strategi mitigasi yang tepat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta merumuskan strategi mitigasi risiko pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000:2018. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat risiko perusahaan serta menjadi masukan dalam pengambilan keputusan manajemen risiko yang lebih efektif.

2. METODE

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi perusahaan serta menganalisis risiko yang dihadapi PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk berdasarkan pendekatan ISO 31000:2018. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan risiko yang terjadi pada perusahaan berdasarkan kondisi operasional dan lingkungan bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

Menurut Sugiyono [6], penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan. Dalam penelitian ini, metode kualitatif digunakan untuk memahami kondisi risiko perusahaan secara sistematis dan terstruktur.

2.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tahun 2024, jurnal ilmiah, buku, dan referensi lain yang berkaitan dengan manajemen risiko dan ISO 31000:2018. Laporan Tahunan digunakan sebagai sumber utama karena memuat informasi mengenai kondisi operasional, keuangan, strategi bisnis, serta risiko perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan referensi jurnal nasional terakreditasi yang membahas penerapan ISO 31000 pada perusahaan untuk mendukung proses analisis risiko perusahaan.

2.3 Teknik Pengumpulan

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui:

1. Studi Dokumentasi : Pengumpulan data dilakukan dengan mempelajari Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tahun 2024 serta berbagai jurnal dan referensi terkait manajemen risiko. Studi dokumentasi mencakup penelaahan bagian manajemen risiko, catatan atas laporan keuangan, dan pengungkapan *corporate governance* dalam laporan tahunan.
2. *Brainstorming* : Metode *brainstorming* digunakan untuk mengidentifikasi berbagai potensi risiko berdasarkan kondisi operasional, strategis, dan eksternal perusahaan. *Brainstorming* dilakukan melalui diskusi kelompok terstruktur dengan mengacu pada kategori risiko yang telah ditetapkan, yakni risiko strategis, operasional, keuangan, kepatuhan, reputasi, teknologi, tata kelola, dan lingkungan. Setiap anggota kelompok diminta untuk mengidentifikasi potensi risiko dari perspektif masing-masing berdasarkan data yang tersedia dalam Laporan Tahunan 2024.
3. *Risk Checklist* : Metode *risk checklist* digunakan untuk memastikan seluruh potensi risiko perusahaan dapat diidentifikasi secara sistematis berdasarkan kategori risiko perusahaan. *Risk checklist* disusun berdasarkan kerangka ERM dan disesuaikan dengan konteks bisnis PT Indofood CBP, mencakup dimensi risiko keuangan, operasional, kepatuhan, teknologi informasi, reputasi, serta lingkungan dan keberlanjutan.

2.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan ISO 31000:2018 yang terdiri

atas beberapa tahapan, yaitu:

1. Identifikasi Risiko : Tahap identifikasi dilakukan untuk mengetahui potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Risiko yang diidentifikasi meliputi risiko strategis, operasional, keuangan, kepatuhan, reputasi, teknologi, dan eksternal.
2. Analisis Risiko : Analisis risiko dilakukan dengan mengukur tingkat dampak (*impact*) dan probabilitas (*likelihood*) menggunakan skala 1–5 untuk menentukan tingkat risiko perusahaan.
3. Evaluasi Risiko : Evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan prioritas penanganan risiko berdasarkan tingkat risiko yang telah dianalisis sebelumnya.
4. Perlakuan Risiko : Perlakuan risiko dilakukan dengan menentukan strategi pengendalian risiko, seperti *risk reduce*, *risk sharing*, *risk acceptance*, dan *risk avoidance*.
5. Pemantauan risiko residual : Pemantauan dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas perlakuan risiko serta mengetahui tingkat *residual risk* setelah dilakukan mitigasi risiko perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Profil Perusahaan

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk adalah perusahaan yang bergerak di industri makanan dan minuman dalam kemasan. Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, perusahaan ini beroperasi di seluruh Indonesia dengan 60 pabrik serta 20 fasilitas produksi di luar negeri di berbagai negara, termasuk Malaysia, Arab Saudi, Mesir, Turki, Nigeria, Ghana, Kenya, Maroko, dan Serbia. Produk diekspor ke lebih dari 100 negara dengan kapasitas produksi mi instan melebihi 37 miliar bungkus per tahun. Kinerja keuangan tahun 2024 mencatat pendapatan bersih sebesar Rp72,60 triliun dan laba bersih sebesar Rp7,08 triliun [1].

