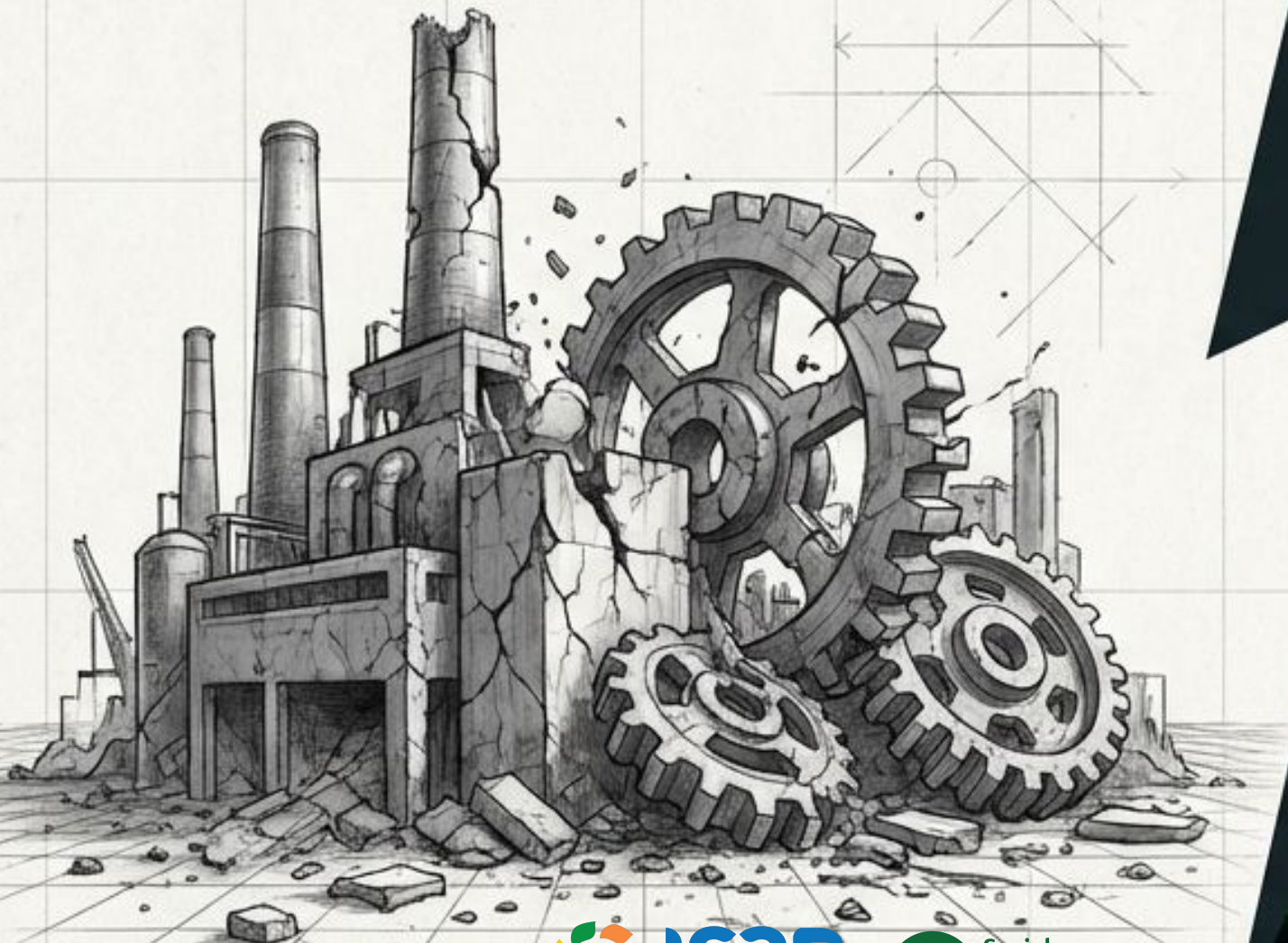


# Dari Rapuh Menjadi Antirapuh

Keberlanjutan Korporat  
di Era Disrupsi Permanen



**LESTARI**  
AWARDS 2026



Prinsip, Kerangka Kerja, dan Cetak Biru  
Strategis untuk Perusahaan Indonesia

Sonny S. Sukada



# Era Polikrisis: Selamat Datang di Dunia BANI

## B (Brittle / Rapuh)

Sistem yang dioptimalkan murni untuk efisiensi biaya hancur secara tiba-tiba di bawah tekanan.

**\$5.7 Triliun**

potensi kerugian ekonomi global akibat fragmentasi geo-ekonomi.



## A (Anxious / Cemas)

Pengambil keputusan lumpuh oleh volume dan kecepatan ancaman yang saling beririsan.

