



The Ultimate ISO and Management System Resources.

# **PANDUAN STRESS TESTING YANG TERINTEGRASI DENGAN RENCANA KONTINJENSI BERBASIS SK-7 BUMN**



## Pendahuluan

Mengapa sebuah perusahaan, terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perlu melakukan *stress test*? Jawabannya sederhana: ini bukan sekadar latihan akademis, melainkan sebuah keharusan strategis untuk menjaga stabilitas dan keberlangsungan usaha. Bagi BUMN di Indonesia, pelaksanaan *stress test* merupakan kewajiban yang diatur secara formal dalam salah satu bagian yang terdapat di dalam Keputusan Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-7/DKU.MBU/10/2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaporan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya kita sebut dengan "SK-7 BUMN")

Untuk memahami pentingnya *stress test* ini, mari kita gunakan studi kasus yang akan kita bahas di seluruh dokumen ini: PT Angkasa Logistik, sebuah maskapai kargo virtual yang merupakan salah satu anak perusahaan BUMN. Bayangkan pada tahun 2018, dalam laporan *stress test* tahunan mereka, salah satu skenario terburuk yang disimulasikan adalah kombinasi dari penurunan drastis volume kargo global sebesar 40% akibat perang dagang, bersamaan dengan lonjakan harga avtur sebesar 50%. Hasil tes menunjukkan bahwa dalam 6 bulan, arus kas perusahaan akan menjadi negatif dan berisiko gagal bayar utang sewa pesawat.

Berdasarkan temuan "latihan" ini, direksi tidak hanya menyimpan hasilnya di laci, melainkan menggunakannya untuk membangun dua pilar pertahanan krusial:

- **Sistem Peringatan Dini (Early Warning System - EWS):** Ini adalah "detektor asap" perusahaan. EWS merupakan sekumpulan indikator kunci yang dipantau terus-menerus. Jika indikator ini melewati ambang batas tertentu (misalnya, indeks kargo udara global turun >15% selama dua bulan, atau harga avtur naik >20%), maka alarm akan berbunyi. Ini adalah sinyal bahwa skenario buruk mulai menjadi kenyataan.
- **Rencana Kontinjensi (Contingency Plan):** Ini adalah buku panduan "Jika Kaca Pecah" yang sudah disiapkan. Isinya adalah serangkaian tindakan konkret yang harus diambil oleh setiap divisi ketika EWS berbunyi. Misalnya: "Segera eksekusi kontrak lindung nilai (*hedging*) avtur yang telah disiapkan." atau "Percepat negosiasi dengan klien dari sektor farmasi dan barang konsumsi yang lebih tahan krisis."

Dua tahun kemudian, pandemi COVID-19 melanda. Perbatasan ditutup dan penerbangan penumpang berhenti total. Seketika, Sistem Peringatan Dini (EWS) di PT Angkasa Logistik menyala! Volatilitas pasar menjadi ekstrem. Sesuai prosedur, Direksi langsung mengaktifkan Rencana Kontinjensi yang telah disiapkan: fasilitas pinjaman siaga segera ditarik untuk menjaga kas, kontrak *hedging* avtur dieksekusi, dan tim komersial langsung fokus pada pengangkutan kargo alat kesehatan dan logistik *e-commerce* yang permintaannya justru meledak.

Saat banyak maskapai lain lumpuh, PT Angkasa Logistik berhasil bertahan dan menjadi tulang punggung logistik nasional karena mereka sudah siap menghadapi guncangan operasional. Inilah bukti nyata bahwa *stress testing* bukan sekadar formalitas, melainkan alat vital untuk bersiap menghadapi kemungkinan terburuk.

## Langkah 1: Merancang Skenario "Bagaimana Jika?"

Proses ini dimulai dengan berandai-andai. Tapi, dari mana ide untuk skenario-skenario ini datang? Apakah hanya karangan bebas? Tentu tidak. Skenario yang baik, terutama Skenario Terburuk, disusun berdasarkan acuan yang kredibel, seperti:

- **Peristiwa Sejarah (Historical Events):** Merefleksikan kondisi-kondisi ekstrem yang pernah terjadi di masa lalu. Contohnya, krisis finansial global 2008, krisis moneter Asia 1998, atau disrupsi rantai pasok akibat pandemi COVID-19. Perusahaan akan bertanya, "Jika krisis seperti tahun 2008 terulang, seberapa kuat kita?"
- **Proyeksi dan Kajian Makroekonomi:** Menggunakan prediksi dari lembaga-lembaga terkemuka (seperti IMF, Bank Dunia, Bank Indonesia) mengenai potensi risiko ekonomi di masa depan, misalnya risiko resesi, inflasi tinggi, atau volatilitas kurs.
- **Risiko Spesifik Industri (Industry-Specific Risks):** Menggambarkan skenario terburuk yang sangat relevan dengan industri perusahaan. Untuk PT Angkasa Logistik, contohnya bisa berupa letusan gunung berapi besar yang menutup wilayah udara selama berbulan-bulan, atau perang dagang yang menghentikan arus barang.
- **Analisis Hipotetis (Hypothetical Analysis):** Membayangkan kejadian yang belum pernah terjadi namun masuk akal (*plausible*). Misalnya, serangan siber masif yang melumpuhkan sistem logistik digital selama seminggu.

Berdasarkan acuan tersebut, kita membuat tiga cerita atau skenario utama mengenai masa depan:

1. **Skenario Terbaik (Best Case):** Skenario paling optimis. Ekonomi meroket, semua berjalan lancar, dan perusahaan untung besar. Ini adalah mimpi indah.
2. **Skenario Dasar (Base Case):** Skenario paling realistis. Bisnis berjalan seperti biasa, sesuai dengan target dan proyeksi normal yang ada di Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
3. **Skenario Terburuk (Worst Case):** Inilah inti dari *stress test*. Skenario mimpi buruk. Terjadi krisis ekonomi, pandemi baru, perang, atau bencana alam yang relevan dengan bisnis perusahaan.

## Langkah 2: Menentukan Variabel Kunci

Secara sederhana, Variabel Kunci adalah faktor-faktor (umumnya dari luar perusahaan) yang paling berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Anggap saja ini adalah tombol atau tuas utama pada mesin pencetak laba Anda; jika salah satu tuas ini bergeser sedikit saja, output laba yang dihasilkan bisa berubah secara drastis. Variabel-variabel ini biasanya berada di luar kendali langsung manajemen, sehingga penting untuk diuji.

### Bagaimana Cara Menemukan Variabel Kunci?

Menemukan variabel kunci adalah gabungan antara analisis data dan pemahaman bisnis. Berikut adalah beberapa caranya:

#### 1. "Bedah" Laporan Laba Rugi:

- Dari Mana Pendapatan Terbesar Datang? Apa yang mendorong pendapatan? Untuk perusahaan logistik, pendapatan = Volume Kargo x Harga per Ton. Jadi, Volume Kargo adalah variabel kunci.
- Ke Mana Biaya Terbesar Pergi? Apa komponen biaya terbesar Anda? Untuk maskapai kargo, biaya bahan bakar adalah yang paling dominan. Maka, Harga Avtur adalah variabel kunci.

#### 2. Identifikasi Ketergantungan pada Pasar:

- Pasar Keuangan: Apakah ada ketergantungan pada Nilai Tukar Mata Uang Asing? Untuk PT Angkasa Logistik, biaya sewa pesawat dan suku cadang sering kali dalam Dolar AS. Jika Rupiah melemah, biaya ini akan membengkak. Apakah bisnis sensitif terhadap perubahan Suku Bunga? Ini sangat krusial untuk industri properti atau konstruksi yang bergantung pada pinjaman besar dan KPR.
- Pasar Komoditas: Apakah kinerja perusahaan bergantung pada harga komoditas global? Ini mencakup Harga Avtur untuk maskapai, Harga CPO untuk perkebunan sawit, dan Harga Batu Bara/Nikel untuk pertambangan.

#### 3. Lakukan Analisis Sensitifitas:

- Ajak tim Anda berdiskusi dengan pertanyaan "bagaimana jika". Misalnya, "Apa yang akan terjadi pada laba kita jika suku bunga BI naik 2%?". Variabel yang memberikan jawaban "dampaknya akan sangat besar" adalah kandidat kuat untuk menjadi variabel kunci.

### Contoh untuk PT Angkasa Logistik

Berdasarkan analisis di atas, kita menetapkan variabel kunci untuk perusahaan fiktif kita, PT Angkasa Logistik (jasa pengiriman kargo via udara), yaitu:

- Harga Avtur (Bahan Bakar Pesawat): Komponen biaya terbesar.

- Volume Kargo (Ton): Pendorong utama pendapatan.
- Nilai Tukar Rupiah (IDR/USD): Mempengaruhi biaya impor.