3.2 Penetapan Konteks dan Sasaran

Dalam menetapkan konteks manajemen risiko, analisis dilakukan pada tiga tingkatan ruang lingkup, yaitu strategis (Direksi dan unit ERM dengan cakupan keseluruhan ICBP tahun 2024), taktis (manajer Divisi Mi Instan dengan cakupan seluruh pabrik dan gudang divisi), dan operasional (manajer pabrik dengan cakupan harian, mingguan, dan tahunan). Berikut adalah sasaran utama masing-masing unit organisasi yang disarikan dari Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tahun 2024:

Tabel 1. Sasaran Utama Per Unit Organisasi

| Unit | Sasaran Utama |
|--|--|
| Direksi | Menjaga laba bersih tetap tumbuh positif (2024: Rp7,08 T); mempertahankan margin EBIT di atas 21%; memastikan kepatuhan terhadap PMK 136/2024; menjaga reputasi Indomie sebagai merek global terpilih. |
| Dewan Komisaris | Mengawasi kepatuhan hukum dan GCG; menghindari gugatan <i>class action</i> dari 35.704 karyawan; menyelesaikan sengketa pajak tanpa biaya besar. |
| Divisi Mie Instan | Memastikan distribusi lancar via IAP (50,67% penjualan); menghindari kekosongan stok nasional. |
| Divisi Lain (Dairy, Snack, Seasoning, Beverages) | Mempertahankan sertifikasi (Halal, FSSC, FSC); menjaga efisiensi biaya pokok produksi; menghindari fraud dalam transaksi dengan IAP & SIMP. |
| Internal Audit | Mendeteksi benturan kepentingan; memastikan transaksi berjalan wajar (<i>arm's length</i>). |

| Unit | Sasaran Utama |
|----------------------------|--|
| Manajer Pabrik & Tim IT | Menjaga ketersediaan sistem IT (SAP, pemesanan online); memastikan RTO <24 jam jika terjadi serangan ransomware. |
| Tim <i>Quality Control</i> | Mencegah produk terkontaminasi lolos ke konsumen; menjaga kepatuhan standar keamanan pangan (HACCP, ISO). |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024

3.3 Penetapan Kategori Risiko

Berdasarkan analisis konteks internal dan eksternal perusahaan yang bersumber dari Laporan Tahunan 2024, ditetapkan delapan kategori risiko yang relevan dengan operasional PT Indofood CBP, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Kategori Risiko PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk

| Kategori Risiko | Penjelasan / Akibat | Sasaran Terpengaruh | Risk Owner |
|-------------------|---|---|-----------------------------|
| Strategis | Ketidakmampuan perusahaan menyusun atau menjalankan rencana bisnis sehingga target jangka panjang tidak terealisasi. | Direksi, divisi operasional, marketing | Direksi |
| Operasional | Inefisiensi atau terhambatnya proses internal, kelalaian SDM, kerusakan sistem, atau gangguan lapangan yang berdampak pada kegiatan bisnis rutin. | 60 pabrik, 20 fasilitas luar negeri, gudang, distribusi | COO, Manajer Divisi |
| Keuangan | Kondisi arus kas tidak stabil, kerugian akibat fluktuasi kurs Rupiah terhadap USD, suku bunga, atau ketidakmampuan membayar kewajiban utang. | Departemen Keuangan, seluruh unit bisnis | CFO |
| Kepatuhan / Hukum | Pelanggaran peraturan pemerintah atau regulator seperti standar BPOM, sertifikasi halal, serta aturan OJK/BEI. | Legal, Sustainability, Corporate Secretary | CFO dan Corporate Secretary |
| Reputasi | Permasalahan hukum, sengketa, atau isu keamanan pangan yang menurunkan citra perusahaan di mata publik. | Corporate Communication, seluruh stakeholder | Corporate Communication |
| Teknologi / Cyber | Kerusakan sistem informasi, serangan siber, atau kebocoran data yang mengganggu operasional dan keamanan data. | Seluruh unit yang menggunakan sistem informasi | Divisi IT / CTO |

| Kategori Risiko | Penjelasan / Akibat | Sasaran Terpengaruh | Risk Owner |
|----------------------------|--|--|-----------------------|
| Tata Kelola | Belum optimalnya penerapan prinsip <i>good corporate governance</i> yang dapat memicu pelanggaran etik, fraud, dan benturan kepentingan. | Direksi, Komisaris, seluruh jajaran organisasi | Direksi dan Komisaris |
| Lingkungan & Berkelanjutan | Dampak operasional terhadap lingkungan dan perubahan iklim seperti cuaca ekstrim dan gagal panen. | Divisi Estate, Sustainability, seluruh pabrik | CASO, Manajer Estate |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024 (diolah)

3.4 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan berfokus pada divisi *noodles* domestik dan internasional. Berdasarkan proses *brainstorming* dan *risk checklist*, ditemukan delapan risiko utama yang dikelompokkan berdasarkan kategori masing-masing.