**8 dari 10**

risiko terparah dalam satu dekade ke depan murni bersifat lingkungan.



## N (Non-Linear / Tak-Linear)

Dampak yang sangat tidak proporsional. Patogen mikroskopis dapat menghentikan perdagangan global.



**1.1°C**

pemanasan global sudah terjadi sejak era pra-industri, menciptakan efek domino pada sistem Bumi.

## Polikrisis

Krisis Iklim

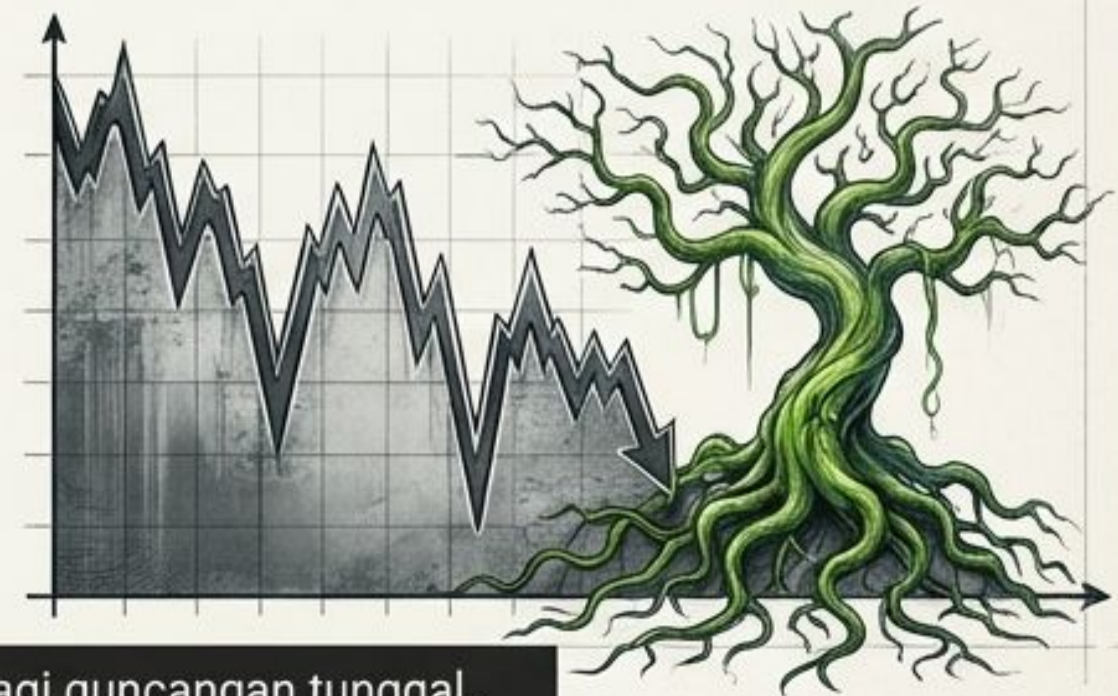
Pandemi Berikutnya

Perang di Timur Tengah

Rivalitas AS-China

## I (Incomprehensible / Sulit Dipahami)

Mengabaikan peramalan manajemen risiko tradisional. Black Swans adalah kenormalan baru.