Sekarang, kita tetapkan asumsi untuk setiap skenario:

Variabel	Skenario Terbaik (Best)	Skenario Dasar (Base)	Skenario Terburuk (Worst)
Harga Avtur	Turun 15%	Sesuai RKAP (Rp 15.000/liter)	Naik 40% (Rp 21.000/liter)
Volume Kargo	Naik 20%	Sesuai RKAP (10.000 ton)	Turun 30% (7.000 ton)
Nilai Tukar	Menguat ke Rp 14.500/USD	Sesuai RKAP (Rp 15.500/USD)	Melemah ke Rp 17.500/USD

### Langkah 3: Menjalankan Simulasi

Di sinilah pendekatan kuantitatif berperan. Kita akan memasukkan asumsi-asumsi dari Langkah 2 ke dalam model laporan keuangan perusahaan. Mari kita lihat Laporan Keuangan Dummy PT Angkasa Logistik (pada file terpisah) sebagai titik awal (*Base Case*).

Proyeksi Laba Rugi PT Angkasa Logistik (Simulasi) (*dalam Miliar Rupiah*)

Pos Laporan	Skenario Terbaik	Skenario Dasar (Base)	Skenario Terburuk (Worst)	Keterangan & Contoh Perhitungan
Pendapatan	2.400	2.000	1.400	Dipengaruhi Volume Kargo. Terburuk: Rp 2.000 M x 70% = Rp 1.400 M.
Beban Pokok (HPP)	(1.190)	(1.400)	(1.547)	Penjumlahan Beban Avtur & Beban Lainnya. Terburuk: 1.176 M + 371 M = 1.547 M.
* Beban Avtur	(765)	(900)	(1.176)	Dipengaruhi Harga Avtur & efisiensi. Terburuk: Harga naik 40% (Rp 21k) & konsumsi hanya turun sedikit (56jt ltr), maka 21k x 56jt = Rp 1.176 M.
* Beban Lainnya	(425)	(500)	(371)	Dipengaruhi Volume Kargo & Nilai Tukar. Terburuk: Penurunan volume (-30%) lebih dominan dari efek pelemahan kurs.
Laba Kotor	1.210	600	(147)	Pendapatan - HPP. Terburuk: Rp 1.400 M - Rp 1.547 M = (Rp 147 M).
Beban Operasional	(300)	(300)	(300)	Diasumsikan tetap karena sebagian besar merupakan biaya tetap ( <i>fixed cost</i> ).

Laba Bersih	910	300	(447)	Laba Kotor - Beban Operasional. Terburuk: (Rp 147 M) - Rp 300 M = (Rp 447 M).
-------------	-----	-----	-------	-------------------------------------------------------------------------------

Di skenario terburuk, perusahaan yang tadinya untung Rp 300 Miliar, sekarang rugi Rp 447 Miliar! Inilah hasil dari *stress test*.

## Langkah 4: Mengukur Dampak Kuantitatif

Setelah mendapatkan hasil simulasi, kini saatnya kita mengukur dampak "guncangan" tersebut secara spesifik.

### 1. Revenue at Risk (Risiko Pendapatan)

- **Pengertian:** Potensi hilangnya pendapatan dari target (Skenario Dasar) jika skenario terburuk terjadi.
- **Formula:** Revenue at Risk = Pendapatan (Dasar) - Pendapatan (Terburuk)
- **Perhitungan:** Rp 2.000 M - Rp 1.400 M = Rp 600 Miliar
- **Artinya:** Perusahaan berpotensi kehilangan pendapatan Rp 600 Miliar dari target.

### 2. Net Income at Risk (Risiko Laba Bersih)

- **Pengertian:** Seberapa besar laba bersih bisa merosot dibandingkan target jika skenario terburuk terjadi.
- **Formula:** Net Income at Risk = Laba Bersih (Dasar) - Laba Bersih (Terburuk)
- **Perhitungan:** Rp 300 M - (-Rp 447 M) = Rp 747 Miliar
- **Artinya:** Krisis dapat menggerus posisi laba sebesar Rp 747 Miliar.

### 3. Cash Flow at Risk (Risiko Arus Kas)

- **Pengertian:** Mengukur penurunan arus kas operasi, yang menunjukkan risiko kesulitan membayar tagihan.
- **Formula:** Cash Flow at Risk = Arus Kas Operasi (Dasar) - Arus Kas Operasi (Terburuk)
- **Perhitungan:** Rp 400 M - (-Rp 250 M) = Rp 650 Miliar
- **Artinya:** Krisis bisa "membakar" kas operasional hingga Rp 650 Miliar, menciptakan risiko likuiditas.