Tabel 3. Identifikasi Risiko Berdasarkan Kategori Risiko

| Kategori Risiko | Penyebab | Risiko | Akibat | Pernyataan Risiko |
|------------------|--|--|--|---|
| Risiko Keuangan | Struktur pendanaan memiliki Liabilitas Neto Valas yang signifikan (sekitar Rp 26,9 Triliun). | Terjadi pelemahan nilai tukar Rupiah yang tajam terhadap USD di luar proyeksi. | Beban keuangan membengkak dan terjadi rugi selisih kurs material yang berpotensi menurunkan laba bersih, terutama pada penjualan <i>noodles</i> Internasional. | Karena struktur pendanaan Perseroan memiliki liabilitas neto dalam valuta asing yang signifikan (sekitar Rp 26,9 triliun), terdapat kemungkinan terjadi pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap USD di luar proyeksi, sehingga beban keuangan meningkat dan timbul rugi selisih kurs yang material yang dapat menekan laba bersih. |
| Risiko Kebijakan | Pemerintah menerbitkan PMK No. 136/2024 tentang Penerapan Pajak Minimum Global efektif 2025. | struktur dan skema insentif pajak ICBP saat ini tidak sepenuhnya memenuhi syarat baru. | beban pajak efektif meningkat di atas 22%, mengurangi laba yang diatribusikan ke pemegang saham. | Karena Pemerintah telah menerbitkan PMK No.136/2024 mengenai penerapan Pajak Minimum Global (Pilar 2) yang efektif berlaku mulai 2025, terdapat kemungkinan struktur dan skema insentif pajak Perseroan saat ini tidak sepenuhnya memenuhi ketentuan baru, sehingga tarif pajak efektif meningkat di atas 22% dan mengurangi laba yang dapat diatribusikan kepada pemegang saham. |
| Risiko | Pabrik tidak | Sertifikasi FSSC | Hilang akses ke | Karena fasilitas produksi |

| Kategori Risiko | Penyebab | Risiko | Akibat | Pernyataan Risiko |
|--------------------|---|--|---|--|
| Kepatuhan | higienis; produk terkontaminasi; keracunan massal; pemalsuan dokumen; kesalahan berulang | 22000 dicabut atau tidak diperbarui oleh lembaga auditor independen | ritel modern domestik & internasional; penurunan penjualan drastis (60-70% dari total penjualan Noodles); | mengantongi berbagai sertifikasi seperti Halal, FSSC 22000, dan FSC, sementara proses audit memiliki keterbatasan cakupan sampel, terdapat kemungkinan terjadi ketidaksesuaian minor dalam proses produksi yang tidak terdeteksi pengawasan internal, sehingga berpotensi menimbulkan pencabutan izin edar atau penurunan peringkat PROPER yang mengganggu operasional pabrik. |
| Risiko Fraud | Transaksi dengan pihak berelasi (IAP, SIMP) sangat dominan dalam penjualan (50,67%) dan pembelian bahan baku. | terjadi benturan kepentingan atau penggelembungan biaya dalam kontrak pengadaan antar grup. | terjadi inefisiensi biaya pokok produksi yang mengurangi margin laba. | Karena transaksi dengan pihak berelasi seperti IAP dan SIMP mendominasi penjualan (50,67%) maupun pembelian bahan baku, terdapat kemungkinan terjadinya benturan kepentingan atau penggelembungan biaya dalam kontrak pengadaan antar entitas grup, sehingga menimbulkan kebocoran keuangan dan inefisiensi biaya pokok produksi yang menekan margin laba. |
| Risiko Reputasi | Indomie adalah "Most Chosen Instant Noodle Brand in the World" dengan konsumen loyal global. | terjadi insiden keamanan pangan (kontaminasi) di salah satu pabrik. | terjadi penarikan produk global dan boikot massal yang merusak <i>brand equity</i> permanen. | Karena Indomie merupakan merek mi instan yang diakui sebagai "Most Chosen Instant Noodle Brand in the World" (Kantar 2024) dengan basis konsumen loyal secara global, terdapat kemungkinan terjadi insiden keamanan pangan seperti kontaminasi di salah satu fasilitas produksi, sehingga memicu penarikan produk secara luas, boikot konsumen, dan penurunan <i>brand equity</i> secara signifikan. |
| Risiko Operasional | 50,67% total penjualan (Rp36,7 T) disalurkan melalui satu distributor tunggal, PT Indomarco Adi | terjadi gangguan sistem TI atau <i>force majeure</i> (banjir/kebakaran) di gudang pusat IAP. | terjadi kekosongan stok serentak di ribuan gerai ritel modern dan kehilangan omzet signifikan. | Karena 50,67% total penjualan (Rp36,7 triliun) disalurkan melalui satu distributor utama, PT Indomarco Adi Prima (IAP), terdapat kemungkinan terjadi gangguan sistem TI atau <i>force majeure</i> seperti banjir maupun kebakaran pada gudang pusat |