**Pengecekan Realitas WEF 2025: Risiko global yang paling parah bukan lagi guncangan tunggal. Cuaca ekstrem dan perubahan sistem Bumi adalah krisis permanen yang saling beririsan.**

# Tiga Guncangan, Tiga Pelajaran: Bukti Empiris Resiliensi



- **Guncangan:** Karantina wilayah global dan keruntuhan rantai pasok.
- **Bukti:** Perusahaan dengan tingkat CSR tinggi mengalami risiko total 8.10% lebih rendah.
- **Pelajaran:** Modal sosial bertindak sebagai penyangga harfiah. Redundansi bukanlah pemborosan; itu adalah instrumen kelangsungan hidup.

2020: Patogen (COVID-19)



- **Guncangan:** Fragmentasi rantai pasok dan lonjakan harga energi mendadak.
- **Bukti:** Tagihan impor minyak & gas Indonesia mencapai angka kritis \$32.8 Miliar.
- **Pelajaran:** Geopolitik kini menjadi variabel keberlanjutan intl. Logistik yang rapuh akan hancur di bawah tekanan.

2024: Geoekonomi (Laut Merah & Perdagangan)



- **Guncangan:** Percepatan risiko fisik dan risiko transisi secara eksponensial.
- **Bukti:** Regulasi EU CBAM mengubah manufaktur padat karbon menjadi hambatan akses pasar internasional yang ketat.
- **Pelajaran:** Iklim adalah kepastian dengan probabilitas tinggi. Dekarbonisasi bukan sekadar etika, melainkan akses pasar mutlak.

2026+: Angsa Hijau (Krisis Iklim)



# Taksonomi Taleb: Menuju Postur Antifragile



## FRAGILE (Rapuh)

Hancur di bawah tekanan.  
Membenci kejutan.

**Konteks Bisnis:** Rantai pasok just-in-time tanpa redundansi. Fokus murni laba jangka pendek.



## ROBUST (Tangguh)

Bertahan, namun tidak berubah.

**Konteks Bisnis:** Perusahaan bermodal besar yang selamat dari resesi, tapi gagal bertransformasi.



## ANTIFRAGILE (Makin Kuat)

Tumbuh dari guncangan.