#### 4. Equity at Risk (Risiko Ekuitas/Modal)

- **Pengertian:** Seberapa besar modal perusahaan dapat tergerus akibat kerugian.
- **Formula:** Equity at Risk = Ekuitas Akhir (Dasar) - Ekuitas Akhir (Terburuk)
- **Perhitungan:** (Dengan asumsi Ekuitas Awal Rp 1.200 M) Ekuitas Akhir Dasar = Rp 1.500 M. Ekuitas Akhir Terburuk = Rp 753 M. Equity at Risk = Rp 1.500 M - Rp 753 M = Rp 747 Miliar
- **Artinya:** Modal bersih perusahaan dapat tergerus hingga Rp 747 Miliar.

## Langkah 5: Menyusun Sistem Peringatan Dini dan Rencana Kontinjensi

Mengetahui angka-angka risiko di atas tidak ada gunanya jika tidak ditindaklanjuti. Hasil *stress test* adalah dasar untuk membangun pertahanan proaktif. Di sinilah peran Sistem Peringatan Dini (EWS) dan Rencana Kontinjensi menjadi krusial.

#### a. Sistem Peringatan Dini (EWS): Memasang Detektor Asap

EWS adalah sistem "alarm" yang memantau variabel-variabel kunci yang telah kita identifikasi. Tujuannya adalah memberi sinyal kepada manajemen sebelum krisis terjadi sepenuhnya, sehingga ada waktu untuk bereaksi.

Bagaimana Menentukan Indikator EWS? Indikator EWS ditentukan dengan menetapkan ambang batas (*threshold*) pada setiap variabel kunci. Ambang batas ini biasanya memiliki beberapa level, seperti lampu lalu lintas (hijau, kuning, merah), untuk menunjukkan tingkat urgensi.

#### Contoh EWS untuk PT Angkasa Logistik:

Variabel Kunci	Level Risiko & Indikator Peringatan Dini (Threshold)
Harga Avtur	Waspada (Kuning): Harga rata-rata bulanan naik > 20% dari asumsi RKAP (di atas Rp 18.000/liter). Bahaya (Merah): Harga rata-rata bulanan naik > 35% dari asumsi RKAP (di atas Rp 20.250/liter).
Volume Kargo	Waspada (Kuning): Realisasi volume bulanan < 15% dari target selama 2 bulan berturut-turut. Bahaya (Merah): Realisasi volume bulanan < 25% dari target selama 2 bulan berturut-turut.
Nilai Tukar (IDR/USD)	Waspada (Kuning): Kurs menembus level Rp 16.500/USD secara konsisten selama seminggu. Bahaya (Merah): Kurs menembus level Rp 17.000/USD secara konsisten selama seminggu.

## b. Rencana Kontinjensi: Buku Panduan Darurat

Rencana Kontinjensi adalah dokumen yang berisi serangkaian tindakan spesifik yang telah disiapkan sebelumnya dan akan dieksekusi ketika EWS menyala.

Jika EWS Menyala (Trigger)	Rencana Aksi Kontinjensi	Penanggung Jawab
Harga Avtur (Kuning)	Mulai negosiasi untuk melakukan lindung nilai ( <i>hedging</i> ) harga avtur untuk 25% kebutuhan di kuartal berikutnya.	Divisi Keuangan
Harga Avtur (Merah)	Eksekusi kontrak <i>hedging</i> untuk 50% kebutuhan. Lakukan efisiensi rute penerbangan untuk menekan konsumsi bahan bakar.	Divisi Keuangan & Operasional
Volume Kargo (Kuning)	Aktifkan program promosi dan diskon untuk korporasi. Percepat negosiasi dengan klien potensial di sektor farmasi/barang berpendingin.	Divisi Komersial
Volume Kargo (Merah)	Lakukan negosiasi ulang jadwal sewa pesawat ( <i>reschedule</i> ) untuk mengurangi frekuensi penerbangan yang tidak profitabel.	Divisi Operasional
Nilai Tukar (Merah)	Eksekusi kontrak <i>hedging</i> mata uang untuk menutupi 70% kewajiban dalam USD. Aktifkan fasilitas pinjaman siaga ( <i>standby loan</i> ) untuk menjaga likuiditas kas.	Divisi Keuangan

## Langkah 6: Menyusun Laporan Stress Testing

Berikut adalah contoh bagaimana seluruh analisis di atas dituangkan dalam format pelaporan formal yang lengkap, sesuai dengan ketentuan yang ada.