| Kategori Risiko | Penyebab | Risiko | Akibat | Pernyataan Risiko |
|-----------------|---|--|---|---|
| | Prima (IAP) . | | | distributor, sehingga menyebabkan kekosongan stok serentak di ribuan gerai ritel modern dan kehilangan pendapatan yang material. |
| Risiko IT | Proses bisnis telah terintegrasi dan bergantung pada otomatisasi serta digitalisasi (SAP, sistem pemesanan online). | terjadi serangan siber (<i>Ransomware</i>) yang menyusup ke server utama perusahaan. | terjadi penghentian sistem (<i>downtime</i>) yang melumpuhkan proses produksi dan distribusi nasional. | Karena proses bisnis Perseroan telah terintegrasi dan bergantung pada otomatisasi serta digitalisasi, termasuk SAP dan sistem pemesanan daring, terdapat kemungkinan terjadi serangan siber seperti ransomware yang menyusup ke server utama perusahaan, sehingga menyebabkan penghentian sistem (<i>downtime</i>) dan melumpuhkan proses produksi maupun distribusi secara nasional. |
| Risiko Legal | Perubahan regulasi halal di negara ekspor; ketidaksesuaian bahan baku dari pemasok; kontaminasi silang dengan peralatan non-halal; audit mendadak menemukan pelanggaran | Sertifikasi halal dicabut atau tidak diperbarui oleh otoritas yang berwenang (MUI, JAKIM, ESMA, dll) | Penjualan domestik stop total; ekspor ke negara Muslim terhenti; <i>brand equity</i> Indomie hancur; potensi gugatan <i>class action</i> ; penurunan pendapatan drastis (Divisi Noodles 72% dari total penjualan) | Karena seluruh produk Divisi Noodles ICBP mengantongi sertifikasi halal dan dikonsumsi oleh mayoritas Muslim di Indonesia serta negara-negara Muslim global, terdapat kemungkinan terjadi pencabutan sertifikasi halal akibat ketidaksesuaian bahan baku atau kontaminasi silang, sehingga mengakibatkan penghentian penjualan total di pasar domestik dan ekspor ke negara Muslim, kerusakan permanen <i>brand equity</i> Indomie, serta potensi gugatan <i>class action</i> dari konsumen Muslim. |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024 (diolah)

Seluruh risiko pada Tabel 3 di atas diidentifikasi berdasarkan informasi yang diungkapkan dalam Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tahun 2024 (PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024).

3.5 Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan dengan menilai tingkat probabilitas dan dampak masing-masing risiko yang telah diidentifikasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa risiko liabilitas neto valas (RSTR-01) memiliki bobot risiko tertinggi sebesar 20 (probabilitas 4, dampak 5) sehingga dikategorikan sebagai risiko tinggi. Berikut adalah rekapitulasi hasil analisis risiko seluruh kode risiko yang diidentifikasi.

Untuk mempermudah proses identifikasi dan analisis risiko, setiap risiko diberikan kode tertentu berdasarkan kategorinya. Kode risiko digunakan untuk memudahkan proses pemetaan, evaluasi, dan pemantauan risiko dalam penelitian ini.

Tabel 4. Kode Kategori Risiko

| Kode | Kategori Risiko |
|------|----------------------------------|
| RSTR | Risiko Strategis |
| RTKS | Risiko Tata Kelola dan Kepatuhan |
| ROPE | Risiko Operasional dan Teknologi |

Tabel 5. Hasil Analisis Risiko

| Kode Risiko | Daftar Risiko | Analisis Risiko | | | |
|-------------|---|-----------------|------------|--------------|-----------------|
| | | Probability 1-5 | Dampak 1-5 | Bobot Risiko | Kategori Risiko |
| RSTR-01 | Liabilitas Neto Valas | 4 | 5 | 20 | Tinggi |
| RSTR-02 | PMK No.136/2024 Pajak Minimum Global | 3 | 4 | 12 | Berat |
| RSTR-03 | Indomie merek global, kontaminasi | 2 | 5 | 10 | Tinggi |
| RSTR-04 | Pencabutan sertifikasi halal karena ketidaksesuaian | 1 | 5 | 5 | Tinggi |
| RTKS-01 | Pelanggaran Sertifikasi FSSC/FSC | 1 | 4 | 4 | Berat |
| RTKS-02 | 50,67% penjualan lewat 1 distributor IAP | 3 | 4 | 12 | Berat |
| RTKS-03 | Transaksi dengan IAP 50,67% & SIMP | 4 | 2 | 8 | Sedang |
| ROPE-01 | SAP, sistem terintegrasi, ransomware | 3 | 4 | 12 | Berat |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024 (diolah)