**Konteks Bisnis:** Menjadikan krisis sebagai peluang... memperdalam kepercayaan stakeholder dan integrasi strategi.

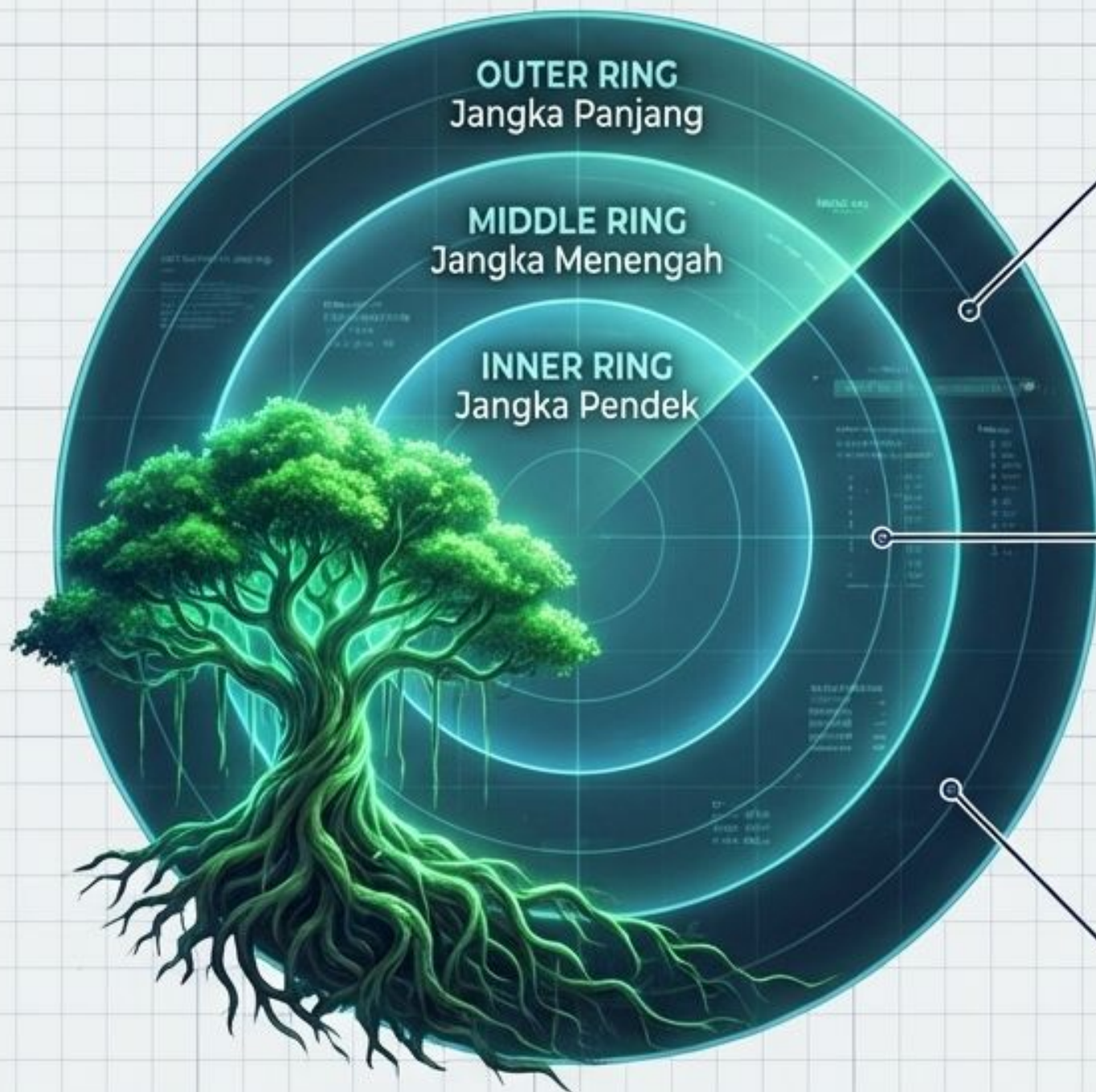
# Jembatan Transformasi: Paradigma Baru



Materialitas Ganda adalah arsitektur pemersatu Perusahaan Antirapuh. Ini mewajibkan perusahaan mengelola dampak etis (planet) DAN kelayakan finansial secara bersamaan. Ini bukan teori—ini adalah fondasi wajib regulasi pelaporan PSPK 1 & 2 di Indonesia mulai 1 Januari 2027.

# Elemen Waktu: Radar Materialitas Dinamis

Materialitas tidaklah statis; ia bergeser tanpa peringatan.



## Jangka Pendek (Mingguan / Bulanan)

**Ancaman Utama:** Guncangan geopolitik mendadak, sabotase rute Laut Merah, lonjakan harga komoditas ekstrem.

**Respons Antifragile:** Membangun protokol krisis siaga. Secara proaktif memprioritaskan redundansi operasional di atas efisiensi murni.

## Jangka Menengah (1-5 Tahun)

**Ancaman Utama:** Adopsi regulasi IFRS S1/S2 (PSPK 1 & 2 di Indonesia), penegakan ketat Regulasi Deforestasi Uni Eropa (EUDR) terhadap rantai pasok.

**Respons Antifragile:** Investasi kapabilitas sistematis. Pembangunan infrastruktur data keberlanjutan secara bertahap dan terukur.