### LAPORAN HASIL STRESS TESTING

#### PT ANGKASA LOGISTIK UNTUK PERIODE PROYEKSI TAHUN 2026

- Daftar Variabel Input yang Akan Dijadikan Asumsi Variabel input utama yang digunakan dalam simulasi ini didasarkan pada faktor-faktor makroekonomi dan industri yang paling signifikan mempengaruhi kinerja keuangan Perusahaan, yaitu:
  - Variabel Makroekonomi:** Nilai Tukar (IDR/USD).
  - Variabel Industri:** Harga Avtur (bahan bakar pesawat).
  - Variabel Operasional:** Volume Kargo (Tonase).

- 2) Penetapan Skenario Penetapan skenario dilakukan dengan mengombinasikan beberapa asumsi variabel input ke dalam satu Skenario Terburuk (Worst Case) untuk menguji ketahanan Perusahaan dalam kondisi stres yang simultan.
- 3) Kriteria Skenario dari Kondisi Normal sampai dengan Kondisi Stres

Variabel	Skenario Dasar (Normal)	Skenario Terburuk (Stres)	Keterangan Kondisi Stres
Harga Avtur	Rp 15.000 /liter	Rp 21.000 /liter	Kenaikan 40% akibat krisis geopolitik.
Volume Kargo	10.000 ton	7.000 ton	Penurunan 30% akibat resesi ekonomi global.
Nilai Tukar	Rp 15.500 /USD	Rp 17.500 /USD	Pelemahan Rupiah akibat <i>capital outflow</i> .

- 4) Output Hasil Stress Testing Hasil simulasi dampak Skenario Terburuk terhadap proyeksi keuangan Perusahaan adalah sebagai berikut:
  - **i. Revenue at Risk: Rp 600 Miliar**
  - **ii. Net Income at Risk: Rp 747 Miliar**
  - **iii. Equity at Risk: Rp 747 Miliar**
  - **iv. Cashflow at Risk: Rp 650 Miliar**
- 5) Penjelasan Output Hasil Stress Testing dengan Batasan dalam Strategi Risiko RKAP Hasil *stress test* menunjukkan bahwa dalam Skenario Terburuk, Perusahaan akan mengalami kerugian bersih sebesar Rp 447 Miliar. Angka *Net Income at Risk* sebesar Rp 747 Miliar ini secara signifikan melampaui batas **toleransi risiko** kerugian laba yang ditetapkan dalam RKAP 2026, yaitu sebesar Rp 150 Miliar. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa intervensi, ketahanan modal (solvabilitas) dan kemampuan membayar kewajiban jangka pendek (likuiditas) Perusahaan berada pada tingkat risiko yang sangat tinggi.
- 6) Strategi Perlakuan yang Akan Dilakukan adalah dengan mengimplementasikan Sistem Peringatan Dini (EWS) dan Rencana Kontinjensi yang telah disusun. Rencana ini memastikan bahwa Perusahaan dapat merespons secara cepat dan terukur ketika indikator-indikator risiko mulai menunjukkan sinyal bahaya. Rencana aksi kontinjensi yang akan dieksekusi adalah sebagai berikut:

Pemicu EWS (Threshold)	Rencana Aksi Kontinjensi	Penanggung Jawab
Harga Avtur > Rp 18.000/l (Kuning)	Mulai negosiasi untuk melakukan lindung nilai ( <i>hedging</i> ) harga avtur untuk 25% kebutuhan kuartal berikutnya.	Divisi Keuangan
Harga Avtur > Rp 20.250/l (Merah)	Eksekusi kontrak <i>hedging</i> untuk 50% kebutuhan & lakukan efisiensi rute penerbangan.	Divisi Keuangan & Operasional
Volume Kargo < 15% target (Kuning)	Aktifkan program promosi dan percepat negosiasi dengan klien sektor defensif (farmasi).	Divisi Komersial
Volume Kargo < 25% target (Merah)	Lakukan negosiasi ulang jadwal sewa pesawat ( <i>reschedule</i> ) untuk mengurangi frekuensi penerbangan.	Divisi Operasional
Kurs IDR/USD > 17.000 (Merah)	Eksekusi kontrak <i>hedging</i> mata uang & aktifkan fasilitas pinjaman siaga ( <i>standby loan</i> ).	Divisi Keuangan

7) Penjelasan Kaitan Output Hasil Stress Testing dengan Ikhtisar Perubahan Risiko Hasil *stress test* ini menimbulkan risiko baru (Risiko Solvabilitas) dan meningkatkan eksposur risiko yang sudah ada (Risiko Likuiditas dan Pasar). Oleh karena itu, perubahan-perubahan ini dijelaskan secara rinci dalam Ikhtisar Perubahan Profil dan Strategi Risiko di bawah ini.