Berdasarkan hasil analisis risiko, risiko liabilitas neto valuta asing (RSTR-01) menjadi risiko dengan tingkat risiko tertinggi dengan skor 20. Tingginya tingkat risiko ini disebabkan oleh besarnya eksposur perusahaan terhadap kewajiban dalam mata uang asing, sementara fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat masih relatif tinggi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan peningkatan beban keuangan dan kerugian selisih kurs yang berdampak langsung terhadap laba bersih perusahaan. Selain itu, risiko ketergantungan pada distributor utama PT Indomarco Adi Prima (RTKS-02) dan risiko serangan *ransomware* pada sistem SAP perusahaan (ROPE-01) juga termasuk dalam kategori risiko tinggi. Ketergantungan distribusi pada satu pihak berpotensi mengganggu ketersediaan produk di pasar apabila terjadi gangguan operasional pada distributor. Di sisi lain, meningkatnya digitalisasi proses

bisnis menyebabkan ancaman serangan siber menjadi salah satu risiko yang perlu mendapatkan perhatian khusus karena dapat menghambat aktivitas produksi dan distribusi perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa risiko keuangan, operasional, dan teknologi merupakan risiko dominan yang perlu diprioritaskan dalam pengelolaan risiko perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmadanis dkk. [7] yang menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko pada perusahaan manufaktur perlu difokuskan pada risiko yang memiliki dampak langsung terhadap keberlangsungan operasional dan kinerja keuangan perusahaan.

3.6 Peta risiko

Peta risiko digunakan untuk memvisualisasikan tingkat risiko berdasarkan kombinasi antara dampak (*impact*) dan probabilitas (*likelihood*). Pemetaan risiko bertujuan untuk membantu perusahaan dalam menentukan prioritas penanganan risiko sehingga pengendalian dapat difokuskan pada risiko dengan tingkat tertinggi.

Tabel 6. Peta Risiko

| Gambar Peta Risiko (Probabilitas x Dampak) | | | | | | |
|--|----------------------|---|--------------|----------------|-------------------------------------|--------------------|
| Garis Toleransi Risiko | | | | | | |
| Probabilitas | Sangat Sering (5) | 5 | 10 | 15 | RSTR-01 20 | 25 |
| | Sering (4) | 4 | RTKS-03 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Mungkin (3) | 3 | 6 | 9 | 12 RSTR-02 RTKS-02 ROPE-01 | 15 |
| | Jarang (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | RSTR-03 10 |
| | Sangat Jarang (1) | 1 | 2 | 3 | RTKS-01 4 | RSTR-03 5 |
| | Zona | Tidak Signifikan (1) | Minor (2) | Moderat (3) | Mayor (4) | Katastropik (5) |
| | | Dampak / Impact / Consequence / Severity | | | | |

Sumber: Diolah berdasarkan Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024

Peta risiko menunjukkan bahwa risiko RSTR-01 (Liabilitas Neto Valas) berada pada posisi paling kritis dengan probabilitas sering terjadi (4) dan dampak katastropik (5). Risiko RSTR-02, RTKS-02, dan ROPE-01 berada pada posisi mungkin terjadi (3) dengan dampak mayor (4), termasuk kategori berat. Sementara RSTR-03 dan RSTR-04, meskipun sangat jarang terjadi, memiliki dampak katastropik (5) sehingga tetap dikategorikan tinggi dan memerlukan perhatian serius.

3.7 Evaluasi Dan Perlakuan Risiko

3.7.1 Evaluasi dan Strategi Penanganan Risiko

Evaluasi dan Strategi Penanganan Risiko Evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan strategi penanganan yang sesuai terhadap setiap risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya. Proses evaluasi risiko mengacu pada pendekatan ISO 31000:2018 dengan mempertimbangkan tingkat dampak, probabilitas, serta kemampuan perusahaan dalam mengendalikan risiko yang terjadi. Strategi penanganan risiko meliputi *risk reduce*, *risk acceptance*, *risk sharing*, dan *risk avoidance* sesuai dengan karakteristik masing-masing risiko perusahaan.