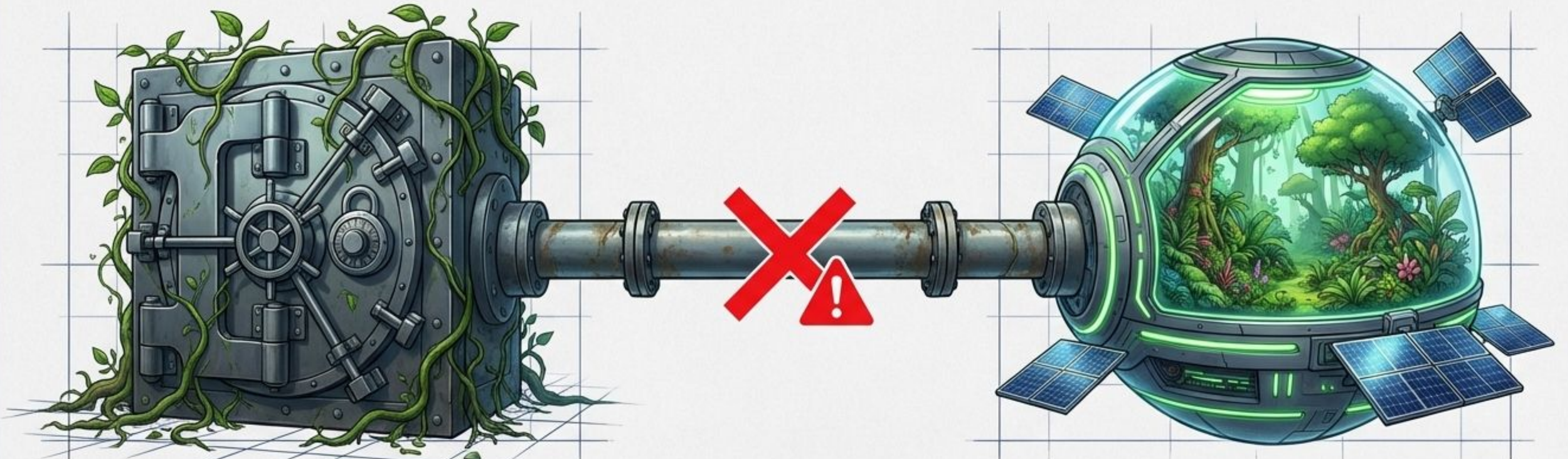
## Jangka Panjang (5-30 Tahun)

**Ancaman Utama:** Risiko iklim fisik nyata (banjir pesisir kronis, tekanan panas yang melumpuhkan tenaga kerja), pergeseran demografis besar-besaran.

**Respons Antifragile:** Perencanaan skenario iklim yang selaras dengan kerangka TCFD (menguji model bisnis terhadap skenario pemanasan 1.5°C vs 3-4°C).

# Strategi Barbell: Mendesain Organisasi untuk Ketidakpastian

Padukan keamanan operasional ekstrem di satu sisi dengan taruhan transformatif yang berani di sisi lain.



## Defensif Ekstrem (Perlindungan Inti)

- **Ketahanan kas** & neraca keuangan yang sangat **konservatif**.
- **Kepatuhan mutlak** dan tanpa kompromi terhadap **regulasi OJK & PSPK**.
- **Redundansi rantai pasok** yang berlapis dan **terdesentralisasi**.

## Hindari Zona Tengah!

Langkah inkremental yang **ragu-ragu** dan kompromis hijau moderat gagal memberikan keamanan sejati dan sekaligus gagal menciptakan keunggulan kompetitif.

## Ofensif Ekstrem (Transformasi ESG)

- **Komitmen Net-Zero** agresif yang sepenuhnya berbasis sains.
- **Investasi masif** pada **transisi energi terbarukan** dan teknologi hijau.
- Penciptaan **model bisnis sirkular** yang bersifat **regeneratif**.