8) Ikhtisar Perubahan Profil dan Strategi Risiko

- **Profil Risiko yang Telah Terjadi pada Triwulan Pelaporan**

- **Kejadian Risiko:** Pada Triwulan II 2025, terjadi realisasi penyebab risiko pasar yaitu kenaikan harga avtur sebesar 10% (di luar rencana RKAP yang mengasumsikan stabil).
- **Efektivitas Kontrol:** Kontrol yang ada (kontrak pembelian jangka pendek) dinilai cukup efektif dalam meredam dampak, di mana kenaikan biaya avtur hanya berdampak 5% terhadap laba kotor, masih di bawah ambang batas toleransi 8%.
- **Dampak Kinerja:** Dampak terhadap pencapaian kinerja BUMN pada triwulan tersebut adalah penurunan tipis pada margin laba kotor sebesar 0.5% dari target.

- **Risiko Baru yang Muncul**

- **Risiko Baru:** Hasil *stress testing* ini secara formal mengidentifikasi "Risiko Solvabilitas" sebagai risiko baru dengan tingkat 'High'.

- **Deskripsi:** Risiko ini muncul karena potensi erosi modal (*Equity at Risk* sebesar Rp 747 Miliar) dalam skenario krisis dapat mengancam kelangsungan usaha jangka panjang Perusahaan.
- **Rencana Manajemen:** Risiko ini akan dimasukkan ke dalam Peta Risiko Perusahaan dan dikelola melalui strategi perlakuan yang telah disebutkan pada Poin 6.
- **Risiko yang Sudah Tidak Relevan**
  - **Risiko yang Dihapus:** "Risiko Keterlambatan Perizinan Rute Baru Domestik" (diidentifikasi pada RKAP 2025).
  - **Alasan:** Risiko ini dinilai sudah tidak relevan karena pemerintah telah menerbitkan paket kebijakan deregulasi sektor logistik pada Triwulan II 2025 yang mempermudah proses perizinan.
- **Perubahan Strategi Risiko karena Perubahan Asumsi RKAP**
  - **Perubahan Asumsi:** Asumsi RKAP mengenai stabilitas ekonomi makro dinilai terlalu optimis. Hasil *stress test* menunjukkan volatilitas variabel eksternal memiliki dampak yang sangat signifikan.
  - **Perubahan Strategi:** Strategi risiko Perusahaan untuk tahun 2026 diubah dari fokus pada pertumbuhan dan ekspansi pasar menjadi fokus pada ketahanan modal (*capital preservation*) dan manajemen likuiditas yang konservatif.
  - **Implikasi:** Alokasi belanja modal (CAPEX) akan dievaluasi ulang. Proyek ekspansi dengan periode balik modal >5 tahun akan ditunda, dan dana dialihkan untuk memperkuat cadangan kas.

## Tentang ISO Center Indonesia Indonesia

ISO CENTER INDONESIA adalah penyedia layanan terkait ISO dan Sistem Manajemen yang komprehensif. Kami adalah The Ultimate ISO and Management System Resources yang siap meningkatkan kinerja organisasi Anda melalui penyediaan informasi, pelatihan, implementasi, dan asesmen standar internasional berbasis ISO dan sistem manajemen yang efektif, efisien, out of the box, dan menggunakan metode terkini yang di-enable oleh teknologi dan AI.

Jangan lupa untuk selalu kunjungi situs kami dan mengakses tautan Articles yang memuat kajian-kajian terkini kami dan Download yang berisi video-video pembelajaran, e-book hasil riset kami, dan alat-alat bantu yang berupa kertas-kertas kerja dan template yang selalu kami kinikan.

Semua itu kami persembahkan untuk Anda!

### Contact Us :



<https://isoindonesiacenter.com/>



[admin@isoindonesiacenter.com](mailto:admin@isoindonesiacenter.com)



+62 813-184-5942 (Sinthia - Whatsapp/Call)

+62 58-9002-6598 (Louqman – WhatsApp/Call)

+62 89-6551-88175 (Ardi - WhatsApp/Call)