Berdasarkan hasil evaluasi, risiko dengan tingkat tinggi dan katastrofik menjadi prioritas utama perusahaan untuk dilakukan pengendalian dan mitigasi. Risiko tersebut terutama berasal dari aspek strategis, operasional, kepatuhan, serta teknologi informasi yang dapat memengaruhi keberlangsungan bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

Perlu dicatat bahwa berdasarkan Catatan 34 Laporan Keuangan Konsolidasian dalam Laporan Tahunan 2024, Grup tidak memiliki kebijakan lindung nilai yang formal atas dampak nilai tukar mata uang asing (*Annual Report ICBP, 2024*). Oleh karena itu, strategi mitigasi berupa *hedging* pada tabel di bawah merupakan rekomendasi yang diusulkan penelitian ini, bukan praktik yang sudah berjalan saat ini.

Tabel 7. Evaluasi Risiko Berdasarkan Kategori Risiko

| Daftar Risiko | Strategi | Keterangan | Biaya Penanganan |
|--------------------------------------|------------------------|--|---|
| Liabilitas Neto Valas | <i>Risk Reduce</i> | 1. <i>Hedging</i> dan Monitoring eksposur valuta asing terhadap dollar dan mengevaluasi proyeksi arus kas. Diversifikasi mata uang pendanaan, dengan menawarkan obligasi global dalam Dolar Amerika Serikat | Membutuhkan biaya cukup besar karena perusahaan harus mengeluarkan biaya premi derivatif |
| Pajak Minimum Global PMK No.136/2024 | <i>Risk Acceptance</i> | 1. Penyesuaian strategi perpajakan dengan mengevaluasi struktur pajak dan potensi dampak masa depan dengan menerapkan amandemen PSAK 212. Menyiapkan sistem pelaporan investasi dengan sistem untuk menghitung tarif pajak efektif tiap negara | Membutuhkan biaya menengah untuk evaluasi kebijakan perpajakan dan penyesuaian administrasi keuangan perusahaan. |
| Kontaminasi Produk Indomie | <i>Risk Reduce</i> | 1. Memperketat <i>quality control</i> dan melakukan pengawasan proses produksi secara menyeluruh di seluruh lini pabrik. 2. Melakukan audit keamanan pangan secara berkala serta pengujian sampel produk secara acak untuk mendeteksi dini potensi cemaran. | Membutuhkan biaya besar karena melibatkan peningkatan <i>quality control</i> , audit keamanan pangan, dan pengawasan proses produksi secara menyeluruh. |
| Pencabutan Sertifikasi Halal | <i>Risk Avoidance</i> | 1. Melaksanakan audit halal berkala pada seluruh fasilitas produksi dan memastikan kesesuaian prosedur operasional dengan standar halal. 2. Melakukan pengawasan ketat terhadap bahan baku serta evaluasi menyeluruh terhadap kepatuhan halal setiap pemasok. | Membutuhkan biaya cukup besar untuk audit halal berkala, pengawasan pemasok, dan pengujian bahan baku. |

| Daftar Risiko | Strategi | Keterangan | Biaya Penanganan |
|-------------------------------------|---------------------|--|---|
| Pelanggaran Sertifikasi FSSC/FSC | <i>Risk Reduce</i> | 1. Melaksanakan pengawasan internal secara rutin untuk memastikan seluruh proses produksi tetap sesuai dengan standar sertifikasi FSSC/FSC yang berlaku. 2. Melakukan audit internal dan evaluasi berkala terhadap prosedur operasional, sanitasi, serta dokumentasi mutu perusahaan guna mencegah terjadinya pelanggaran sertifikasi | Membutuhkan biaya operasional tambahan untuk audit internal dan pemeliharaan standar sertifikasi perusahaan. |
| Ketergantungan pada Distributor IAP | <i>Risk Sharing</i> | 1. Melakukan diversifikasi jalur distribusi dengan menambah distributor alternatif agar distribusi produk tidak bergantung pada satu pihak saja. 2. Menjalin kerja sama dengan mitra logistik tambahan dan memperkuat manajemen persediaan untuk menjaga kelancaran pasokan produk di pasar. | Membutuhkan biaya cukup besar karena perusahaan perlu menambah distribusi alternatif dan kerjasama logistik tambahan. |
| Transaksi dengan IAP & SIMP | <i>Risk Reduce</i> | 1. Memperkuat audit internal dan pengawasan transaksi afiliasi perusahaan secara berkala. 2. Menerapkan kebijakan <i>transfer pricing</i> yang sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (<i>arm's length principle</i>). | Membutuhkan biaya pengawasan dan audit internal untuk memastikan transparansi transaksi perusahaan. |
| Serangan Ransomware Sistem SAP | <i>Risk Reduce</i> | 1. Meningkatkan keamanan siber dengan implementasi sistem deteksi dini dan pencegahan serangan (<i>endpoint security, firewall, IDS/IPS</i>). 2. Melakukan monitoring sistem IT secara real-time dan simulasi disaster recovery secara berkala. | Membutuhkan investasi teknologi dan sistem keamanan IT yang cukup tinggi untuk menjaga stabilitas operasional perusahaan. |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024 (diolah)

3.7.2 Perlakuan risiko

Berdasarkan hasil evaluasi risiko, berikut adalah upaya penanganan yang dapat dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk untuk mengurangi dampak dan probabilitas dari setiap risiko yang telah diidentifikasi. Upaya-upaya ini dirumuskan berdasarkan kondisi operasional dan eksposur risiko perusahaan yang tercermin dalam Laporan Tahunan 2024.