# Sistem Operasi: 6 Prinsip Perusahaan Antirapuh



## 1. Infrastruktur Strategis

Keberlanjutan bukan PR perifer; ini adalah inti viabilitas perusahaan.



## 2. Strategi Barbell

Padukan keamanan operasional absolut dengan taruhan transisi iklim yang berani.



## 3. Keutamaan Pemangku Kepentingan

Hubungan pemasok dan komunitas adalah asuransi modal sosial utama.



## 4. Ketangkasan Adaptif

Tinggalkan rencana kaku 10-tahun. Gunakan target bergulir 3-tahun berbasis skenario.

## 5. Ambisi Regeneratif

Lampau 'jangan merusak'. Jadilah Positif Netto: pulihkan ekosistem.



## 6. Transparansi Radikal

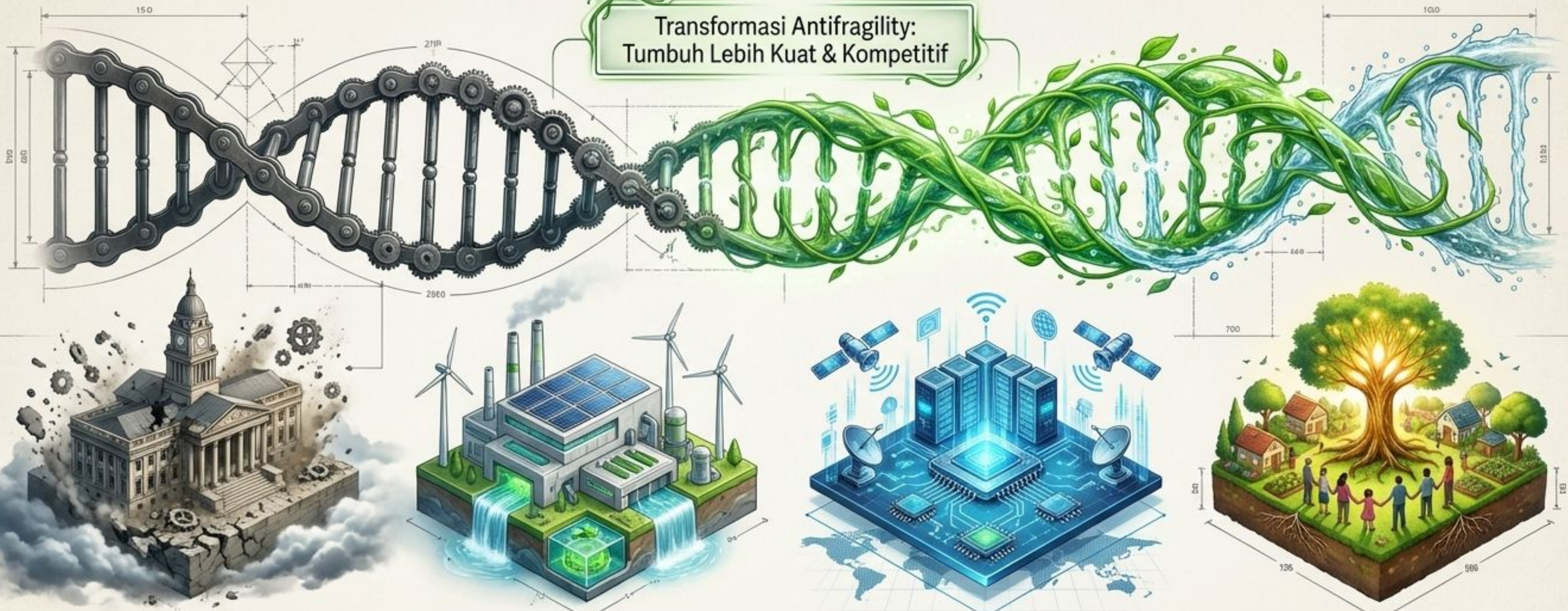
Gunakan data terverifikasi untuk membangun kepercayaan tak tergoyahkan dan hindari greenwashing.