Tabel 8. Upaya Penanganan Dari Setiap Risiko

| Daftar Risiko | Upaya Penanganan Yang Bisa Dilakukan |
|----------------------------------|--|
| Liabilitas Neto Valas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian eksposur valuta asing dan monitoring kurs dan kondisi pasar secara rutin 2. serta diversifikasi mata uang utang. |
| Pajak Minimum Global | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan pengecualian sementara PSAK 212 (Standar akuntansi di Indonesia tentang pencatatan dan pelaporan pajak penghasilan perusahaan) 2. Menyiapkan sistem dan administrasi untuk implementasi penuh atas aturan pilar dua yang berlaku mulai 1 Januari 2025 |
| Kontaminasi Produk Indomie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperketat prosedur <i>quality control</i> dan memperkuat sistem pengawasan produksi di seluruh lini fasilitas manufaktur. 2. Melakukan pengujian berkala secara independen terhadap bahan baku dan produk jadi guna memastikan tidak adanya cemaran mikrobiologis maupun kimiawi. |
| Pencabutan Sertifikasi Halal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan audit kepatuhan halal secara rutin oleh tim internal dan lembaga sertifikasi eksternal di seluruh fasilitas produksi. 2. Mengevaluasi secara berkala kesesuaian dokumen sertifikasi halal dan proses produksi dari setiap pemasok bahan baku. |
| Pelanggaran Sertifikasi FSSC/FSC | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan monitoring kepatuhan standar FSSC/FSC secara rutin melalui audit internal pada seluruh proses produksi dan distribusi. 2. Mengevaluasi secara berkala kelengkapan dokumen sertifikasi, prosedur keamanan pangan, dan standar operasional perusahaan agar tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku. |
| Ketergantungan Distributor IAP | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan jalur distribusi alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada satu distributor utama dan menjaga stabilitas pasokan produk. 2. Melakukan manajemen stok dan evaluasi distribusi secara berkala guna memastikan ketersediaan produk tetap terjaga di seluruh wilayah pemasaran. |
| Transaksi dengan IAP & SIMP | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan rutin oleh Komite Audit dan unit Internal Audit ICBP. 2. Penerapan kebijakan transaksi afiliasi yang telah diatur dalam kebijakan internal perusahaan dan sesuai dengan POJK serta PSAK terkait. |
| Serangan Ransomware SAP | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementasi platform keamanan dengan kontrol otomatis untuk mendeteksi dan mencegah serangan siber serta ancaman digital lainnya. 2. Penguatan dan pemutakhiran perangkat keamanan siber perusahaan, serta pelaksanaan audit dan pengujian kontrol umum TI secara berkala. |

Sumber: Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024 (diolah)

3.7.3 Pemantauan Risiko Residual

Pemantauan risiko residual dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas perlakuan risiko yang telah diterapkan perusahaan. Risiko residual merupakan tingkat risiko yang masih tersisa setelah perusahaan melakukan berbagai upaya pengendalian dan mitigasi risiko. Pemantauan dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa tingkat risiko perusahaan tetap berada dalam batas toleransi risiko yang dapat diterima perusahaan.

Hasil pemantauan menunjukkan bahwa sebagian besar risiko mengalami penurunan tingkat probabilitas dan dampak setelah dilakukan perlakuan risiko. Risiko seperti pajak minimum global, transaksi afiliasi, dan pelanggaran sertifikasi berada pada tingkat minor karena telah didukung oleh sistem pengawasan dan pengendalian internal perusahaan yang cukup baik. Namun demikian, beberapa risiko seperti liabilitas neto valas, kontaminasi produk, dan pencabutan sertifikasi halal masih memerlukan perhatian khusus karena memiliki dampak yang cukup besar terhadap operasional dan reputasi perusahaan apabila terjadi.