# Redesigning Sustainability: 12 Rekomendasi Strategis Menuju Perusahaan Antirapuh

Integrasi Inside-Out (CSR) dan Outside-In (ESG) melalui Kerangka Kerja Double Materiality.

Transformasi Antifragility:  
Tumbuh Lebih Kuat & Kompetitif



## ZONA 1: TATA KELOLA (GOVERNANCE) – KEPIMPINAN DARI PUNCAK

- Elevasi Keberlanjutan ke Level Direksi**  
(Membentuk Komite Keberlanjutan...)
- Asesmen Double Materiality**  
(Melakukan penilaian dampak ganda sebagai fondasi strategi...)
- Penyelarasan Regulasi OJK & TR81 2.0**  
(Memastikan kepatuhan terhadap POJK 51/2017...)

## ZONA 2: OPERASI (OPERATIONS) – MESIN PENGGERAK TRANSISI


- Pengungkapan Risiko Iklim**  
(Melsirkukan skenario persncanaan iklim TCFD/PSPK 2...)
- Pemanfaatan Pendanaan JETP**  
(Mengakses paket pendanaan transisi energi...)
- Strategi CBAM-Procting**  
(Melakukan dekarbonisasi proses produksi ekspor...)
- Optimalisasi Ensrgi Terbarukan**  
(Memanfaatkan potensi surya/sir...)

## ZONA 3: RANTAI PASOK & TEKNOLOGI – JARINGAN RESILIENSI

- Transformasi Rantai Pasok yang Resilien**  
(Memetakan pemasok hingga level kedua/ketiga...)
- AI & Satelit untuk Pemantauan Real-Time**  
(Pemantauan tata guna lahan anti-delorestasi...)
- Blockchain untuk Bukti Ketertelusuran**  
(Menciptakan bukti rantai pasok tak dapat diubah...)

## ZONA 4: MANUSIA (PEOPLE) – FONDASI SOSIAL

- Investasi Just Transition & SOM**  
(Pelatihan ulang tenaga kerjs hijau...)
- Pemberdayaan Masyarakat & FPIC**  
(Memastikan persetujuan Free, Prior and Informed Consent...)
- Membangun Budaya Keberlanjutan**  
(Literasi ESG meressp ke seluruh organisasi...)




Ujian sesungguhnya bagi keberlanjutan perusahaan di dekade mendatang bukan diukur dari seberapa mulus mereka beroperasi di perairan tenang...

Bukan diukur dari **seberapa mulus** mereka beroperasi di perairan tenang...

Alam adalah sistem antirapuh yang paling sempurna.

**Bangun pilihan.  
Terapkan materialitas ganda.  
Jadilah Antirapuh.**



...melainkan seberapa kuat mereka **bertransformasi** saat dihempas badai.

Maju Menuju Lestari Awards 2026.  
Penentu Keberlanjutan Perusahaan.

Kami tidak mencari perusahaan yang sempurna.  
Kami mencari perusahaan yang

**SERIOUS.**



## 01 Strategi & Implementasi

MENGAPA program ini ada? Inisiatif lahir dari kebutuhan bisnis inti, bukan sekadar terlihat baik. Kami menilai apakah ESG terhubung langsung ke KPI dan tertanam kuat dalam agenda strategis dewan direksi.

## 02 Keterlibatan Pemangku Kepentingan

SIAPA yang benar-benar didengar? Petani kecil dan karyawan lapis bawah bukanlah objek bantuan. Mereka harus menjadi mitra strategis sejati yang suaranya membentuk kebijakan.

## 03 Dampak Jangka Panjang

APA yang bertahan saat anggaran habis? Kami mencari perubahan sistemik permanen—transformasi perilaku, peningkatan kapasitas mandiri, dan perubahan kebijakan—yang hidup melampaui siklus pendanaan.