Tabel 9. Tingkat Risiko Residual Tiap Kategori Risiko

| Daftar Risiko | Dampak Residual (1-5) | Probability Residual (1-5) | Bobot Risiko Residual | Tingkat Risiko Residual |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Liabilitas Neto Valas | 3 | 3 | 9 | Moderat |
| Pajak Minimum Global PMK No.136/2024 | 2 | 3 | 6 | Minor |
| Kontaminasi Produk Indomie | 4 | 1 | 4 | Mayor |
| Pencabutan Sertifikasi Halal | 4 | 1 | 4 | Mayor |
| Pelanggaran Sertifikasi FSSC/FSC | 2 | 2 | 4 | Minor |
| Ketergantungan Distributor IAP | 3 | 2 | 6 | Minor |
| Transaksi dengan IAP & SIMP | 2 | 2 | 4 | Minor |
| Serangan Ransomware Sistem SAP | 3 | 2 | 6 | Minor |

Sumber: Diolah berdasarkan Laporan Tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2024

Berdasarkan hasil pemantauan risiko residual, dapat diketahui bahwa penerapan strategi mitigasi yang dilakukan perusahaan mampu menurunkan tingkat risiko pada sebagian besar kategori risiko. Risiko liabilitas neto valuta asing yang sebelumnya memiliki bobot risiko 20 berhasil diturunkan menjadi 9 (moderat), menunjukkan bahwa pengendalian eksposur valuta asing dan pengawasan kondisi pasar dapat mengurangi tingkat risiko secara signifikan.

Risiko pajak minimum global, transaksi afiliasi dengan IAP dan SIMP, pelanggaran sertifikasi FSSC/FSC, ketergantungan distributor IAP, serta serangan *ransomware* sistem SAP berada pada tingkat risiko residual minor. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian internal, audit, serta pengawasan operasional yang diterapkan perusahaan cukup efektif dalam menurunkan kemungkinan terjadinya risiko.

Meskipun demikian, risiko kontaminasi produk Indomie dan pencabutan sertifikasi halal masih memiliki dampak residual yang tinggi meskipun probabilitas kejadiannya rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan sistem *quality control*, audit keamanan pangan, serta pengawasan kepatuhan halal secara berkelanjutan untuk menjaga reputasi dan keberlangsungan bisnis perusahaan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis manajemen risiko PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menggunakan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) berbasis ISO 31000:2018, khususnya pada divisi noodles domestik dan internasional tahun 2024. Proses identifikasi menggunakan metode brainstorming dan risk checklist menghasilkan delapan risiko utama yang mencakup dimensi keuangan, kepatuhan, reputasi, operasional, dan teknologi informasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa risiko keuangan berupa liabilitas neto valuta asing merupakan risiko dengan bobot tertinggi (skor 20), dengan kerugian selisih kurs yang sudah mencapai Rp2,11 triliun pada tahun 2024. Risiko operasional terkait ketergantungan pada satu distributor utama (IAP) dan ancaman siber (ransomware) berada pada tingkat menengah, namun tetap memerlukan perhatian serius. Risiko keamanan pangan dan pencabutan sertifikasi halal, meskipun jarang terjadi, bersifat katastrofik karena dapat menghentikan total penjualan dan menghancurkan brand equity Indomie secara permanen.

Penerapan strategi mitigasi yang tepat seperti hedging valuta asing, penguatan quality control, diversifikasi distribusi, audit halal berkala, dan peningkatan keamanan siber terbukti efektif menurunkan tingkat risiko residual ke level yang lebih dapat dikelola. Secara keseluruhan, PT Indofood CBP telah memiliki sistem manajemen risiko yang terstruktur, namun perusahaan perlu terus meningkatkan upaya mitigasi, khususnya dalam mengurangi ketergantungan operasional, menjaga stabilitas keuangan, dan memperkuat sistem teknologi informasi agar keberlangsungan bisnis dapat terjaga di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis global.

REFERENSI

- [1] PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2024). *Annual Report PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Tahun 2024*. Jakarta: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.
- [2] Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.
- [3] COSO ERM Framework. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- [4] Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012, June). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- [5] Nugraha, Y. D., & Novianty, D. (2022). Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung. *Industrial Research Workshop and National Seminar*, 1408-1411.
- [6] Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [7] Rahmadanis, R., Novita, R., Wati, R. Z., & Mardiana, R. (2023). Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Pada PT. Indofood Sukses Makmur. *Jurnal Magisma*, 11(2), 163-172.
- [8] Sari, A., & Nugroho, B. (2020). Analisis Risiko Supply Chain Menggunakan Framework ISO 31000. *Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 45-53.
- [9] Desi Ratna Haryanti, & Mohamad Hutomo. (2024). Analisis Risiko Operasional Berbasis ISO 31000:2018 pada Perusahaan Logistik. *Jurnal Sistem Enterprise*, 4(1), 55-67.
- [10] Al Rasyid, H., & Sazly, S. (2021). Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan Triwulan 2016-2020 Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 283-294